



De l'émergence des éléments du contrat psychologique dans la littérature consacrée à la GRH dans les PME en Afrique : le cas du Cameroun

MONMILIP GUIMITAM Nadège
Doctorante (Université de Douala)

Monsieur FOU DA ONGODO Maurice
Professeur Titulaire Des Universités

Juliet E. IKHIDE
Abertay University

PLAN DE PRESENTATION

- **Contexte de l'étude**
- **Problématique**
- **Question et objectifs de Recherche**
- **Méthodologie**
- **Résultats**
- **Implications pour la Pratique**
- **Recommandations pour la Recherche Future**
- **Limites**
- **Conclusion**

Contexte de l'étude

La recherche de performance est l'un des enjeux majeurs de toute organisation. Celle-ci l'est davantage dans les petites et moyennes entreprises (PME), en raison de leur vulnérabilité et de leur rôle déterminant dans la croissance économique de nombreux contextes comme celui du Cameroun.

Plusieurs solutions proposées pour les PME et l'entrepreneuriat en général : accompagnement, financement, facteurs de pérennité, leur gestion et aux facteurs de résilience en contexte de crises.

Un faible intérêt pour le volet Gestion des Ressources Humaines (déterminants de la performance au travail, tels que la motivation, la satisfaction, le bien-être des employés au travail) → facteurs suscitant des comportements et attitudes favorables à la performance de l'entreprise.

Nécessité d'interroger les attentes des salariés de PME souvent empruntes de subjectivité induite par la contingence culturelle, nécessitant une adaptation des pratiques de GRH.

Contexte de l'étude

Une faible mobilisation du concept de contrat psychologique dans les travaux en matière de GRH en contexte africain en général et camerounais en particulier.

En général mobilisé dans le cadre des grandes entreprises et le secteur public.

La notion de Rupture/violation du contrat psychologique permet de mettre en évidence (Robinson et Morrison, 1997), des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des salariés et leurs effets sur la performance de l'entreprise.

- Intérêt pour les managers d'une meilleure compréhension des attentes et attitudes et comportements des employés au travail, facteurs de performance ou d'échec des entreprises.
- Emergence d'éléments caractéristiques du CP dans la littérature sur la GRH dans les PME camerounaises, à dominance axée sur la description des pratiques de GRH observées, leur transformation en contexte de crise, leurs déterminants, la perception qu'ont les dirigeants de ces pratiques, l'incidence de celles-ci sur le comportement et les attitudes au travail des employés et la performance de l'entreprise et la perception qu'ont les salariés des pratiques de GRH.

Contexte de l'étude

Au regard de ces lacunes, d'où l'idée de cette étude qui envisage, sur la base de la théorie de l'échange social dans laquelle s'inscrit le concept de contrat psychologique, effectuer une revue systématique de la littérature sur la GRH dans les PME en contexte Camerounais,

Objectif : identifier les éléments caractéristiques du contrat psychologique (attentes réciproques des employeurs et des employés, et leurs obligations perçues), des facteurs et indicateurs de satisfaction ou de rupture du CP), effectuer une description du contrat, formuler des implications managériales et des perspectives de recherches futures pertinentes pour des PME performantes.

Problématique : la notion de contrat psychologique

- Le contrat psychologique (Argyris, 1960; Rousseau, 1989, 2003), **cadre d'analyse de la relation d'emploi employeur-employé**, fondé sur la **théorie de l'échange social** (Blau, 1964; Gouldner, 1960) à travers la notion de **réciprocité**.
- Le contrat psychologique est défini comme un ensemble constitué d'attentes des employeurs et des salariés et de la perception individuelle de leurs obligations dans le cadre de leurs relations d'emploi (Rousseau, 1990).
- Des attentes et obligations à caractères tant formelles qu'informelles.
- Existence de deux principaux types de contrat psychologique :
 - **Relationnel** (ancien contrat psychologique : long termes, forte implication, sécurité de l'emploi, échanges émotionnels et économiques) (Hiltrop, 1995, 1996). : six dimensions du contrat psychologiques (Rousseau, 1995)
 - **Transactionnel** (nouveau contrat psychologique : cours terme, spécifique, échanges économiques, faible implication, insécurité de l'emploi)
- La nature du contrat psychologique varie en fonction du profil culturel des individus (Thomas et al.).
- Défini comme *les aspects subjectifs concernant la façon dont le contrat d'emploi est vécu et ressenti, ainsi que la façon dont il est interprété, compris et appliqué quotidiennement au lieu du travail* (Lemire et Martel 2007).

Problématique : incidence rupture/violation perçue de contrat psychologique sur la performance entreprises

Composantes du Contrat psychologique

Attentes des employés : Pratiques de GRH (promotion, rémunération, sécurité d'emploi, etc.)
Obligations des employés perçues

Compatibilité des perceptions?

Obligations de l'employeur perçues
Attentes des employeurs : (loyauté, performance au travail, compétences, implication, etc.)

Rupture et de la violation du contrat psychologique : « le bris est l'évaluation cognitive du fait que l'organisation a échoué à remplir ses obligations, alors que la violation est l'état émotionnel et affectif qui peut suivre le bris cognitif ». Morrison et Robinson (1997)

Perception positive du CP

➤ Jugement individuel positif, selon lequel l'employeur a respecté les obligations spécifiques qui lui incombent (Robinson et Morrison, 2000; Coyle-Shapiro, 2011)

Conséquences sur les émotions, attitudes et comportements au travail

➤ Sentiment de satisfaction, loyauté, forte implication, engagement affectif, confiance, comportements de citoyenneté, etc.

Conséquences positives sur la performance de l'entreprise

Perception négative du CP

➤ perception d'une rupture ou violation du contrat psychologique (Robinson et Morrison, 2000; Coyle-Shapiro, 2011)

Conséquences sur les émotions, attitudes et comportement aux travail

➤ déception, frustration, méfiance, cynisme, intentions de quitter, absentéisme, moindre implication et du OCB, moindre performance, etc.

Conséquence négatives sur la performance de l'entreprise

Question et objectif de recherche

Question :

Comment se manifeste le contrat psychologique dans les relations d'emploi entre employeurs et employés à travers la revue de la littérature consacrée à la GRH au sein d'entreprises camerounaises ?

En d'autres termes, quelle description du contrat psychologique entre salariés et propriétaires de pme camerounaises émerge de la littérature sur la GRH dans les PME Camerounaises, en termes d'attentes et d'obligations perçues réciproques, de perception de la réalisation ou non du CP et des conséquences de ces perceptions sur les attitudes et comportements des employés au travail et par conséquent sur la performance de ces entreprises ?

■ Objectif

Identifier les éléments descriptifs du contrat psychologique qui émergent de la littérature sur la GRH dans les PME Camerounaises, tant du point de vue des employés que du point de vue des salariés.

Identifier l'incidence de la culture sur le contrat psychologique.

METHODOLOGIE 1

- Revue systématique de la littérature (*systematic review*) : recherche exhaustive de la littérature, associée à une analyse systématique de la qualité des études répondant à une question donnée

- Critères de Sélection : d'inclusion et d'exclusion des études.
 - Étape 1: Recherche d'articles ayant à la base pour contexte d'étude la Cameroun et portant sur la GRH en général (76 articles collectées),
 - Etape 2: prise en compte essentiellement de publications ayant un certain nombre (un ou plusieurs) de mots clés au niveau du titre termes : GRH, perception, employeurs ou dirigeants, salariés, performance ou croissances des PME, des concepts du domaine de la GRH (motivation, satisfaction des salariés, confiance, rémunération, socialisation, proximité, etc. par exemple), des concepts voisins de la GRH tels que la RSE, l'éthique, ainsi que le concept de résilience (49 articles retenus).

- Sources de Données : Google scholar, cairn info, Indiquez les bases de données et autres sources utilisées pour la recherche.
 - Majorité des étude qualitatives (7, dont deux études de cas), l'effectif des échantillons varient entre 03 et 30 dirigeants (X articles) et y à z employés (Y articles).
 - Une minorité des analyses quantitatives (03); l'effectif des échantillons varient entre x et z employés.

Méthodologie 2

Composantes du contrat psychologique mobilisées :

- Les attentes des employés
- Les obligations perçues des employés (et autres : perception des pratiques de GRH,
- Les attentes des employeurs
- Les obligations perçues des employeurs,
- Les fondements de la réciprocité
- Les conséquences de ces perceptions sur les attitudes et comportements des employés au travail et parallèlement sur la performance de l'entreprise.
- Incidence du facteur culturelle

Les premiers résultats 1

Contrat psychologique du point de vue des dirigeants et des salariés:

Attentes des dirigeants de PME	<ul style="list-style-type: none">- Croissance d''entreprise et des parts de marché- Qualité des produits et services,- Améliorer et préserver la réputation de l'entreprise- Fidéliser et mobiliser autour des valeurs organisationnelles- Éviter les départ volontaires- Engagement des employés, performance au travail- Être rapidement performant et opérationnel au travail	
Obligations perçues des salariés	<ul style="list-style-type: none">- Obligation à l'obéissance- Loyauté- Efficacité- Etc. (voir attitudes et comportements)	
Perception de salariés en termes de pratiques de GRH	<ul style="list-style-type: none">-Pratiques inéquitables de la rémunération (lien de proximité)-Abus des dirigeants profitant de l'état du marché du travail pour attribuer des très bas salaires-le recrutement à travers le réseau personnel du dirigeant, un facteur de confiance et de fidélisation du personnel	

Les premiers résultats 2

Contrat psychologique du point de vue des dirigeants et des salariés:

Attentes des salariés

- respect de la dignité humaine, ouverture d'esprit du dirigeant, écoute,
- leur valorisation,
- La rémunération,
- Formation
- belle perspective de carrière,
- Les compétences, diplôme, résultats, efforts fournis par les employés comme critères de rémunération,
- Respect des autres, honnêteté, équité, intégrité,
- un climat social serein, participation à la prise de décisions,
- développer des relations positives avec les collègues,
- besoins d'informations et d'une compréhension claire de leur rôle, de conseils de la part des collègues,

Obligations perçues des dirigeants

- Salaire et affiliation à la CNPS uniquement,
- Formation des salariés,
- Pratique de la socialisation pour préserver les compétences et faire face à la concurrence, mettre les salariés en confiance, les fidéliser,
- la rémunération facteur de fidélisation des salariés,
- les conditions de travail attractives, l'écoute permanentes des collaborateurs et surtout un climat de travail favorable à l'épanouissement motivent également le personnel à rester.
- Respect des normes, l'éthique

Les premiers résultats 3

Contrat psychologique du point de vue de :

Dirigeants		Salariés	
Perception positive en matière de pratique de RSE, leur vision, leur perception de la notion d'éthique (règles formelles en matière de management des RH, ainsi que des codes socio-culturels, voire humains du contexte) →	Management orienté vers le relationnel (construction et la préservation de bonnes relations d'échange (la proximité), le développement des compétences, la responsabilisation des employés, la satisfaction des attentes, facteurs de motivations au travail	Conséquences perception positives sur les attitudes et comportements au travail →	Confiance à l'égard de leur patron, leur engagement , sentiment d'obligation à l'obéissance , la loyauté , à l' efficacité au travail
Perception positive en matière de pratique de RSE, leur vision, leur perception de la notion d'éthique →	Management orienté vers le transactionnel (rémunération fixe, congés payés), préservation de la santé du personnel,	Conséquences perception négatives sur les attitudes et comportements au travail →	-Négligence, -Relations conflictuelles entre employés

Les premiers résultats 4

Les fondements de la notion de réciprocité chez les salariés

Ce qu'ils ont reçu	Ce qu'ils veulent donner en échange
Toutes les connaissances transmises par le dirigeants dans les formations (bien qu'ils n'appartiennent à leurs ethnies)	ils doivent obéissance à l'employeur,
Les bonnes relations avec l'employeur, l'ouverture d'esprit du dirigeant, le sentiment éprouvé d'avoir de la valeur dans l'entreprise	loyauté, engagement organisationnel

Les fondements de la notion de réciprocité chez les dirigeants

Ce qu'ils donnent	Les conditions
Soutien aux salariés lors d'évènements heureux ou malheureux	En fonction des rapports que le dirigeant entretient avec la personne
Les anciens facilitent l'intégration des nouveaux dans le groupe, font preuve de sympathie et offrent une meilleure orientation.	respecter de leurs entourages, les anciens, et travailler dur pour exceller.

Incidence de la culture locale sur le contrat psychologique

Incidence positive	Incidence négative
<ul style="list-style-type: none">- La solidarité faciliterait le processus de socialisation de nouvelles recrues par les anciens (relations basées sur l'entraide et l'harmonie sociale dans les rapports d'échanges entre employés)- Instaure des relations familiales se traduisant par un sentiment de responsabilité et de loyauté chez les employés	<ul style="list-style-type: none">- la proximité familiale, un facteur probable de rupture du CP par la tendance des dirigeants à la pratique d'une gestion inéquitable des RH à l'égard de salariés externes au lien familial (confiance, transfert de pouvoir, formation sur des aspects stratégiques de l'entreprise; la relation parenté semble précéder les autres relations d'échanges- les différences ethniques, un obstacle à l'épanouissement des salariés d'ethnies différentes de celle du dirigeant- Contrainte sociales et traditionnelles pouvant affecter négativement les activités de l'entreprise déjà fragile.

Les premiers résultats 6

Le dirigeant oriente le type de relation qui va prévaloir dans la dynamique d'échange avec les employés : **trois (03) types de Contrat psychologique identifiés :**

Un contrat compris entre le relationnel et le transactionnel : pratiques de GRH formelles	(formation, planification, etc.) associées à des pratiques sociales (préservation des bonnes relations, bien-être, respect, etc.) et attentes de nature formelle (rémunération, évolution de carrière) associées à des attentes informelles (respect dignité humaine, valorisation, écoute, relations familiales, etc.) : mangement paternaliste (intègre des obligations sociales et traditionnelles).
Un contrat relationnel à tendance communautaire	Une expression naturelle du contrat psychologique relationnel et application d'un principe de réciprocité restreint à l'égard de collaborateurs proches (proximité ethnique, lien de parenté)
Un contrat de type transactionnel	Rejet par le dirigeant du type de management à caractère social, collectiviste, représentant un risque de mettre en mal le fonctionnement et la survie de l'entreprise, au profit d'une gestion davantage stratégique, limitée aux relations transactionnelles.

Quelques implications

- la mise en œuvre des pratiques de **GRH sous l'angle du contrat psychologique de type relationnel** par les propriétaires-dirigeants de PME camerounaises, un atout qui pourrait contribuer à la performance de leurs entreprises, à savoir. Les aspects tels que la discrimination, l'iniquité, et une gestion essentiellement transactionnelle se présentant ici comme des freins à leur croissance économique.
- Nécessité pour les organismes d'accompagnement des PME, d'inclure des enseignements relatives à l'apport de pratiques de RSE, de l'éthique (respect, honnêteté, etc.) et la prise en compte de la GRH leur vision, dans un contexte de forte mondialisation, des entreprises, où la dimension qualité représente un principe.
- Nécessité pour les dirigeants de PME de considérer la participation les salariés à la prise de décisions pour réduire leur dissonance avec les attentes des collaborateurs, et les conditions de travail, dans un contexte où les PME font face à de contraintes fortes d'optimisation de leurs performances dans un contexte d'incertitudes.

Limites



Exhaustivité de la revue de littérature (30% des lectures)

Processus de Sélection et d'évaluation des études.

Discussion des résultats



Recommandations pour la Recherche Future

- Mener des études pour une compréhension approfondie des attentes mutuelles non écrites entre les employeurs et les employés, cruciale pour la gestion des ressources humaines performantes pour alignées aux besoins des salariés et à la vision du dirigeant.
- Etudier de manière spécifique l'incidence de la perception du contrat psychologique (réalisation, rupture/violation) sur les réactions des employés au travail et par conséquent sur la performance des PME.
- Contribution du contrat psychologique à l'adaptation des PME en matière de management des RH, face au changement et contraintes de l'environnement auxquels elles font face et l'incidence sur la nature de la relation d'emploi.
- Etude de l'incidence de nature du contrat psychologique qui prévaut dans les relations d'emploi entre propriétaires dirigeants de PME et leurs salariés sur la performance économique de leurs entreprises.
- Etude de l'incidence de la culture dans la construction d'un contrat psychologique positif favorable au bien être au travail et parallèlement sur la performance des PME.

Conclusion

Une prédominance des attentes informelles chez les employés et une grande considération pour des pratique formelles telles que la rémunération, la formation et les bonne perceptives de carrière

- La satisfaction de leurs attentes devient une dette qu'il est indispensable de combler par des attitudes et comportements favorables pour la performance de l'entreprise. Ils semblent plus sensibles à un management de type relationnel (respect de la dignité humaine, d'écoute, à leur valorisation)
- Les dirigeants des PME ont en commun des attentes qui représente un véritable challenge, et l'inclusion d'un management des RH avec une forte tendance relationnelle dans leur vision, en intégrant des pratiques formelles qui semblent le plus importer pour les employés.
- La perception des dirigeants ou leur approche managériale varie en fonction de leur engagements en matière de pratique de RSE, leur vision, leur perception de la notion d'éthique. Ceux ayant une perception positive avaient un management davantage orienté vers le relationnel en comparaison des autres dirigeants ayant un management à tendance transactionnelle.
- La culture peut jouer un rôle majeur (positif et négatif) dans cette dynamique d'échange dont il est important d'identifier pour l'amélioration des pratiques et la performance des PME.

Références

Ben Boubakary (2019), Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2019/62 (Vol. XXV), pages 105 à 126, DOI10.3917/rips1.062.0105.

Germain Sonkeng, Isofa Gnignindikoup, Serge Francis Simen Nana et Ibrahima Dally Diouf (2020), Pratiques de gestion de la diversité des ressources humaines dans les TPE camerounaises : la perception des employés. Recherches en Sciences de Gestion, vol.5 (N°140), pages 171 à 195. DOI10.3917/resg.140.0171

Léopold Djoutsa Wamba et Lubica Hikkerova (2014) La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives, Gestion 2000, n° 6 (Volume 31), pages 41 à 66, Éditions Association de Recherches et Publications en Management. DOI10.3917/g2000.316.0041

Gabriel Etogo (2019), La RSE des PME au Cameroun : un discours entre processus sociaux et pratiques de gestion Question(s) de management, 2019/1, (n° 23), pages 25 à 39. DOI10.3917/qdm.191.0025.

Chamberlain Wadoum Fofou et Lucien Kombou (2014), VISION DES DIRIGEANTS ET CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES DE LA MICROFINANCE : UNE ETUDE DE CAS MULTIPLE, Revue Congolaise de Gestion, Dans Revue Congolaise de Gestion, 1(Numéro 19), pages 143 à 176. DOI10.3917/rcg.019.0143.

Thierry Tchatchoua, Victor Tsapi et Paul Djeumene (2019), Quid de la GRH dans la PME : une analyse à partir de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME camerounaises. Revue Congolaise de Gestion /1(Numéro 27), pages 53 à 87. DOI10.3917/rcg.027.0053

Références

Ben Boubakary et Doumagay Donatienne Moskolai (2021), Éthique du dirigeant : levier d'influence ? Le cas de la performance des PME camerounaises. *Revue Congolaise de Gestion*. 2021/1(Numéro 31), pages 43 à 79, DOI10.3917/rcg.031.0043

Ben Boubakary (2019), Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2019/62 (Vol. XXV), pages 105 à 126, DOI10.3917/rips1.062.0105.

