



Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement  
International Institute for Water and Environmental Engineering

**LES CONFLITS DANS LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES ET PRIVEES DE  
LA REGION DU SUD CAMEROUN : CAUSES, MECANISMES DE GESTION ET  
CONSEQUENCES**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU  
MASTER SPECIALISE (M2) EN MANAGEMENT  
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

**Florent Eudes Bienvenu BESSALA BESSALA**

**Travaux dirigés par : Dr. Henri Tedongmo Teko**

Sociologue, Enseignant,

Chargé de cours, Université de Yaoundé 1

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

**Promotion [2012]**

## **CITATIONS**

Un habile général, sans donner des batailles, sans répandre une goutte de sang, sans tirer même l'épée, vient à bout de prendre les villes; sans mettre les pieds dans les royaumes étrangers, il trouve le moyen de les conquérir sans opérations prolongées et sans perdre un temps considérable à la tête de ses troupes, il procure une gloire immortelle au prince qu'il sert, il assure le bonheur de ses compatriotes, et fait que l'Univers lui est redevable du repos et de la paix : tel est le but auquel tous ceux qui commandent les armées doivent tendre sans cesse et sans jamais se décourager<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sun Tzu, l'art de la guerre, p74

## **REMERCIEMENTS / DEDICACES**

Plusieurs personnes ont contribué au bon déroulement de notre formation en Master et à la réalisation des résultats des travaux présentés dans ce mémoire.

Nous remercions tous nos enseignants ainsi que le personnel de 2iE qui ont contribué directement ou indirectement à notre formation du Master 2 en Management Stratégique et opérationnel.

Nous remercions aussi Monsieur BENGALA MBALA Firmin, Délégué Régional du Travail et de la Sécurité Sociale du Sud qui nous a ouvert les archives des conflits portés à son attention et pour son partage d'expérience et ses précieux conseils.

Nos remerciements vont au Dr. Henri Tedongmo Teko, pour son encadrement et ses conseils nous ont permis d'achever ce mémoire.

A mon épouse, enfants et à tous les être chers, merci pour vos contributions multiformes à la réalisation de ce projet.

## RESUME

Les conflits en entreprise surviennent de manière naturelle, lorsque les intérêts des parties en présence se trouvent menacés. Véritables opportunités de remise en question et de croissance des entreprises et des individus qui la compose lorsqu'ils sont bien gérés, les conflits peuvent éclater au grand jour et nécessiter un arbitrage. Dans la ville d'Ebolowa, deux principaux types de conflits rencontrés dans les entreprises privées et parapubliques ont été portés à l'arbitrage de la Délégation Régionale du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale du Sud, à savoir, les conflits collectifs et les conflits individuels. Un seul cas de conflit collectif a été trouvé dans notre échantillon et s'est soldé par une conciliation totale, marquée par la levée du mot d'ordre de grève après satisfaction des exigences légitimes des employés par l'employeur. Les causes des conflits individuels selon les employeurs sont entre autres des actes illégaux posés par les employés tels que le vol, l'absentéisme, l'usage abusif des biens de l'entreprise, les résultats insuffisants, la fraude, les malversations financières, l'indélicatesse, les injures, l'insubordination et le non respect des procédures. Les employés quant à eux, se plaignent du caractère abusif de leur licenciement, des arriérés de salaire, de la non jouissance du congé annuel et de l'absence de préavis. Les conflits soumis à l'Inspecteur du Travail ont donné lieu à 51% de conciliation totale avec arrêt immédiat du conflit et paiement aux employés plaignants de vingt deux million trois cent quarante neuf mille quarante (22 349 040) francs CFA ; 2% de conciliation partielle et 49% de non conciliation avec poursuite du conflit auprès des tribunaux certainement due à une réclamation de six cent soixante onze millions six cent quatre-vingt trois milles neuf cent soixante neuf (671 683 969) francs CFA par les employés.

### Mots Clés :

- 
- 1 – conflit ;**
  - 2 – entreprise ;**
  - 3 – employé ;**
  - 4 – contrat de travail ;**
  - 5 – inspecteur du Travail.**

## **ABSTRACT**

The conflicts in the Company area occur naturally when the interests of the parties are threatened. Real opportunities for questioning the ongoing system, the growth of the companies as well as the people who compose it. When they are well managed, the conflicts can blow up and require arbitration. In the city of Ebolowa, two main types of conflicts encountered in private and para statal enterprises were brought to arbitration by the Regional Delegation of the Ministry of Labor and Social Security of the South region. Among which, common interest disputes as well as individual conflicts. Only one case of common interest conflict was found in our sample and resulted in a total conciliation, marked by the lifting of the slogan of strike after satisfaction of the legitimate demands of the employees by the employer. While in the other hand, the causes of individual disputes for employers include illegal acts by employees such as theft, misuse of company property, underachievement, fraud, financial malpractice, indecency, insults and insubordination, absenteeism and non-respect of procedures. As for the employees, they complain about the unfairness of their dismissal, the salary arrears, the non-enjoyment of the annual leave and the lack of notice. The disputes submitted to the Labor Inspector wererose at 51% of total conciliation with immediate cessation of the dispute and payment to the plaintiff employees to the tune of Twenty Two Million Three Hundred and Fourty Nine Thousand and Forty (22,349,040) CFA francs; against 2% partial conciliation and 49% of non-conciliation with continued dispute to the courts certainly because of the claiming of Six Hundred and Seventy One billion Six Hundred and Eighty Three Thousand Nine hundred and Sixty Nine (671,683,969) CFA francs by the employees.