Sonkeng G. (2022). Enjeux de la Gestion de la Diversité dans la Performance des Ressources Humaines des Entreprises. *European Scientific Journal*, ESJ, 18 (39), 71. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n39p71>

Claudette ANEGA NKOAA, Ruphin NDJAMBOU et Robert SANGUE FOTSO (2019), Pratiques d'évaluation du personnel dans les PME camerounaises : une réponse à l'émergence de risques organisationnels. *Revue africaine de management*, VOL.4 (3), PP.113-123.

➤ Autres source pertinentes

Josée St-Pierre, Luc Foleu, Georges Abdul-Nour, Serge Nomo (2015). LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES PME CAMEROUNAISES : QU'EN PENSENT LES ENTREPRENEURS?. 6 th Africa Business and Entrepreneurship Conference, Apr 2015, New-York, États-Unis. ffhal-01703201

INS (RGE)



Je vous remercie pour votre aimable attention



QUALITY OF WORK LIFE IN AFRICAN COMPANIES: AN EXPLORATORY STUDY OF SMES IN CAMEROON

SYLVAIN NKWAYEP NGONGANG
PHD CANDIDATE

PRESENTATION PLAN

Introduction

1

Methodology

4

Literature review

2

Results

5

**Research question and
objective**

3

**Proposed QWL
indicators**

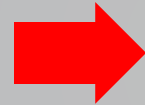
6



INTRODUCTION

WESTERN AND ASIAN CONTEXT

- In 1973, Walton introduced 8 quality of working life indicators which have been widely used by researchers around the world. This is also the case for Taylor and David (1984) in Europe.
- Or Swamy, et al in 2015 who set up 9 components of this concept in an Asian context, more precisely in India.



THE CONTRIBUTION OF THEIR WORK

The recommendations developed through their work helped a number of countries to improve the quality of working life for their employees.

- according to the OECD's 2016 report (52% of American employees have access to corporate well-being programmes).

Example :

- Denmark has adopted what it calls "show management" or "soft management".
- France, Italy and Austria allow employees one hour of practical sport a day
- In Sweden, working hours have been reorganised, with the introduction of 6-hour days in some companies, and employees have been given an hour's sport to improve productivity and team spirit.

AFRICAN CONTEXT

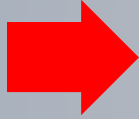
- Most of the work on this concept has already been done:
 - ❖ In North Africa (El Badawy, et al, 2016 Égypte, Ben Gamra. Y & Ellioua. H 2023),
 - ❖ In West Africa (Kwahar, N., and Iyortsuun, A. S. 2018 Nigeria, Moda, H. et al, 2021 Nigeria, Sanda, A., and Majoreen, A. 2012 Ghana, etc),
 - ❖ In South Africa (Els, V. 2020 South Africa, Kiryongi, R. K. 2018 Kenya, etc).
 - ❖ Els, V. (2020) in South Africa, for example, has identified a number of dimensions of this concept. These dimensions are: work environment; organisational culture and climate; relationships and cooperation; training and development; pay and rewards; equipment; job satisfaction and safety; autonomy in work and adequacy of resources.
- Despite this considerable advance of the concept in Europe, many African companies, particularly in Central Africa, have almost certainly not understood the importance of this concept in improving employee performance.
- Pointing to the lack of interest among West African leaders in quality of life at work, Behi Togba (2019) has already reminded African business leaders in 2019 that "quality of life at work must be a strategic issue, a lever for skills development and an element of differentiation".
- The gicam report on decent work will prove him right in 2021 by showing us that 85.8% of employees in Central Africa work in poor conditions.
- These results confirm a study carried out by Julia Lohmann et al (2019) in Malawi in the healthcare sector. This study revealed that 25% of respondents reported poor QWL.

CONTEXTE CAMEROUNAIS

- According to Law No. 2015/010 of 16 July 2015 on the promotion of SMEs in Cameroon,
 - ❖ Employment between 6 and 100 people
 - ❖ Annual turnover between 15 million and 3 billion FCFA
- Emmanuel WAFO (2023), SMEs account for around 98.5% of private companies operating in Cameroon and provide almost 62% of permanent jobs. Because of this high percentage, they are seen as a source of economic development and job creation.
- However, in their quest for development, the managers of these SMEs are characterised by a number of illegitimate actions and behaviours towards their employees, including: authoritarian management style, lack of trust, absence of social security, lower wages and poor working conditions.
- A study conducted by Yomgni (2023) on the QWL of employees in SMEs in the commercial, industrial and service sectors in Cameroon reveals that:
 - ❖ 50% of employees in this sector do not agree with the management style practised in their company.
 - ❖ The same study reveals a high rate of employee absenteeism (61%), with the majority of employees working in poor conditions.
- An exploratory study of QWL-related practices in SMEs in Cameroon enabled us to identify a number of problems, in particular:
 - ❖ The environment in which employees work in certain companies,
 - ❖ Career development,
 - ❖ The use and development of skills,
 - ❖ The social climate,
 - ❖ Work-life balance practices,
 - ❖ The remuneration system.

LITERATURE REVIEW

Definition of QWL



- This concept has been defined by several authors: Nadler and Lawler (1983), Martel and Dupuis (2006), Šverko and Galić (2014), etc.
- But we're going to use the ANI 2013 definition because it "considers this concept as a feeling of well-being at work perceived collectively and individually".
- This sense of well-being is only possible if the working conditions put in place by the organisation enable employees to feel fulfilled and satisfied in their day-to-day work.

LITERATURE REVIEW

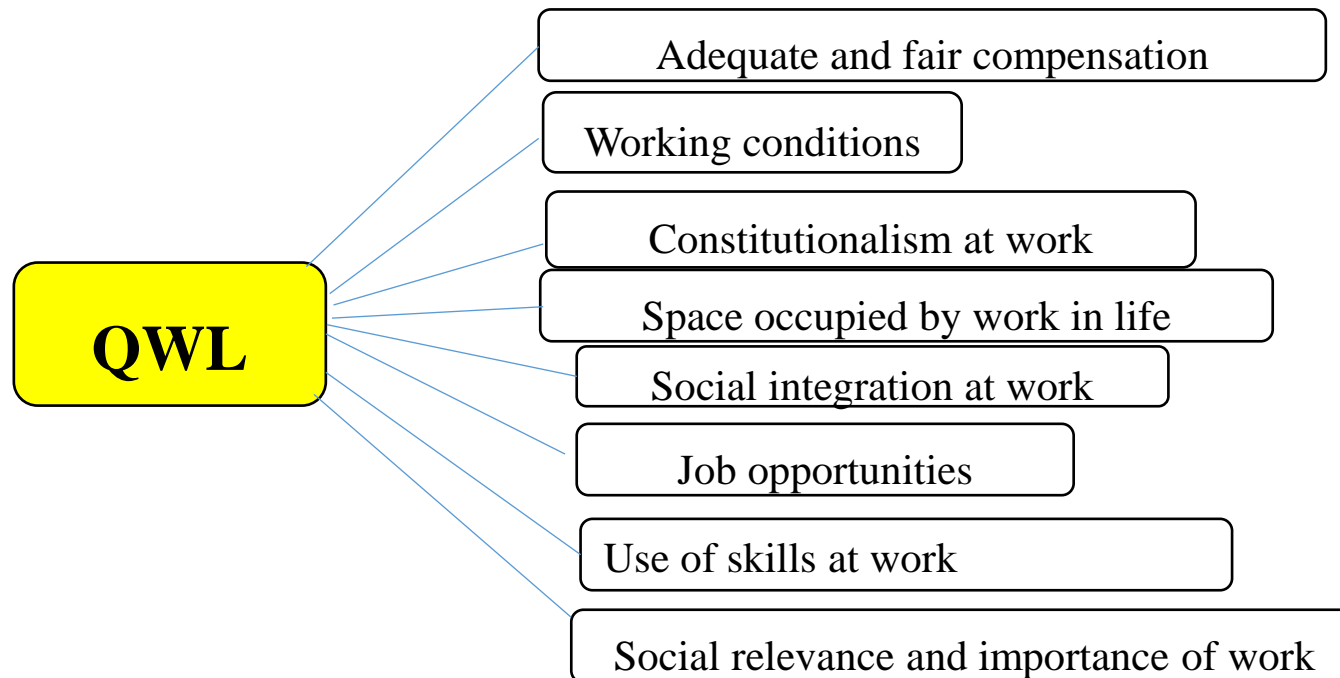
QWL model



▪ IN THE WESTERN WORLD

Several QWL models have been developed (Hackman and Oldham (1975), Westley (1979), Werther and Davis (1983) and Nadler and Lawler (1983)).

But the model most widely used in the literature is that of Walton in 1973. He established 8 dimensions of QWL, namely :



Authors	QWL practices in African companies
Kelbiso et al, (2017)	conducted a study on the determinants of QWL among nurses in Ethiopia. The results of the study revealed that 67.2% of nurses were dissatisfied with their QWL. According to the researchers, practices linked to a healthy working environment, monthly income, level of education or training and workload could be factors in improving nurses' QWL.
Kwahar, & Iyortsuun, (2018).	in their work aimed to explore the underlying dimensions of QWL in the Nigerian hotel industry. The authors use the results of their study to identify practices such as fair pay, job security and job satisfaction, training and personal autonomy, work-life balance and a safe and healthy environment as indicators of the quality of working life of hotel industry staff in Nigeria.
Kiryongi, (2018).	Carried out a study on the self-assessment of QWL indicators in Kenya. The results of the study showed that the quality of working life practices that can improve employee satisfaction are the work environment, delegation of responsibility and corporate culture.
Els, V. (2020)	Els, V. (2020) conducted an exploratory study of quality of work life practices in South Africa. In order to identify these practices, the author used the model developed by Swamy, et al (2015) in India. The results of his study identified some QWL practices namely: work environment; organisational culture and climate; relationships and cooperation; training and development; remuneration and rewards; facilities; job satisfaction and security; autonomy in work and adequacy of resources.
Poku CA, et al, (2022),	The aim of their study was to evaluate the QWL of graduate nurses and the factors predicting their intention to leave. The results of the study show that graduate nurses have a poor perception of their quality of life at work and have a strong intention to leave, especially during the Covid-19 period. The authors therefore suggest that the health system in Ghana in general should set up a programme to provide psychological and social support in order to promote an acceptable quality of working life among nurses.
Isah et al, (2023),	allow us to understand that pharmacists at the beginning of their careers in Nigeria are dissatisfied with their QWL. The reasons given for the lack of job satisfaction are inadequate pay, increased workload, lack of support from the employer and an unstimulating work environment. To increase satisfaction with their quality of life at work, managers need to invest much more in their working environment and review their management style and remuneration policy.

RESEARCH QUESTION AND OBJECTIVE

RESEARCH QUESTION



- What are the practices in terms of quality of life at work in SMEs in Cameroon?

RESEARCH OBJECTIVE



- Identify practices related to quality of life at work in SMEs in Cameroon ;

THEORETICAL FOUNDATION

Theory of social exchange

This theory, developed by George Homans in 1958, explains the importance of improving QWL to enable employees to be satisfied at work.

Two-factor theory

Herzberg's 1959 two-factor theory explains the importance of taking into account extrinsic motivational factors such as good working conditions and the working environment in order to improve employees' QWL.

Theory of the psychological contract Rousseau (1989),

This theory, which is mainly based on the principle of reciprocity between employer and employee, is considered fundamental in explaining the importance of improving employees' quality of life at work.

METHODOLOGIES

First phase of the study: qualitative using semi-structured interviews

- Objective: exploratory phase (identification of QWL practices in the Cameroonian context)
- Target: SME managers and HR
- Number of interviews: 8
- Data analysis method: a 6-stage thematic content analysis

Collecte de données primaires

Steps	Analysis method
Step 1	create a new project and import the data into Nvivo
Step 2	define and attribute the main characteristics of each interviewee
Step 3	create a node with the main themes of our interview guide, and for each node we'll create sub-nodes.
Step 4	code passages in these nodes
Step 5	Automatically encode all the questions and answers of our interviewees and create case nodes for each interview
Step 6	create a condensed matrix to present our results in tabular form

RESULTS

Code	Gender	marital status	level of education	line of business	Position held	Job experience	Number of employees	Duree interview
(R1)	M	Marié	Master	Microfinance	Chef d'agence	2-10 ans	10-49 salariés	1h04 min
(R2)	F	Célibataire	Licence	Prestation de service	Responsable RH	2-10 ans	10-49 salariés	52 min
(R3)	M	Marié	Licence	Maintenance	Directeur général	Plus de 10 ans	1-9 salariés	38 min
(R4)	M	Célibataire	Licence	Prestation de service	Directeur général	2-10 ans	1-9 salariés	57 min
(R5)	M	Marié	Master	Froid et climatisation	Directeur général	Plus de 10 ans	1-9 salariés	1h15 min
(R6)	M	Marié	Licence	Informatique	Directeur général	2-10 ans	1-9 salariés	1h40 min
(R7)	F	Célibataire	Master	Communication	Directeur général	2-10 ans	10-49 salariés	41 min
(R8)	M	Marié	Master	Commercial	Responsable RH	2-10 ans	Plus de 50 salariés	56 min
Total length of interviews								8H03 Min
Average length of interviews								1h

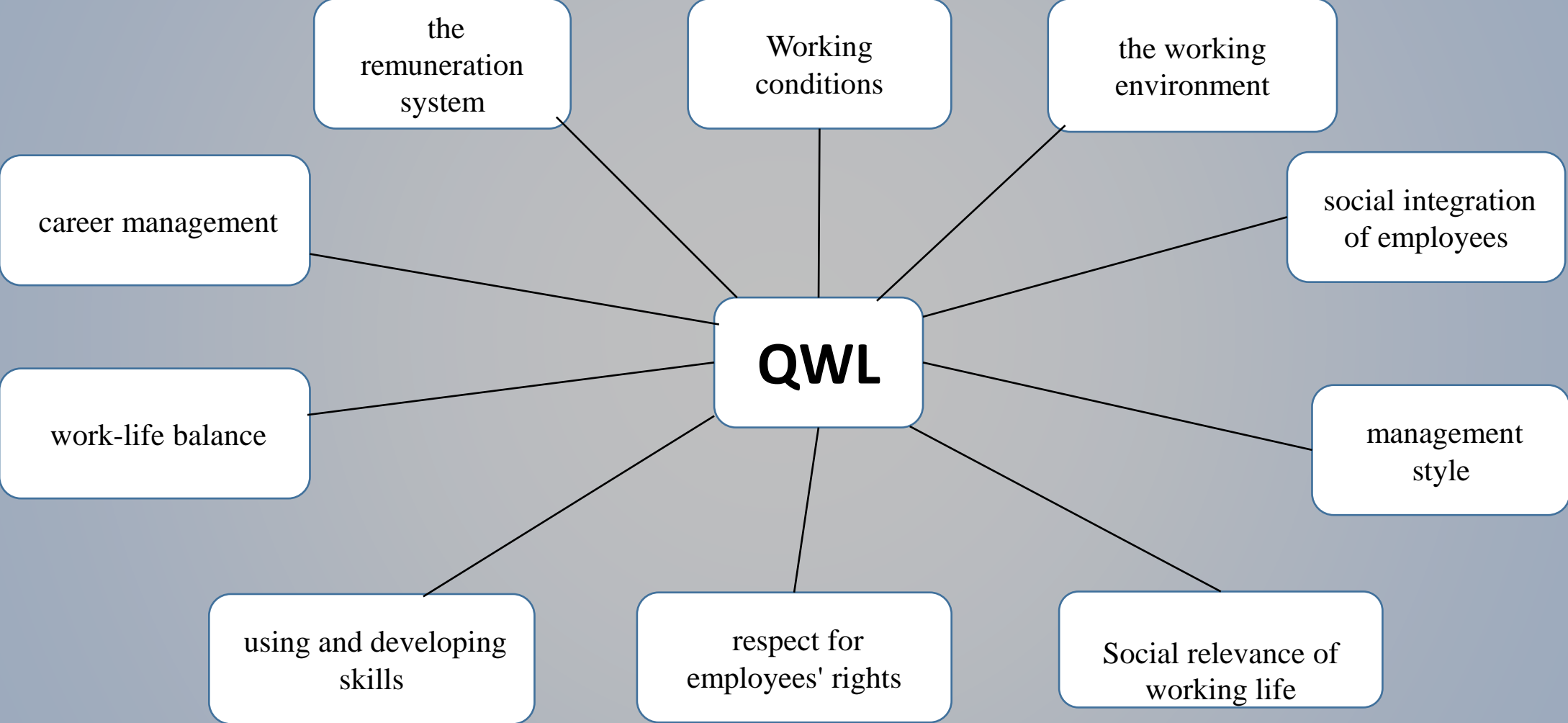
RESULTS

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Working conditions	Point of convergence: working hours vary between 7.30 and 8.30 a.m. with an average break of one hour; employees have PPE and work equipment, a more or less comfortable office and they have fire extinguishers and smoke detectors.							
Working environment	Key points: the working environment is fairly clean and quiet, the air conditioning works well, the offices have enough windows and the toilets are cleaned daily by a cleaning service.							
	Point of divergence							
		a fairly turbulent and dusty working environment	no cleaning service			no air-conditioning		
Remuneration system	Points of convergence: no collective agreement, wages are negotiated between employers and employees and are set according to experience, the minimum wage is respected, employees receive bonuses according to their performance,							
	Point of divergence							
		Salaries are increased after each trimester evaluation			Salaries are increased in line with the cost of living			Salaries are increased every 2 years

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Career development and job stability	Points of convergence: implementation of a minimal career management system, financing of training by the company, existence of a promotion system, non-registration with the CNPS in order to guarantee retirement.							
	Point of divergence							
	Registration of employees at the CNPS,	No career management, little training	Registration of employees at the CNPS,		No funds for training			
Work-life balance	Points of convergence: work alternates between weekends, holidays are respected, there is no teleworking, maternity leave is guaranteed, leave is available, flexible working hours, public holidays are respected.							
	Point of divergence							
		No weekend work	No weekend work, no holidays		no official leave			
Use and development of skills	Points of convergence: staff have the necessary skills, a skills assessment system has been put in place, staff are fairly versatile and autonomous,							
	Point of divergence							
	No feedback after evaluation	Skills evaluation every trimester	Impossible to take decisions without managers' agreement	Impossible to take decisions without managers' agreement			Monthly performance review	Evaluation is generally carried out when working

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Employee rights and obligations	Points of convergence: the rights of employees are respected, the existence of internal regulations, the absence of a staff representative, an ambient social climate, a good relationship between employees and the employer, requests for explanations are served to the employee before the sanction is imposed.							
	Point of divergence							
				No internal regulations	No internal regulations			
Social integration of employees	Points of convergence: respect for religious freedom, the existence of freedom of expression, no sanctions without a request for an explanation, respect for employees is guaranteed, a real way of living together regardless of the cultural era.							
Social relevance of working life	One point of convergence: most managers and HR directors are satisfied with their company's image,							
	We are making an excellent contribution to the development of society and the reduction of unemployment	We are giving young people a better chance to demonstrate their skills	We are already succeeding in getting more young people off the streets and giving them training.	I make the effort to treat my employees well and can solve the unemployment problem		we have created new profiles on the job market	It's very satisfying to be able to teach young Cameroonians the call centre business.	Customers are satisfied Employees are respected We pay our taxes and fees regularly

QVT PRACTICES IDENTIFIED IN SMES IN CAMEORUN



DISCUSSION

In their exploratory study of the concept of quality of life at work, several African authors have identified almost the same practices in SMEs in Cameroon.