### **Key words:**

---

- 1 - conflict;**
- 2 - company;**
- 3 - employee;**
- 4 - employment contract;**
- 5 - labor inspector**

## SOMMAIRE

<i>Remerciements / dedicaces</i> .....	<i>iii</i>
<i>Résumé</i> .....	<i>iv</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>v</i>
<i>Liste des abreviations et acronymes</i> .....	<i>vii</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>viii</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>ix</i>
<i>Introduction</i> .....	<i>1</i>
<i>I. Objectifs de l'étude</i> .....	<i>4</i>
<i>II. Matériels et méthodes</i> .....	<i>6</i>
<i>III. Résultats de l'étude</i> .....	<i>12</i>
<i>IV. Discussion et analyses</i> .....	<i>25</i>
<i>V. Recommandations - perspectives</i> .....	<i>31</i>
<i>VI. Conclusion</i> .....	<i>33</i>

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES**

BIT	: Bureau International du Travail
BUCREP	: Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l’Afrique Centrale
CFA	: Communauté Financière Africaine
CNPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CRADAT	: Centre Régional Africain d’Administration du Travail
ENAM	: Ecole Nationale d’Administration et de Magistrature
INS	: Institut National de Statistiques
Km <sup>2</sup>	: kilomètre carré ;
MINTSS	: Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
OIT	: Organisation International du Travail
PIB	: Produit Intérieur Brut
PPA	: Parité de Pouvoir d'Achat
RGPH	: Recensement Général de la Population et de l’Habitat

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition de l'échantillon selon le sexe .....	14
Tableau 2: Répartition de l'échantillon des conflits individuels par type d'employeur .....	15
Tableau 3: Causes des conflits relevées par les employés.....	16
Tableau 4: Issues des conflits après arbitrage de l'Inspecteur de Travail .....	18
Tableau 5: principaux types de non conciliation .....	19
Tableau 6: Répartition des montants versés aux employés après conciliation totale.....	20
Tableau 7: Ventilation des droits payés aux employés après conciliation totale .....	21
Tableau 8: Autres droits exigés par les employés après conciliation totale .....	23
Tableau 9: Montants réclamés aux employeurs après non conciliation .....	23
Tableau 10: Les conséquences des conflits individuels .....	29



## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Répartition de l'échantillon selon le sexe .....	14
Figure 2: Répartition de l'échantillon par type d'employeurs.....	15
Figure 3: Causes des conflits relevées par les employés .....	16
Figure 4: Issues possibles des conflits après arbitrage de l'inspecteur du travail .....	18
Figure 5: Répartition des cas de non conciliation .....	19
Figure 6: Répartition des montants versés aux employés après conciliation totale .....	21
Figure 7: Ventilation des droits payés aux employés après conciliation totale.....	22
Figure 8: Autres droits des employés exigés après conciliation totale.....	23
Figure 9: Montants réclamés par les travailleurs aux employeurs après non conciliation .....	24
Figure 10: Les conséquences des conflits individuels.....	30

# **INTRODUCTION**

Le contrat de travail est une convention par laquelle un travailleur s'engage à mettre son activité professionnelle sous l'autorité et la direction d'un employeur, en contrepartie d'une rémunération<sup>2</sup>. L'exécution et la gestion d'un contrat peuvent donner lieu à une divergence d'opinions entre l'employeur et l'employé, et déboucher sur un conflit. Le conflit dans l'entreprise se définissant comme :

- une divergence fondamentale entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise,
- le rejet d'une décision prise par la direction,
- l'échec d'une négociation,
- une action individuelle ou collective et concertée<sup>3</sup>.

Dans les entreprises parapubliques et privées, deux (02) sortes de conflits peuvent naître entre les employeurs et leurs employés pendant l'exécution du contrat de travail ou lors de sa résiliation. Ces conflits peuvent être individuels et/ou collectifs. Les conflits individuels impliquant un ou plusieurs employés pris individuellement, alors que les conflits collectifs font intervenir une collectivité de travailleurs qui défendent leurs droits.

Les conflits collectifs regroupent différentes formes de litiges, avec ou sans arrêt de travail, impliquant simultanément plusieurs salariés avec comme variantes :

- La grève et le débrayage, droit reconnu par le code du travail, se définit comme la cessation totale du travail afin d'appuyer des revendications professionnelles ;
- Les conflits collectifs sans arrêt de travail ne sont pas des cessations complètes du travail. La grève dite « perlée » est la baisse concertée du rythme de production (baisse des cadences et ralentissement du travail). La grève du zèle consiste à ralentir le travail sous prétexte du respect scrupuleux du règlement<sup>4</sup>.

Le Code du travail du Cameroun en son Article 131 stipule que les différends individuels pouvant s'élever à l'occasion du contrat de travail entre les travailleurs et les employeurs et du contrat d'apprentissage, relèvent de la compétence des tribunaux statuant en matière sociale, conformément à la législation portant organisation judiciaire. L'Article 132 précise que le tribunal compétent est en principe celui du lieu du travail. Il demeure toutefois loisible à un travailleur qui ne réside plus au lieu où il exécutait un contrat de travail, de porter tout litige né

---

<sup>2</sup> Code du travail du Cameroun, Loi n°92-007 du 14 août 1992, Art. 23. -1. p31

<sup>3</sup> ADAMI C. et CO. (2006), Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? , Mémoire MBA Management des ressources humaines, Université Paris DAUPHINE, pp 141

<sup>4</sup> CARLIER A. et TENRET E. (2007), Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés, N° 08.1

de la résiliation dudit contrat, soit devant le tribunal du lieu de travail, soit devant celui de sa résidence, à la condition que l'un et l'autre soient situés au Cameroun.

L'Article 139 du même code prévoit que tout travailleur ou tout employeur doit demander à l'inspection du travail du lieu de travail, de régler le différend à l'amiable. Les modalités de convocation et de comparution des parties sont fixées par Arrêté du ministre chargé du Travail, pris après avis de la Commission nationale consultative du travail. En cas d'accord, un procès-verbal de conciliation rédigé et signé par l'inspecteur du travail et par les parties consacre le règlement à l'amiable du litige. Il devient applicable dès qu'il a été vérifié par le président du tribunal compétent et revêtu de la formule exécutoire.