This is the case for example of Fair remuneration, training and personal autonomy, work-life balance and a safe and healthy environment which have been identified by Kwahar, & Iyortsuun, (2018), as quality of work life practices in the hospitality industry in Nigeria.

This is also the case for training and development, equipment, job security and autonomy at work, which were identified by Els, V. (2020), as practices that have a considerable impact on the quality of working life of South African employees.

Our study is therefore in line with previous work on this concept, as identified indicators have already been studied in the literature not only in Africa but also in the West and Asia.

THEORETICAL CONTRIBUTION OF OUR STUDY

This study, described as exploratory, is of capital importance from a theoretical point of view, as the literature shows that research on quality of life at work has not been conducted in French-speaking Africa in general and in Cameroon in particular.

It has therefore made it possible to identify some quality of working life practices in SMEs in Cameroon. In our view, this helps to advance the literature on this concept in our context.

It also enabled us to evaluate Walton's 1973 model of quality of life at work. In addition to the 8 indicators of this concept as set out by this classic author, our study enabled us to identify two other concepts, namely the work environment and management style.

AXE FOR FUTURE RESEARCH

Our next study will measure the influence of these quality of working life indicators on company or employee performance. The aim here is to identify the practices that most influence employee performance in SMEs in Cameroon.

**THANKS FOR YOUR
KEEN
ATTENTION !**



AgroParisTech
Talents d'une planète soutenable



EXPLORING CHALLENGES AND RESILIENCE IN A FAMILY-OWNED CORPORATION: A CASESTUDY OF DEVELOPMENT FACTORS

.....
Pr Jihane Aayale, PhD, HDR
Pr Meriem Seffar, PhD, HDR



RESEARCH OBJECTIVES

- Thematic Objective:

The primary aim of this research is to gain insights into the resilience and development factors within Menara Holding, a prominent **family-owned** corporation in Morocco.

- Focus:

Identify key success factors and produce a monograph, all the while examining the governance challenges encountered by Menara Holding. Investigate the strategies implemented by the company to effectively overcome these challenges.

- Aim:

By shedding light on the dynamics of family-owned corporations in emerging economies, we seek to contribute to the broader understanding of **organisational development and governance practices.**

RESEARCH METHODS

- Questionnaires & Thematic Coding:

We employ thematic coding to systematically categorise data obtained from the questionnaire responses. This method allows us to identify recurring themes and patterns within the **governance & strategic frameworks** of Menara Holding.

- Secondary Data Collection:

In addition to the questionnaire responses, we gather secondary data to enrich our analysis for the **Monograph of Menara Holding**. This data includes information on industry trends, regulatory frameworks, and best practices in governance.

- **Responsibility of the Board of Administration:** Investigates the composition, competencies, and operational procedures of the administrative body.
- **Responsibilities of the Management Body:** Focuses on internal organisation, committee structures, delegation of powers, and management policies.

THE QUESTIONNAIRE'S ELEMENTS



- **Internal Auditing System:** Examines the structure, scope, reporting mechanisms, and integration with external audit processes.
- **Conflicts of Interest, Transparency, and Information Dissemination:** Explores conflict resolution, transparency initiatives, and communication strategies.
- **Strategic Planning:** Covers strategic planning, execution, resource allocation, performance evaluation, risk management, and future outlook.



THE QUESTIONNAIRE'S ELEMENTS

THE QUESTIONNAIRE: DATA ANALYSIS APPROACH

- **Thematic Coding:** We meticulously analysed Menara Holding's governance framework to identify underlying themes and patterns.
- **Systematically Categorised Data:** To discern recurring topics, ideas, and concepts, providing valuable insights into the governance dynamics of the organisation.
- **Uncovering Nuanced Details:** About the structure, processes, and effectiveness of governance within Menara Holding, facilitating a comprehensive understanding of its governance & strategic frameworks.

RESEARCH OUTPUTS

- **Monograph:**

The monograph of Menara Holding provides a comprehensive analysis of the company's history, corporate structure, and governance framework, highlighting key success factors and challenges.

- **Governance Score:**

A governance score is developed to assess the governance practices within family corporations in Morocco.





THE MONOGRAPH



METHODOLOGY AND APPROACH FOR THE MONOGRAPH OF MH

1. Data Collection:

- Gathering of public data on Menara Holding and its subsidiaries.
- Analysis of available documentation, including annual reports, press releases, and company publications.
- Comparison with similar organisations to assess performance, market positioning, and market share.

2. Events Narration:

Reconstruction of Menara Holding's history, highlighting major events and key dates that have shaped its development and expansion.

3. The development of Govscore:

METHODOLOGY AND APPROACH FOR THE MONOGRAPH OF MH

4. Results Analysis:

- Identification of key success factors that have contributed to Menara Holding's growth and success.
- Evaluation of risks and challenges faced by the company, as well as strategies adopted to overcome them.

5. Main Conclusions:

- Synthesis of key insights from the analysis, including identified success factors and risks.
- Potential recommendations for continuous improvement of Menara Holding's performance and governance.

THE ANATOMY OF THE MONOGRAPH

Overview of Menara Holding:

- Significance in Morocco.
- Position within the Moroccan business landscape.



Scope of the Monograph:

- History and evolution.
- Corporate structure and subsidiaries.
- Business sectors.



Governance Framework Overview:

- Board composition.
- Decision-making processes.
- Internal policies.
- Findings from governance score assessment.

THE ANATOMY OF THE MONOGRAPH

Management Policies and Practices:

- Emphasis on human capital management.
- Successful initiatives.



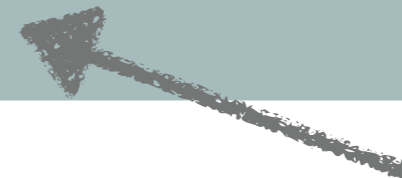
Key Success Factors & Challenges:

- Key Success Factors.
- Identification of internal and external challenges.
- Factors contributing to resilience.



Implications:

- Strategic Insights for Family-Owned Corporations in emerging economies.
- Mitigating Risks of Bad Governance.



Work in Progress

MENARA HOLDING: A GENESIS



- 1976: Transport Ménara,
- 1989: Carrières & Transport Ménara

- 1988: Sotrassous renommée Ménara Transport

- 2002: Ménara Préfa

- 2006: Ménara Holding

- 2008: Marrakech Grand Prix

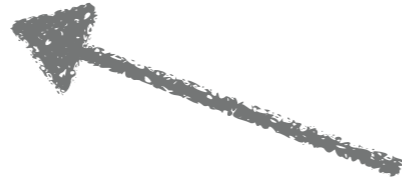
- 2011: Ménara Logistique

- 2012: Travaux de Construction Générale Ménara

- 2018: Ménara Université

- 2019: Ménara Eco-Solutions

MH: COMMUNITY OUTREACH



- 2015: Fondation Zahid Creation: Emphasis on the value of human capital and education:
- Educational trips,
- Annual Ramadan events,
- Talent competitions,
- Internal football tournaments, etc.
- **Barometer of ESG factors**



KEY SUCCESS FACTORS: IN SHORT

- 1. Vertical Integration and Transversal Strategy:** Vertical integration within the supply chain, combined with a transversal strategy, optimises operations, promotes efficiency, and fosters collaboration across business units.
- 2. Diversified Business Portfolio and Innovation:** A diversified portfolio encourages innovation by exploring opportunities across various sectors, mitigating risks associated with market fluctuations.
- 3. Human Capital Management and CSR Commitment:** Talent development and positive workplace culture reflects a commitment to CSR, enhancing reputation and attracting and retaining top talent.
- 4. Financial Stability and Strategic Partnerships:** Sound financial management practices, coupled with strategic partnerships, provide stability and access to resources.
- 5. Corporate Governance:** Strategic decision-making aligned with adequate corporate governance practices, enhancing transparency and accountability.

KEY SUCCESS FACTORS: HUMAN RESSOURCES

- **Employee-Centric Approach:** Menara Holding prioritises the well-being and development of its employees, recognising them as a fundamental asset.
- **Holistic HR Strategy:** The company implements a comprehensive HR strategy covering recruitment, training, diversity, compensation, and employee health and safety. (Chaouki & Amzil, 2018)
- **Social Responsibility:** Menara Holding actively engages in socially conscious HR practices, contributing to positive societal impact.
- **Transparency and Actionability:** HR outcomes are openly shared, analysed, and translated into actionable plans by HR leaders and managers, fostering a culture of accountability and improvement.

KEY SUCCESS FACTORS: GOVERNANCE

- **Smooth Transition Process:** Anticipating and delegating management responsibilities to the successor facilitated a smooth transition. (Elbahjaoui, M., Chwiki, O., Elabjani, A., & Benazzi, K. ; 2021).
- **Influence of Family Governance:** The family governance system significantly impacts the transmission process, fostering balance between family and administrative councils. *Adopting a validated system enhances family-business relations.*
- **Impact on Strategy and Performance:** Governance decisions significantly shape the company's strategic development, ensuring adaptability and proactive vision.

MAIN CHALLENGES

- 1. Covid Aftermath:** Adapting to the post-COVID landscape poses challenges in terms of business recovery, employee well-being, and operational resilience.
- 2. Governance challenges:** Addressing governance issues, including board effectiveness, transparency, and stakeholder accountability, is crucial for sustaining trust and ensuring long-term success. **(Major Challenge!!)**
- 3. Informal Sector Challenges:** Overcoming the obstacles presented by the informal sector, such as competition, regulatory compliance, and market saturation, requires strategic planning and innovative approaches to market penetration and customer acquisition.
- 4. Non-Regional Fiscal System:** Inconsistencies in taxation policies and regulatory frameworks across regions, poses challenges for operational efficiency, financial planning, and investment decision-making.



THE GOV SCORECARD



A RESEARCH QUESTION

- Brown L.D., Caylor M.L. (2006) studied the relationship between **governance and firm value creation** and demonstrated a significant positive link.

=>To gain insights into the critical success factors of Menara Holding, it was imperative to analyse the governance structure of the family group.

- The objective of this research is to answer the following question:

“To what extent did effective governance practices contribute to the development and success of the MH family group?”

DEVELOPMENT OF GOV SCORE

➤ In this research, we devised a governance scoring system to analyse MH's governance, comprising four domains and **30 evaluation criteria**.

➤ The governance areas include:

- 1. Structure, Powers, and Responsibilities of the Board of Directors*
- 2. Composition and Responsibilities of the Executive Board*
- 3. Conflicts of Interest, Transparency, Information Disclosure, and Internal Audit System*
- 4. Strategy*

⇒ Each Area is evaluated based on specific criteria, totalling 30, which were defined through:

- **Literature review**
- **Legislation on public limited companies in Morocco**
- **Code of Good Governance Practices in Morocco**

GOV SCORE: A METHODOLOGY

- The methodology involves assigning a governance score based on the 30 established criteria:
 - A. Each criterion is evaluated, receiving a score of 0, 0.5, or 1.
 - B. The sum of the scores across all criteria yields the governance score.
 - C. With no criteria weighted differently, all are considered equally important.
- The resulting score is graded on a six-point scale:
 - A: Score between 30 and 26*
 - B: Score between 25 and 21*
 - C: Score between 20 and 16*
 - D: Score between 15 and 11*
 - E: Below 11*

GOV SCORE: THE DATA

=>The data utilised for this scoring encompasses various sources:

- Accessible management and financial reports.
- Direct documentation obtained from Menara Holding.
- Insights garnered from interviews conducted with members of the Board of Directors and the Executive Board.
- Benchmarking against governance practices in other family-owned groups.

GOV SCORE: AN EXAMPLE

=> Among the chosen evaluation criteria, one key aspect is the **Composition of the Board of Directors**. For the evaluation of this criterion, we use:

The Board is composed partially of qualified independent directors, representing:

- a) More than 25% of the board*
- b) >0% and <= 25% of the board*
- c) 0% of the board*

GOV SCORE: AN OTHER EXAMPLE

= > Another key aspect is the **Alignment of Shareholder-Management Interests**; For the evaluation of this criterion, we use:

1. The alignment of shareholder-management interests is:

a) Optimal

b) Average

c) Insufficient.

GOV SCORE: AN OTHER EXAMPLE

= > Another key aspect is the **Alignment of Shareholder-Management Interests**; For the evaluation of this criterion, we use:

2. The Management Team:

a) Systematically informs the Board of Directors of any anomaly or serious event occurring in the activity or management of the firm

b) Partially informs the Board of Directors of any anomaly or serious event occurring in the activity or management of the firm

c) Does not inform the Board of Directors of any anomaly or serious event occurring in the activity or management of the firm.

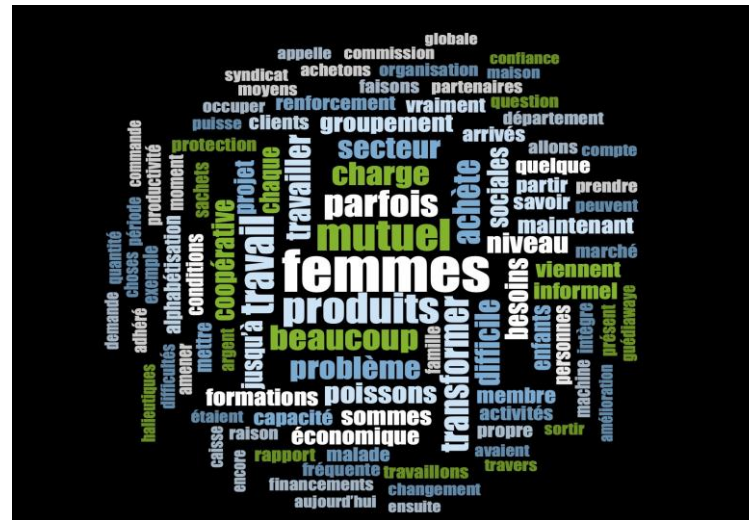
GOV SCORE: AN OTHER EXAMPLE

= > The **quality of financial information** is crucial for assessing management transparency. For the evaluation of this criterion, we use:

The accounts of the group's companies are:

- a) Certified without qualifications*
- b) Certified with qualifications*
- c) Rejected for certification*

« Decent work and trade union action among women entrepreneurs in Senegal's informal economy »



Presented by Dr Moustapha SEYE, LARTES-IFAN/UCAD

Conférence finale ManaGlobal
Rennes, Mai 15-16 2024

Plan

- Introduction
- Methodology
- Results
- Discussion
- Conclusion

Which women are involved ?



Introduction 1/2

- Implementation of a trade union strategy to support the informal sector by UNSAS,
- Implementation of projects to help vulnerable groups, particularly women entrepreneurs,
- Capacity-building activities for women (equipment, awareness-raising and good attitudes to avoid risks at work, etc.),
- Collaboration between UNSAS, CFDT, NGO Essentiel and Institut Belleville,
- Two studies carried out in France and Senegal to draw lessons, challenges and prospects for trade union actions.

Introduction 2/2

- Reminder of the objective: To identify the actions carried out by UNSAS in terms of trade union support for women workers in the informal economy, who may be experiencing a degree of economic insecurity despite being in employment.
- A largely informal sector: In Senegal, 97% of economic units are small and medium-sized enterprises, and the majority of these enterprises are in the informal sector (ANSD, 2018).
- A working population of 6,711,209 hts, jobs numbering 5,863,530 hts. Decent jobs account for 535,000,
- Precarious jobs to be consolidated in the informal private sector account for 5,328,530 (Mbaye, 2021).
- Decent work rests on 4 pillars: employment, social protection, workers' rights and social dialogue (Ghai, 2003),

Methodology 1/2

- **Research question**
- How can joining a trade union help to improve the working conditions of informal women workers ?
- **The approach used in this study is essentially qualitative.**
- Gathering socio-economic and organisational data from women entrepreneurs and their respective organisations,
- **The main themes discussed with the women concerned:**
 - 1) The socio-economic characteristics of the women,
 - 2) Working conditions and vulnerabilities,
 - 3) Access to social protection,
 - 4) Challenges facing women's organisations,

Methodology 2/2

- **Data collection tools**

- Semi-structured interviews (with the leaders of the women's organisations to prepare the data collection work)
- Focus group with each women's organisation, with between 08 and 10 participants,
- Group interview with trade union leaders (UNSAS).
- The data production work took place between August and November 2021.

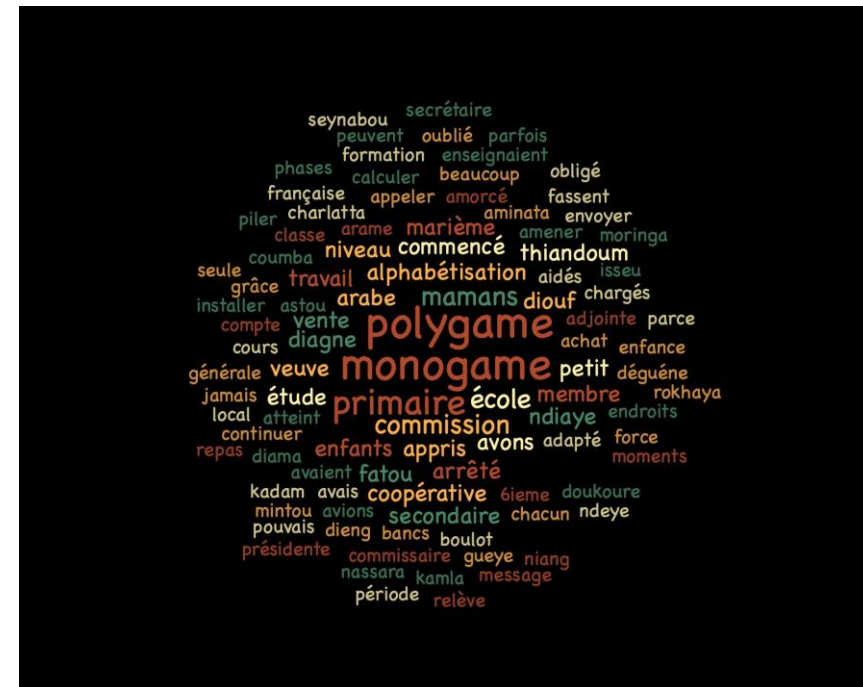
- **Data processing and analysis**

- Interviews recorded on dictaphone and transcribed in Word.
- Data analysed using Nvivo 12.

Results I: Profile of women

- **Four women's organisations were surveyed:**
 - The Guédiawaye cooperative of women tanners,
 - The GIE of women processors of local cereals in Guédiawaye,
 - GIE de femmes transformations des produits halieutiques de Mbao, and,
 - The GIE of women processing fish products in Yenn.
 - Most of the women are married,
 - They live in monogamous or polygamous households,
 - Most of them have a primary education, especially the older ones.

Results I: Profile of women



- Empowerment of young members, who are often related to older members and have secondary or higher education.
- This is the case in Guédiawaye among the local cereal processors, where young members with a higher level of education are given responsibility for functions that require writing skills: accounting, secretarial work, etc. The characteristics of polygamy, monogamy and primary education are the most recurrent.
- **Polygamy, monogamy** and **primary** education are the most recurrent characteristics in the discourse.