En cas de conciliation partielle, le procès-verbal mentionne les points sur lesquels un accord est intervenu et ceux sur lesquels un désaccord persiste. En cas d'échec de la tentative de conciliation, l'inspecteur du travail dresse un procès-verbal de non-conciliation. Dans tous les cas visés ci-dessus, un exemplaire du procès-verbal signé par l'inspecteur du travail et les parties est adressé au président du tribunal compétent et remis aux parties.

Dans le cadre professionnel, plusieurs collègues, amis et connaissances ont vu leur contrat arrêté après évaluation ou après une procédure disciplinaire. Un nombre non négligeable va immédiatement saisir soit l'Inspecteur de Travail, soit encore les instances judiciaires compétentes. Dans le même temps, certains licenciements supposés abusifs ont été annulés avec des pertes en temps et en argent pour l'institution engagée.

Au vue de toutes ces observations, plusieurs questions viennent à l'esprit au rang desquelles :

- comment faire en tant qu'employé pour ne pas poser des actes passibles de sanction pouvant aller jusqu'au licenciement ?
- comment en ma qualité de Chef d'une unité Régionale dois-je procéder pour prévenir et, le cas échéant, bien gérer les conflits avec mes collaborateurs de manières à éviter les procédures judiciaires pouvant faire perdre du temps et de l'argent à l'entreprise ?
- lorsqu'un terrain d'entente est difficile à trouver, comment engager et gérer efficacement une procédure judiciaire?

## **CHAPITRE 1**

### **OBJECTIFS DE L'ETUDE**

Afin de répondre aux différentes questions sus évoquées, un (01) objectif principal et deux (02) objectifs spécifiques ont été fixés à notre étude.

### **1.1. OBJECTIF PRINCIPAL**

L'objectif principal de notre étude consiste à assurer une meilleure connaissance pour une meilleure prévention et gestion des conflits dans les entreprises parapubliques et privées de la Région du Sud Cameroun.

### **1.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES**

Les objectifs spécifiques de notre étude sont les suivants :

- faire un inventaire des conflits rencontrés dans les entreprises parapubliques et privées de la région du Sud Cameroun en identifiant leurs principales causes ;
- décrire la méthode de gestion des conflits et en dégager les conséquences.

## **CHAPITRE 2**

### **MATERIELS ET METHODES**

Pour atteindre les objectifs de notre étude, une méthodologie de travail en plusieurs points a été arrêtée comme suit.

## **2.1. TYPE D'ÉTUDE**

Pour les travaux de notre mémoire, nous avons choisi de mener une étude rétrospective. La source des données retenues est constituée des dossiers des conflits portés à l'arbitrage du Délégué régional du travail et la sécurité sociale du Sud à Ebolowa. Ces dossiers, classés à la Délégation régionale du travail du Sud, incluent les conflits individuels et les conflits collectifs dans les entreprises parapubliques et privées opposant un ou plusieurs employés à leur employeur.

## **2.2. LIEU D'ÉTUDE**

Le Cameroun est un pays d'Afrique centrale situé dans le golfe de Guinée entre le Nigeria, le Tchad, la République centrafricaine, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République du Congo. Le Cameroun et ses frontières actuelles résultent de la colonisation européenne, mais l'histoire de ses habitants remonte à bien plus longtemps. Avant la période coloniale au XIXe siècle, les habitants ne formaient pas un seul groupe homogène et présentaient donc différentes formes d'organisation sociale allant de royaumes structurés à des ethnies nomades<sup>5</sup>. Pour une superficie totale de 475 442 km<sup>2</sup> et une population estimée à 21 917 602 Habitants en 2015, le Cameroun est appelé "Afrique en miniature" par le géographe français Jean Claude Bruneau qui fut émerveillé devant la grande diversité du pays sur les plans géographique et écologique (plusieurs types de climat, de paysage, de relief, de végétation, etc.), ethnique et culturelle (279 ethnies et une mosaïque d'environ 250 dialectes) et religieuse (christianisme, islam, animisme, etc.). Deux (02) langues officielles héritées de la colonisation sont principalement utilisées à savoir le français et l'anglais. Huit (08) régions sur dix (10) sont francophones, les deux (02) autres étant anglophones<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> www.wikipédia.com consulté le 13/05/2018

<sup>6</sup> Tchameni N.S. et Karsenti T. (2008), Intégration des TIC et typologie des usages : perception des directeurs et enseignants des grandes écoles secondaires du Cameroun, Revue africaine des médias, Volume 16, numéro 1, pp. 45-72



### **2.2.1. CONTEXTE ECONOMIQUE LOCAL**

Le Cameroun dispose de ressources naturelles agricoles (bananes, cacao, café, coton, miel), forestières, minières et pétrolières. Son PIB (environ quarante deux milles sept cent cinquante (42 750) Milliards de dollars US au total pour trois milles neuf cents vingt-trois (3 923) Milliards de dollars US de budget de l'État en 2009 et par habitant 2300 dollars US en PPA) représente la moitié de celui de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), ce qui lui confère une place importante au niveau sous régional.

De 1965 à 1985, le Cameroun a connu une croissance soutenue (plus de quinze pour cent (15%) par an en moyenne), portée par les prix des matières premières, et a longtemps été parmi les pays les plus prospères du continent africain. La situation économique s'est ensuite fortement dégradée jusqu'à la dévaluation du franc CFA (Communauté Financière Africaine) en janvier 1994, précédée par une diminution drastique des salaires de l'ordre de soixante-dix (70%).

Après une décennie de récession caractérisée par une forte baisse du PIB (-30% entre 1985 et 1993) et une chute de quarante pour cent (40%) de la consommation par habitant, le Cameroun a renoué avec la croissance économique depuis 1994 avec une moyenne de cinq pour cent (5%) par an.