Results 2: Working conditions and vulnerability

- "I'm from Keur Massar and I come here every day to work. I take the bus and I pay 600 FCFA every day, not including my personal expenses. You want to work but it's very difficult to get there... I feel a lot of pain in my body. It's hard to get to work because I have to take a lot of cars to get to work. (F.D, Tanneuse, G).
- "We are women who process fish products. We go to the beach to fetch the fish, which we come here to smoke until 3 or 5pm. It's very hard work and requires a lot of physical effort. We work under the sun, but we do it to support ourselves and our families". (A. C. Transformatrices, Mbao).
- "During the rainy season, if it rains for a single day, we have to wait until the next day to be able to work. If, for example, you have an order that has to be delivered the next day and you don't have a dryer, it may never be completed. The lack of dryers is a major problem in what we do". (Women cereal processors, Guédiawaye).
- "We want to work, but the problem is that we don't have a site. However, we try to make do with the means we have." (M. N. Processors, Yenn).

Results 3: Access to social protection

- **Individual care despite membership of organisations**
- *"Yes, they are all members of the mutual health insurance scheme, but as citizens of Mbao, because the scheme is based in Mbao. I myself was treasurer of the mutual health insurance fund". (Y. C. S. processor, Mbao).*
- *"The grant covers me and my family entirely. When I fall ill, I go to hospital with my papers, they write me a prescription, I pay half and the other half is paid by the insurance company. Last time I was ill, I was given a prescription for 10,000FCFA, and I only paid the 5,000FCFA. It really helps. (Women tanners, Guédiawaye).*
- *"It's the mutual insurance company that provides our health cover. If someone is ill, they go directly to this mutual. All the women in the GIE are members of the mutual. Each of them pays her own contributions". (Female cereal processor, Guédiawaye)*
- *"COVID-19 had an impact on us, but we should have a mutual. I think it won't be long now and we've discussed it with the CMU... Some women used to receive family security grants but they don't have them any more." (Women transformer, Yenne).*

Results 4: Group organisation

- The transversal characteristic of all these women's organisations is that they all start out in the informal sector. With time and the support of certain partners (trade unions, NGOs, etc.), they can move towards formalisation.
- When it comes to supplying, processing, storing and marketing products, not all organisations operate in the same way.
- **There are 3 operating modes:**
 - I. the organisation buys the inputs and markets the finished products (GIE transformatrices, Guédiawaye; Femmes transformatrices, Yenn)
 - *"The fund we have enables us to buy the cereals we need for processing. After processing and selling, the women who worked there receive their wages. This allows them to save a sum that could help them with their household expenses. (woman processor, Guédiawaye)*
 - *"We work together, and once the processing is finished, we wait for the customers to sell and collect the money. After the sale and collection, we get all the members together to take stock of what we've spent and what we've earned, and we divide up the profits." (Female processor, Yenn).*

Results 4: Group organisation

- 2. the organisation can buy and store inputs for resale to members, who will then produce and market their produce individually: e.g. tanners,
 - *"The purchasing committee buys inputs such as neb-neb (acacia nilotica) and others. It buys what we need for preparation. When the inputs arrive, it's the sales committee that takes care of selling the products at cooperative level". (Female tanners, Guédiawaye)*
- 3. The organisation is a showcase for defending common interests, but each member works on his or her own account: Ex GIE transformatrices de Mbao. They may have a common asset at their disposal (e.g. the Mbao site).
 - *"We get up in the morning to look for fish, sometimes until 2 or 3pm. Then we stay on site to process our products, sometimes finishing at 6pm. We come back almost every day to monitor the processing, which can take 3 or 4 days, and then we wait for the customers to come so that we can sell our products". (Female processor, Mbao).*

Discussion

- From the outset, women's approach to entrepreneurship does not take into account the concerns about formalisation and competitiveness inherent in the capitalist system,
- The image of the autonomous entrepreneur driven solely by economic interest obscures the essentially social nature of the entrepreneurial process (Coste, 2014; Schuerkens, Séye, Manga, 2023).
- Entrepreneurship as an alternative to social assistance (Fall. 2011) (Women entrepreneurs increase their power to act in their households and enjoy greater consideration in the sense that entrepreneurship enables them to be financially independent and to take charge of certain expenses).
- Women's entrepreneurship depends on many constraints relating to the business environment, financial education, financial inclusion and the cultural environment (Nkakleu (2018)).

Conclusion

- In the absence of employers as a counterpart, trade union action is seen more as support for capacity building, training, access to finance, formalisation, etc. Formalisation is a challenge, and women's organisations are receptive to support from UNSAS and other partners in this direction.
- Formalisation is a challenge, and women's organisations are receptive to support from UNSAS and other partners in this area.
- Capacity-building in management, health and safety at work, and literacy is much appreciated by the various women's organisations.
- Women undertake activities that have been inherited from their elders and passed down through the generations,
- They undertake activities that they can carry out in their own social environment.
- Women's entrepreneurship has more to do with social recognition than with the financial gain inherent in the capitalist system.



Thank you for your attention!

cmoustaphaseye@gmail.com



**Les facteurs de réussite et d'échecs des politiques
publiques pour la promotion de l'entrepreneuriat
féminin au Cameroun**

**(Cas des femmes chefs d'entreprises de la commune de
Yaoundé 6)**

**Proposé par Ekodo Bekono Brigitte Audrey, doctorante en co-tutelle,
Université de Douala et Université Rennes 2, LiRIS EA 7481**

Introduction

- Le développement ne peut se réaliser sans l'implication active des femmes (Méda Dominique 2001)
- L'approche genre est désormais incluses dans les politiques publiques de tous les états(JENSON Jane 2011)
- Les politiques publiques sont un concept clé dans l'étude de la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun(BATURIN Chelsey 2014).

REVUE DE LITTERATURE

Définition des politiques publiques:

- Une décision prise par les autorités publiques en vue de résoudre un problème collectif ou de répondre à une demande sociale (VAISON, 1973)
- Un ensemble d'instruments et de stratégies utilisés par les gouvernements pour atteindre des objectifs spécifiques (HOWLETT et CASHORE, 2014)
- L'essence des politiques publiques réside dans leur capacité à attribuer des ressources et à réglementer les comportements des acteurs sociaux (DESROSIERES)

Les politiques publiques pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun:

- Peuvent prendre différentes formes, telles que des programmes de formation, des subventions, des incitations fiscales ou encore des mesures de garde d'enfants (MULLER, 1990)
- L'importance de prendre en compte les facteurs de genre dans l'élaboration des politiques publiques pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin (KOBESSSEI, 2010)
- La nécessité de politiques publiques pour soutenir les entrepreneurs sociaux, féminins et à forte croissance (ZEINEB et al., 2015)

L'évolution du phénomène entrepreneurial des femmes:

- Les études majeures sur l'entrepreneuriat des femmes au Cameroun se sont concentrées sur les caractéristiques personnelles des femmes, leurs motivations et les particularités de leurs entreprises
- Récemment, des recherches ont mis en lumière l'importance des facteurs sociopolitiques dans l'encadrement des femmes pour la création d'entreprise et sa bonne marche

L'importance d'examiner l'impact des politiques publiques pour l'entrepreneuriat sur la décision d'entreprendre:

- Un nombre croissant de chercheurs soulignent l'importance d'examiner l'impact des politiques publiques pour l'entrepreneuriat sur la décision d'entreprendre
- Le soutien des politiques publiques, des structures de soutien et les institutions financières sont des éléments déterminants pour la réussite des femmes entrepreneures (Boussetta, 2011)

Les défis auxquels les femmes sont confrontées pour accéder à l'emploi et à l'entrepreneuriat au Cameroun:

- Les femmes au Cameroun sont confrontées à des défis importants pour accéder à l'emploi et à l'entrepreneuriat, notamment en raison de normes sociales et de stéréotypes de genre (O'ROURKE, 2020)
- Les politiques publiques peuvent contribuer à réduire ces obstacles et à promouvoir l'entrepreneuriat féminin

L'influence des réglementations et des institutions gouvernementales sur la performance entrepreneuriale au Cameroun:

- MAHADEA, D. et KABANGE, M. (2019) ont examiné l'influence des réglementations et des institutions gouvernementales sur la performance entrepreneuriale au Cameroun
- Ils ont constaté que les politiques publiques peuvent avoir un impact positif sur la performance des entreprises dirigées par des femmes

Méthodologie de l'étude:

- Étude qualitative auprès de 20 femmes entrepreneures cheffes d'entreprise dans la commune de Yaoundé 6 par une analyse selon trois catégories d'impact des politiques publiques sur les femmes entrepreneures camerounaises:
- la réglementation et l'administration des politiques publiques
- les politiques publiques concernant les structures d'appui et de renforcement de capacités
- les politiques publiques concernant les structures de financement

Résultats de l'étude - Partie 1

- Les femmes entrepreneures interrogées ont exprimé leur mécontentement face aux services administratifs et à la réglementation en vigueur. Elles ont souligné les difficultés rencontrées lors de la phase de démarrage de leur entreprise, en particulier lors du processus de formalisation.
- Quelques verbatims illustrant ce résultat.