En 1995, la population active se répartissait comme suit : quatre-vingt pour cent (80%) dans le secteur primaire, 13% dans le secondaire et seulement sept pour cent (7%) dans le tertiaire. Soixante-quinze pour cent (75%) de la main-d'œuvre urbaine travaillerait dans le secteur informel (secteur du travail non déclaré et donc en principe à faibles revenus) et 6 ménages sur 10 tireraient au moins une partie de leurs revenus de ce secteur informel. Cette importance du secteur informel aurait tendance à croître de plus en plus depuis la crise économique. Il permettrait de remédier partiellement au problème du chômage (20% de la population en 1995, 30% en 2003).

La ville d'Ebolowa dans laquelle se trouve la délégation régionale du ministère du travail et de la sécurité sociale est le lieu où s'est déroulée notre étude. Cette ville est le chef-lieu de la région du Sud et chef-lieu du département de la MVILA. Par ailleurs, cette ville est située au cœur de la forêt équatoriale, à 168 km de Yaoundé, capitale politique du Cameroun, à 120 km des frontières Gabonaise et Equato-guinéenne et, à 180 km de l'océan Atlantique.

### **2.2.2. PRESENTATION DE LA DELEGATION REGIONALE DU MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA SECURITE SOCIALE D'EBOWA**

Le décret présidentiel n° 2012/558 du 26 Novembre 2012 portant organisation du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale stipule<sup>7</sup> :

Article 1er. - (1) Le Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale est placé sous l'autorité d'un Ministre.

(2) Le Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines des relations professionnelles, du statut des travailleurs et de la sécurité sociale.

A ce titre, il est chargé :

- de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de prévoyance et de sécurité sociale ;
- du contrôle de l'application du code du travail et des Conventions internationales ratifiées par le Cameroun, ayant trait au travail ;
- de la liaison entre les gouvernements et les organisations syndicales et patronales ;
- de la liaison avec les Institutions du système des Nations-Unies et de l'Union Africaine spécialisées dans les domaines du travail, en liaison avec le Ministre des Relations Extérieures.

(3) Il assure la liaison entre le Gouvernement et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les Organismes internationaux relevant de son secteur de compétence, en liaison avec le Ministre des Relations Extérieures.

Les Services déconcentrés du ministère du travail et de la sécurité sociale comprennent :

- les délégations régionales du travail et de la sécurité sociale ;
- les délégations départementales du travail et de la sécurité sociale ;
- les délégations d'arrondissement du travail et de la sécurité sociale. Ce dernier niveau n'est pas actuellement fonctionnel dans toute l'étendue du territoire national.

Le même texte en son Article 69.- (1) place sous l'autorité d'un délégué régional la délégation régionale du travail et de la sécurité sociale avec comme responsabilités :

- l'élaboration des projets de programmes d'action et de budget de la délégation régionale ainsi que la mise en œuvre des projets retenus ;
- l'approbation et le suivi de la mise en œuvre des délégations d'arrondissements ;
- la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
- le suivi des projets exécutés dans la région, en matière de travail et de la sécurité sociale ;

---

<sup>7</sup> Cameroon Tribune du 05/12/12, pp 7-10

- le suivi de l'évolution des relations de travail ;
- le maintien de la paix sociale et de la promotion du dialogue social ;
- la collecte et la centralisation des données statistiques du travail contenues dans les registres d'employeurs.

La délégation régionale comprend :

- le service de la santé et de la sécurité au travail ;
- le service des statistiques du travail ;
- la brigade d'inspection du travail et de la sécurité Sociale ;
- le service des affaires générales ;
- le bureau de l'accueil du courrier et de liaison.

### **2.3. COLLECTE DES DONNÉES**

Du fait du caractère rétrospectif de notre étude, la collecte des données s'est faite dans les dossiers des conflits archivés à la délégation régionale du ministère de travail et de la sécurité sociale du Sud à Ebolowa. Des entretiens avec le délégué régional et les chefs de services dudit ministère, ainsi que la participation aux rencontres d'arbitrage entre employés et employeurs à la délégation, ont permis une meilleure compréhension et exploitation des données collectées.

Les données secondaires ont été collectées à partir des librairies de la ville de Yaoundé où plusieurs livres en rapport avec le sujet ont été achetés et consultés. Les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et du Centre Régional Africain d'Administration du Travail (CRADAT) de Yaoundé ont également servi de base pour la consultation des études et mémoires rédigés par les étudiants en Administration du Travail formés dans cette Institution.

L'internet aura été largement utilisé pour la recherche documentaire, permettant de mieux cerner le sujet et de le traiter avec une plus grande rigueur.

### **2.4. PÉRIODE DE L'ÉTUDE**

L'étude s'est déroulée du mois d'Août 2012 à Avril 2014. Cette période a inclut la finalisation du protocole de recherche, l'obtention des autorisations à mener l'étude à la délégation régionale du MINTSS du Sud à Ebolowa, la collecte des données, l'analyse de ces données et le la rédaction du mémoire. Les étapes ultimes de finalisation du document et la transmission du mémoire à 2iE, se sont faites en mai 2018.

## **2.5. POPULATION DE L'ÉTUDE**

L'échantillon ou population d'étude était composée de tous les dossiers des conflits disponibles à la délégation régionale du travail et de la sécurité sociale du Sud et couvrant principalement le Département de la Mvila. Les conflits des autres départements sont traités par les délégations départementales du travail et de la sécurité sociale qui sont territorialement compétentes. Notre étude étant rétrospectives, les dossiers consultés pendant la collecte des données retracent les différents conflits clos au niveau de l'Inspecteur de Travail et ayant opposé un ou plusieurs employés à leur employeur au sein des entreprises parapubliques et privés de la ville d'Ebolowa et environs au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> Janvier 2013 au 31 Mars 2014.

## **2.6. MATÉRIEL DE COLLECTE DES DONNEES DE L'ETUDE**

Les données de cette étude ont été collectées à l'aide d'un guide préétabli et constitué des éléments suivants :

- l'identification des parties en conflit ;
- la classification des conflits collectifs et individuels ;
- les causes du conflit ayant sollicité l'arbitrage de la Délégation régionale du MINTSS pour le Sud ;
- les conséquences des conflits pour les parties impliquées ;
- quelques propositions pour la prévention et une meilleure gestion de ces conflits.