- Verbatims:

- "La véritable difficulté dans cette affaire de légalisation d'entreprise est que l'information n'est pas disponible et à la portée de tous. J'ai essayé de regarder même sur internet pour constituer mon dossier, mais j'ai dû le refaire par 2 fois puisque les informations que je recevais ci et là n'étaient jamais les mêmes." (MARIE LAURE, 35 ans, 2 enfants, fabrique les produits agroalimentaires)
- "Je n'ai jamais reçu l'aide de l'Etat pour me lancer, au contraire même je vous fais grâce de l'argent que j'ai dépensé pour aider mon dossier à avancer." (CLARISSE, 38 ans, 6 enfants, fournit du poulet à la découpe)
- "Je sais que l'Etat aide beaucoup les femmes dans le domaine agricole mais je ne sais pas si moi dans mon domaine, il y'a des aides qui existent." (AKWAH, 33 ans, 2 enfants, produit des thés, infusions et baumes de corps)

Résultats de l'étude - Partie 2

- Les femmes entrepreneures interrogées ont également exprimé leur besoin d'un accompagnement plus efficace de la part de l'Etat pour s'insérer dans le domaine de l'entrepreneuriat et bénéficier d'un soutien pour faire face aux défis auxquels elles sont confrontées.
- Les politiques publiques concernant les structures de financement sont insuffisantes et ne répondent pas aux besoins des femmes entrepreneures

Quelques Verbatims

- "On ne peut pas vraiment évoluer pour dire vrai puisque c'est dans nos bénéfices que nous payons les loyers, que nous mangeons et autres. On tourne constamment en rond et c'est dommage. L'Etat devrait pouvoir nous accompagner par des subventions, par des aides maladies ou même des aides pour scolariser les enfants." (LILIANE, 52 ans, 5 enfants, prestataire de soins pour personnes âgées)
- "On voit parfois des affiches publicitaires ou des spots publicitaires sur un programme ou projet organisé à l'intention des femmes entrepreneures, parfois même je prends de mon temps pour participer à ces séminaires et formations, mais je vous assure que ça ne donne pas grand chose puisqu'il y'a aucun suivi après." (FARIDA, 42 ans, 3 enfants, agence immobilière).

RESULTATS DE L'ETUDE PARTIE 3

- les dirigeantes d'entreprises de notre échantillon sont hésitantes à l'idée de contracter un prêt bancaire pour démarrer leur activité. Elles affirment préférer le financement personnel (économies personnelles) et l'aide de leur famille ou des tontines.

Quelques verbatims

- AMELIE 63 ans, 3 enfants, couturière nous affirme lorsqu'elle dit: "J'ai commencé la couture à 22 ans à la maison et je n'ai jamais eu recours à un prêt bancaire. D'ailleurs je n'avais pas de garanties à leur donner."
- " Il ne faut surtout pas prendre de crédit, moi c'est mon avis. Il vaut mieux se lancer avec le peu qu'on a, au lieu de s'endetter et d'entrer dans une spirale de dette qui ne s'arrêtera pas. Moi j'avais une petite épargne réalisé grâce à mon emploi précédent et c'est ca qui m'a permis de me lancer." (MONIQUE 38 ans, 4 enfants, décoratrice d'intérieur).

- "Toutes les 20 femmes interrogées sont toutes d'accord sur le fait que les services administratifs camerounais et la réglementation en vigueur sont décourageantes et peu propices à l'entrepreneuriat."
- Bien que l'État du Cameroun fournisse de nombreux programmes d'aide aux femmes entrepreneures, il a été constaté que la majorité des femmes interrogées n'ont pas bénéficié des programmes créés pour elles.
- "Elles se plaignent de la lourdeur, de la complexité des difficultés rencontrées lors du processus administratif, et aussi du coût onéreux de celles-ci, ne serait-ce pour déposer un dossier de participation à un projet ou programme organisé par l'Etat."
- "Elles se plaignent aussi de ne recevoir les informations quand il est trop tard pour pouvoir participer car les informations circulent en réseau, alors qu'elles devraient être accessibles à tous."
- Les femmes chefs d'entreprise de l'arrondissement de Yaoundé 6 mentionne également leur réticence à faire appel aux sources de financement formelles.

Discussion et Recommandations

- Simplifier les procédures administratives et accélérer les processus pour les femmes entrepreneures
- Mettre en place des politiques publiques plus ciblées et plus efficaces pour répondre aux besoins spécifiques des femmes entrepreneures en matière de renforcement de capacités et de financement
- Favoriser la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun
- Simplifier l'accès au financement formel en proposant des solutions de remboursement accessibles à toutes

CONCLUSION

- Les politiques publiques peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun
- Cependant, les femmes entrepreneures sont confrontées à des défis en matière de réglementation, d'administration, de renforcement de capacités et de financement
- Des politiques publiques plus ciblées et plus efficaces sont nécessaires pour surmonter ces défis et favoriser la croissance des entreprises dirigées par des femmes au Cameroun



**THANK YOU
FOR YOUR
ATTENTION**



Facteurs sociaux d'identification des conditions de réussite des entreprises informelles au Sénégal

Présenté par :
DADIE KOUAME JACOB

Sous la direction de la professeure des universités:
ULRIKE SCHUERKENS





PLAN



INTRODUCTION



CONSTATS ET PROBLÉMATIQUE



MATERIEL ET MEHODES



RESULTATS ET INTERPRETATIONS



CONCLUSION

Introduction:

CONTEXTE DE LA FORMALISATION DES PME AU SENEGAL

❖ les politiques publiques d'accompagnement des entreprises artisanales en contexte de la crise politico-économique et démographique galopante

- perte de 8500 emplois formels au Sénégal entre 1970 à 1994 (Sarr, 1998).
- la dévaluation du franc CFA en 1994 et baisse des prix de l'arachide de 25%.

❖ Instabilité professionnelle des jeunes

- 2000 nouveaux demandeurs sur le marché d'emplois au Sénégal (A. Ndiye, 2015)
- taux de chômage élevé en zone urbaine, soit 31% à Dakar

➤ Engagement politique et promotion des PME



Constat 1: revue de la littérature

Contraintes (économiques, sociales et institutionnelles) pour les entreprises l'informel au Sénégal



❖ Facteurs internes de non-adhésion à formalisation:

- Manque de capital humain et fonds de roulement
- Technologies obsolètes et mauvaises implantation Ishengoma et Kappel (2008) par T. Nohoua, 2016)

❖ Facteurs externes du non adhésion à la formalisation:

- Accès limité aux services financiers et de développement des entreprises
- Réglementation complexe et pesante
- Offre insuffisante d'infrastructures économiques et services publics
- Les redevances et les obligations financières
- La corruption dans l'administration publique

Constat 2: Stratégies de contournements des entrepreneurs à l'effet de bénéficier du dit processus

Le Sénégal présente un modèle plus ou moins réussi en termes d'adhésion des entrepreneurs informels au processus de formalisation

- Existence d'une régulation de contrôle autour du processus de la formalisation et l'accompagnement des PME au Sénégal
- Mobilisation de réseau social et de compétences comme stratégies de contournement à l'effet de bénéficier du programme d'accompagnement en place par l'Etat du Sénégal

3

❖ Question centrale de recherche

Comment la mobilisation du réseau social et la négociation participent-ils à la réussite des entreprises informelles au Sénégal ?

❖ Questions subsidiaires de recherche

➤ Q 1: Comment la capacité des entrepreneurs informels à mobiliser leur liens forts et faibles contribuent-elles à la réussite des entreprises informelles au Sénégal ?

✓ Q2 : Comment la construction du compromis entre les acteurs économiques détermine-t-elle la réussite des PME au Sénégal ?





OBJECTIFS DE L'ETUDE

OBJECTIF PRINCIPAL :

Identifier le réseau social et les formes manière de compromis qui participent à la réussite des entreprises informelles au Sénégal ?

➤ Objectif secondaires 1 :

Décrire la capacité des entrepreneurs informels à mobiliser leurs liens forts et faibles contribuent-elle la réussite des entreprises informelles au Sénégal

➤ Objectif secondaires 2

Identifier la manière dont la construction du compromis entre les acteurs économiques favorisent la réussite des PME au Sénégal

5. Méthodologie



❖ Site de collecte des données

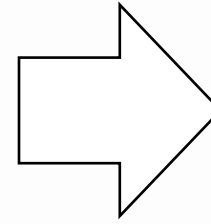


➤ **Collecte et analyse des données:** (30) dirigeants d'entreprises informelles, (4) structures publiques d'accompagnement, (4) les structures privées d'accompagnement, (2) associations ont été interrogé

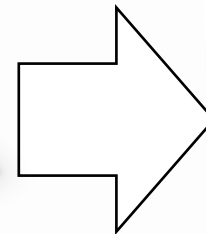
➤ **Analyse de contenu sur un corpus de données recueillies auprès de 40 acteurs**

Résultat 1:

La mobilisation du réseau social comme ressource favorisant la réussite de l'entreprise informelle au Sénégal



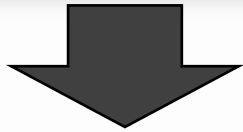
- Proximité affective et émotionnelle
- Fréquence des relations
- Confiance
- Informations fréquentes



- Relations indirectes
- Informations nouvelles
- Distance
- Rencontre occasionnelle
- Eloignement social

Résultat (suite)

Mobilisation des liens forts



- Encastrements familiaux
- Encastrements ethniques
- Encastrements professionnels
- Encastrements symboliques

Mobilisation des liens faibles



- Connaissances occasionnelles
- Amis
- la spontanéité de l'offre et de service (devoir moral, échange de don contre don)

Résultat 2

La construction du compromis comme facteur de réussite de l'entreprise informelle au Sénégal



Le **réseau seul** ne suffisant pas pour expliquer les conditions de réussite des PME au Sénégal, nous prévoyons faire un dernier terrain pour collectées des données sur :

- ❖ Le pouvoir de négociation
- ❖ Les formes de compromis
- ❖ Les formes de négociations

<

Conclusion

En définitive, nous retenons deux conditions favorisant la réussite des entreprises informelles au Sénégal:

- ❖ La mobilisation du réseau social
- ❖ Le pouvoir de négociation

Merci pour votre patience attentive !