## **2.7. PROCÉDURE ET ANALYSE DES DONNÉES COLLECTEES**

Les données de l'étude ont été collectées par nos soins. La langue française a principalement été utilisée tout au long de l'étude. Une fois collectées, ces données ont fait l'objet d'une analyse critique, afin de s'assurer de leur logique et de leur conformité. De même, des échanges réguliers avec le délégué régional du travail ont permis d'assurer la pertinence, la fiabilité et l'analyse de données.

## **2.8. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DE L'ETUDE**

Le consentement éclairé du Délégué régional du MINTSS pour le Sud a été obtenu et nous sommes engagés à assurer la confidentialité des informations collectées.

## **CHAPITRE 3**

### **RESULTATS DE L'ETUDE**

Après la phase de collecte des données, une analyse de ces dernières nous a permis d'obtenir plusieurs résultats nous permettant de connaître les principaux types de conflits rencontrés dans les entreprises de la ville d'Ebolowa, les causes de ces conflits, les méthodes de leur résolution ainsi que leurs conséquences.

### **3.1. LES PRINCIPAUX TYPES DE CONFLITS RENCONTRÉS**

Les résultats de notre enquête nous donnent de constater que deux (02) principaux types de conflits ont été portés à l'attention du Délégué régional du travail à savoir les conflits collectifs et les conflits individuels.

#### **3.1.1. LES CONFLITS COLLECTIFS OU CORPORATISTES**

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), un conflit collectif est un désaccord entre un groupe de travailleurs, généralement mais pas nécessairement, représenté par un syndicat, et un employeur ou un groupe d'employeurs sur des droits actuels ou des intérêts futurs<sup>8</sup>.

La principale cause du déclenchement de ce cas dans notre échantillon aura été le retard dans le paiement du salaire des employés d'une entreprise de nettoyage qui accusait déjà des arriérés de trois (03) mois. L'inspecteur du travail a aussitôt entamé les négociations pour une conciliation des parties en présence. Cette situation, après enquêtes, touchait toutes les agences de cette entreprise sur le territoire national et avait pour cause le non paiement des factures de prestation par ses clients du fait des réformes introduites par l'État du Cameroun. La situation est revenue à la normale suite au paiement d'un (01) mois de salaire et à la liquidation quelques temps après du second mois et le mot d'ordre de grève a immédiatement été levé.

#### **3.1.2. LES CONFLITS INDIVIDUELS**

L'OIT définit le conflit individuel comme étant un désaccord entre un travailleur et son employeur, généralement sur des droits existants. Il peut également inclure des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeur sur la même question, mais où chaque travailleur agit individuellement<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> HERON L. R. et Co (2013), Systèmes de résolution des conflits du Travail : Lignes directrices pour une performance accrue, Organisation Internationale du Travail, pp18

<sup>9</sup> HERON L. R. et Co (2013), Systèmes de résolution des conflits du Travail : Lignes directrices pour une performance accrue, Organisation Internationale du Travail, pp18

### 3.1.2.1. Présentation de l'échantillon des conflits individuels

L'échantillon de notre étude est présenté selon le sexe du plaignant et selon le type d'employeur accusé.

#### a) Répartition de l'échantillon des conflits individuels par sexe

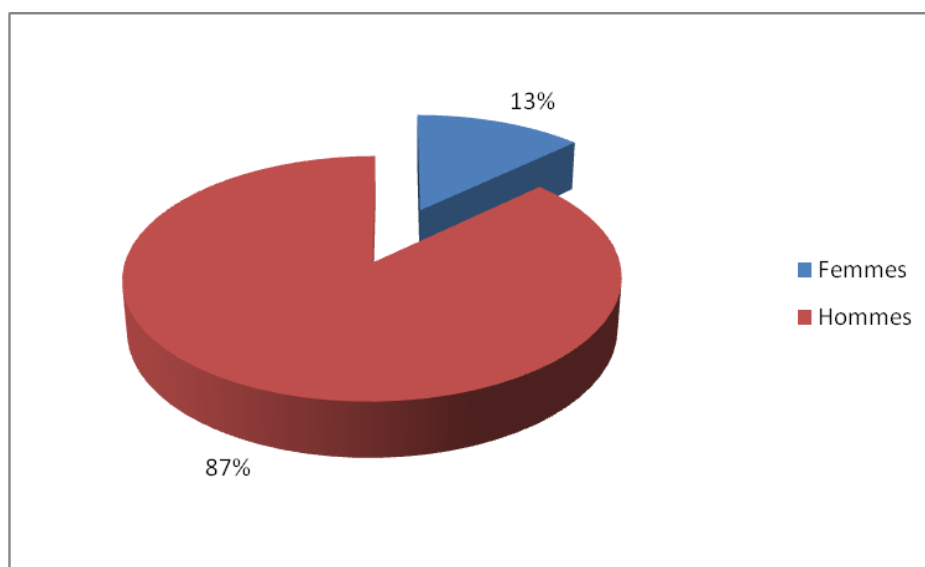
Les dossiers consultés laissent apparaître que notre échantillon est constitué de 07 femmes (13%) et 48 hommes (87%) comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau 1: Répartition de l'échantillon selon le sexe**

Répartition de l'échantillon	Nombre	Pourcentage (%)
Femmes	7	13
Hommes	48	87
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

(Source: Enquête de terrain)

La figure 1 illustre les résultats du tableau ci-dessus



**Figure 1: Répartition de l'échantillon selon le sexe**

(Source: Enquête de terrain)

#### b) Répartition de l'échantillon des conflits individuels par type d'employeur

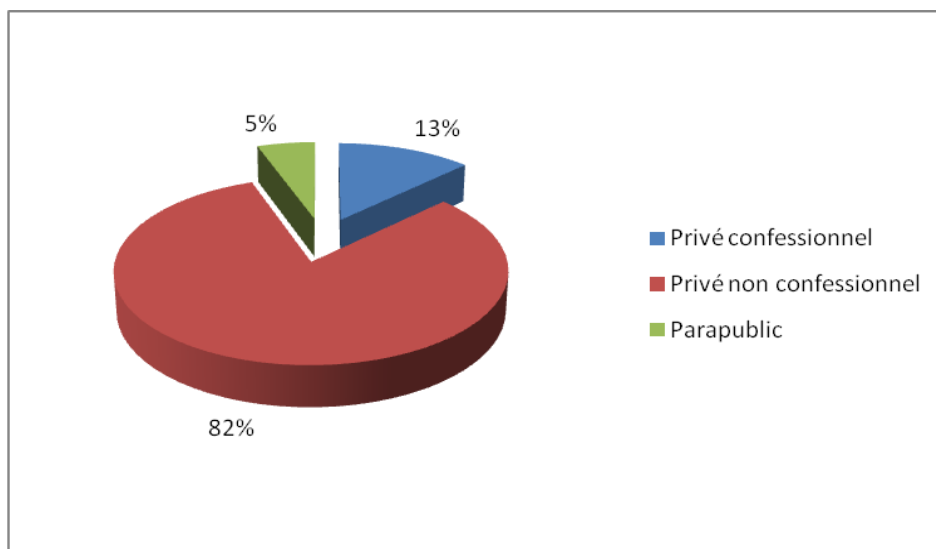
Les employeurs de notre échantillon ont été répartis en trois (03) groupes comme le présente le tableau 2 ci-après.

**Tableau 2: Répartition de l'échantillon des conflits individuels par type d'employeur**

Secteur	Nombre de cas	Pourcentage (%)
Employés du privé confessionnel	7	13
Employés du privé non confessionnel	45	82
Employés du parapublic	3	5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

(Source: Enquête de terrain)

La figure ci-après représente les trois (03) grands groupes d'employés rencontrés dans les conflits individuels.



**Figure 2: Répartition de l'échantillon par type d'employeurs**

(Source: Enquête de terrain)

13% des employés sont issus du Privé confessionnel, essentiellement chrétienne (catholique romain et protestant). 82% des cas sont des Privés non confessionnel. Les 5% restant sont issus des entreprises parapubliques, bénéficiant des fonds publics pour leur fonctionnement, mais non administrés directement par l'État.

Les domaines d'activité couverts par ces entreprises vont de l'éducation, au commerce général (poissonnerie, vente de textile, boulangerie pâtisserie...), en passant par les banques, la



prestation de services (collecte des ordures ménagère, entretien des bureaux...), le transport, l'hôtellerie, les travaux publics, l'industrie du bois, la téléphonie, le développement local...

### 3.1.2.2. Les causes des conflits individuels

Les causes des conflits individuels portés à l'attention de l'inspecteur du travail proviennent aussi bien des employés que des employeurs.

#### a) Les causes des conflits relevées par les employés

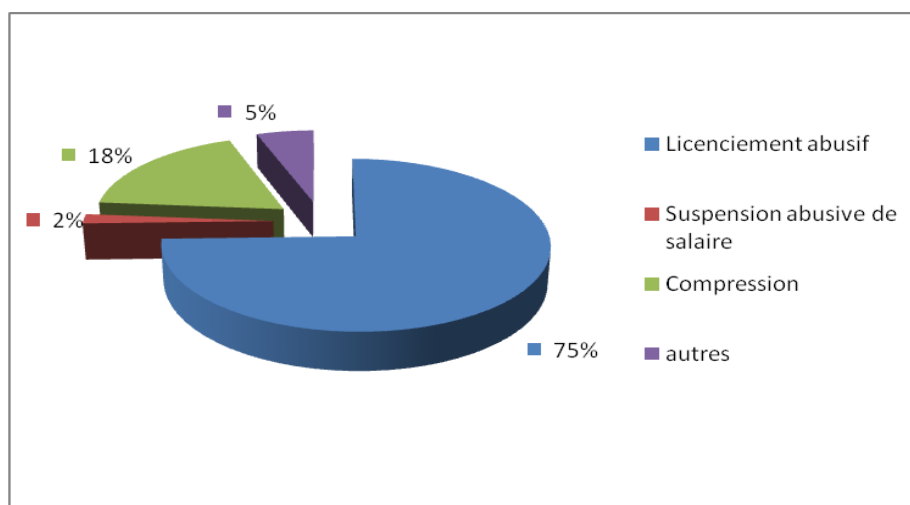
Le tableau ci-après présente les causes des conflits qui amènent les employés vers l'inspecteur de travail.

**Tableau 3: Causes des conflits relevées par les employés**

Causes des conflits	Nombre de cas	Pourcentage (%)
Licenciement abusif	41	75
Suspension abusive de salaire	1	2
Compression	10	18
Autres	3	5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

(Source: Enquête de terrain)

Ces résultats sont illustrés dans la figure 3 ci-après



**Figure 3: Causes des conflits relevées par les employés**

(Source: Enquête de terrain)

L'analyse de la figure 3 ci-dessus montre que le licenciement abusif (75% des cas) est la principale cause des conflits qui amènent les employés à porter plainte contre leur employeur auprès de l'Inspection du travail. La deuxième cause étant la suppression des postes ou compression (18%), suite à une baisse des activités de l'entreprise employeur résultante d'un fort développement de la concurrence. La suspension abusive du salaire a été mentionnée dans un seul cas. Les autres causes représentant 5% des plaintes et constituée entre autre du cas d'un stagiaire qui ne s'est pas vu embauché après dépassement de la durée réglementaire du stage pré emploi et le cas d'un employé dont le contrat à durée déterminée n'a pas été renouvelé à échéance.

### **b) Les causes relevées par les employeurs**

Les principaux reproches des employeurs ayant entraîné la rupture du contrat de certains employés sont les suivants :

- utilisation sans autorisation ou de manière abusive du véhicule de l'entreprise ;
- non-respect des procédures;
- absentéisme ;
- résultats insuffisants ;
- injures et insubordination ;
- fraudes ;
- malversations financières ;
- indécatesse ;
- vol, etc.

### **3.3. LES MÉCANISMES DE GESTION DES CONFLITS**

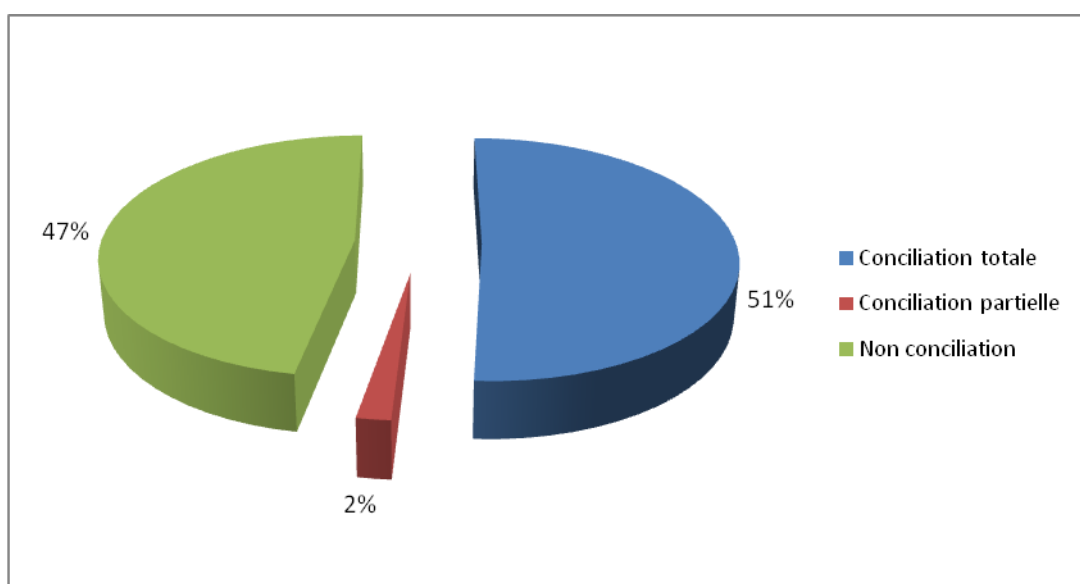
Conformément aux Articles 131 et 139 du Code du travail du Cameroun les différends collectifs et individuels entre les travailleurs et employeurs ont été portés premièrement à l'attention de l'inspecteur du travail pour régler le différend à l'amiable. Le tableau ci-après montre les trois (03) issues possibles après l'intervention de l'Inspecteur de travail :

**Tableau 4: Issues des conflits après arbitrage de l'Inspecteur de Travail**

Issues des conflits après arbitrage	Nombre	Pourcentage (%)
Conciliation totale	29	51
Conciliation partielle	1	2
Non conciliation	25	47
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

(Source : Enquête de terrain)

La figure 4 illustre les issues de ces conflits après arbitrage par les services compétents



**Figure 4: Issues possibles des conflits après arbitrage de l'inspecteur du travail**

(Source: Enquête de terrain)

Après audition des parties régulièrement convoquées, l'inspecteur du travail a abouti aux trois (03) issues suivantes:

- la conciliation partielle;
- la conciliation totale et;
- la non conciliation.

### 3. 3.1. LA CONCILIATION PARTIELLE

Un (01) seul cas de conciliation partielle (2%) a été identifié dans notre échantion. Les

deux (02) antagonistes se sont accordés sur une partie des réclamations de l'employé et les autres réclamations ont été portées au tribunal.

### 3.3.2. LA CONCILIATION TOTALE

Vingt-sept (27) employés, soit 51% de notre échantillon ont accepté une conciliation totale devant l'inspecteur du travail et le conflit a été clos.

### 3.3.3. LA NON CONCILIATION

Pour quarante sept pourcent (47%) des cas de notre échantillon, la non conciliation a été prononcée parce que l'employeur et l'employé n'ont pas pu trouver un terrain d'entente pour arrêter le conflit. L'affaire a été portée dans un tribunal compétent pour trancher le litige.

Deux (02) types de non conciliation tels que présentés dans le tableau ci-après ont été identifiés au cours de notre étude à savoir :

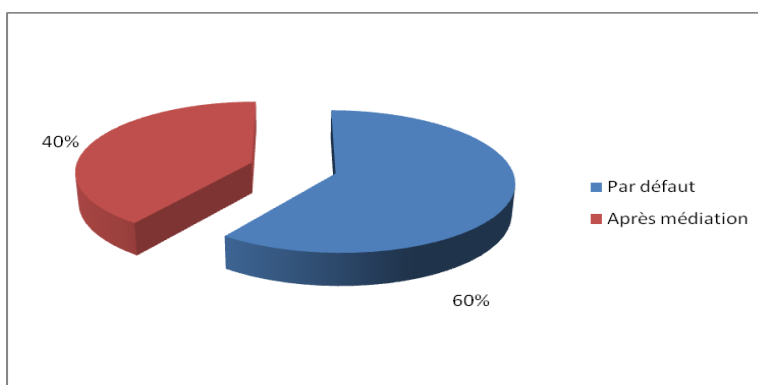
- la non conciliation par défaut et;
- la non conciliation après médiation.

**Tableau 5: principaux types de non conciliation**

Types de non conciliation	Nombre	Pourcentage (%)
Non conciliation par défaut	15	60
Non conciliation après médiation	10	40
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

(Source: Enquête de terrain)

La figure ci-après illustre les deux types de non conciliation rencontrés au sein de notre échantillon.



**Figure 5: Répartition des cas de non conciliation**

(Source: Enquête de terrain)

La non conciliation par défaut a été observée dans quinze (15) des vingt cinq (25) cas (60%). Dans ces quinze (15) cas, le chef d'entreprise régulièrement convoqué par l'Inspecteur du Travail n'a pas jugé utile d'honorer l'invitation, de se faire représenter ou alors de prévenir de son absence en cas d'indisponibilité. L'Inspecteur de Travail s'est trouvé dans l'obligation de renvoyer les parties conflictuelles au tribunal.

La non conciliation après médiation observée dans dix (10) cas sur les vingt cinq (25) rencontrés (40%) est intervenue parce que les parties en présence n'ont pas pu trouver un terrain d'entente et ont préféré en connaissance de cause, se référer au tribunal.

### 3.4. LES CONSÉQUENCES DES CONFLITS

Les conséquences des conflits relevées dans les dossiers de notre échantillon sont exclusivement financières et se présentent comme suit.

#### 3.4.1. LES CONSÉQUENCES DE LA CONCILIATION PARTIELLE

Dans l'unique cas de conciliation partielle identifié dans notre échantillon, les deux parties se sont accordées et l'employé a reçu une somme d'un million huit cent vingt mille (1 820 000) francs CFA ; les autres réclamations estimées à trente six millions (36 000 000) francs CFA ont été portées au tribunal.

#### 3.4.2. LES CONSÉQUENCES DE LA CONCILIATION TOTALE

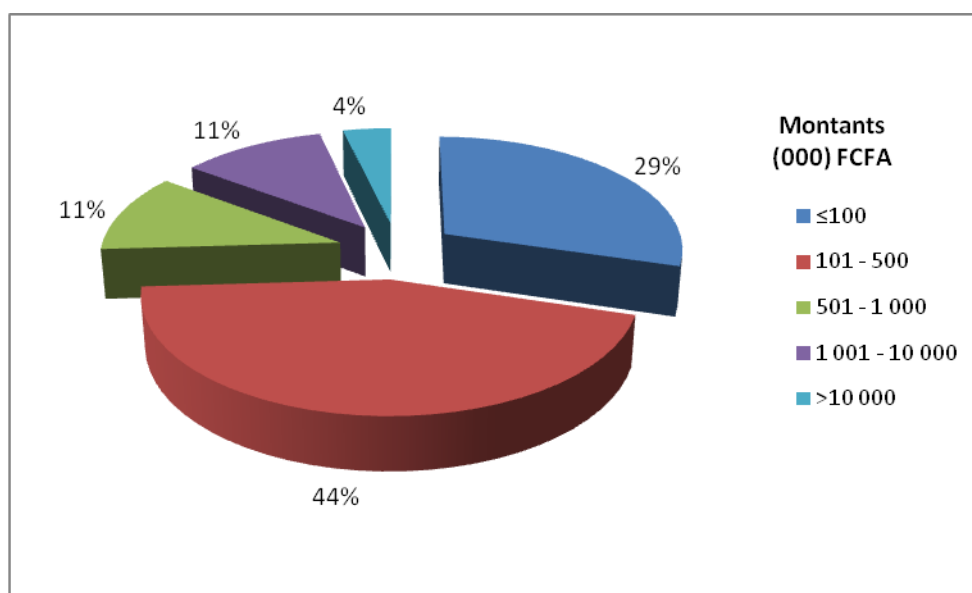
Vingt-deux millions trois cent quarante neuf mille quarante (22 349 040) FCFA ont été effectivement reversés aux vingt-neuf (29) employés, pris en compte dans notre échantillon suite à la conciliation totale et le conflit a été clos comme le présente le tableau ci-après.

**Tableau 6: Répartition des montants versés aux employés après conciliation totale**

Intervalles (000)	≤100	101 - 500	501 - 1 000	1 001 - 10 000	>10 000	Total
Nombre de cas	8	12	3	3	1	27
Pourcentage (%)	30	44	11	11	4	100

(Source: Enquête de terrain)

La figure qui suit illustre cette répartition des montants versés par tranche.



**Figure 6: Répartition des montants versés aux employés après conciliation totale**

(Source: Enquête de terrain)

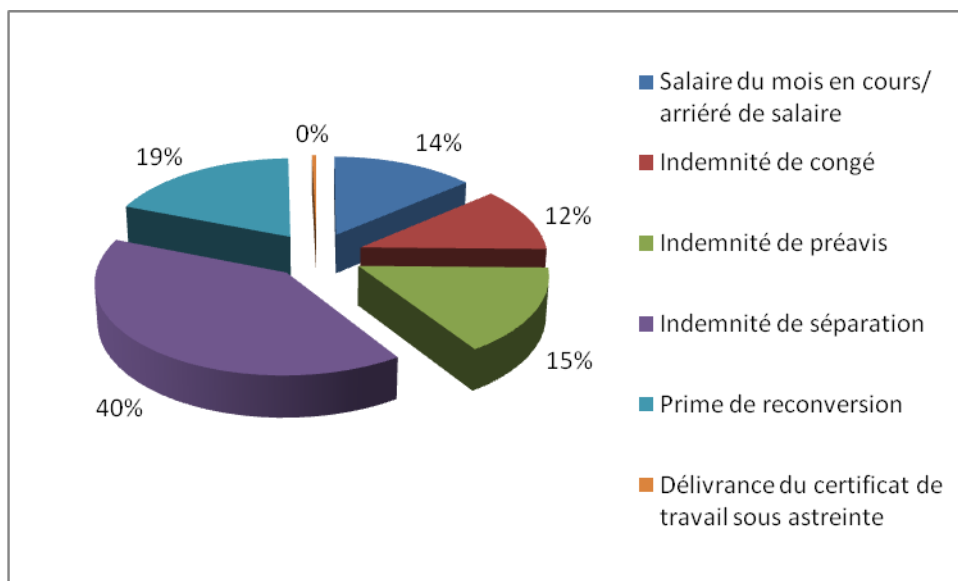
De cette figure, nous constatons que douze (12) employés représentant 44% des cas de conciliation totale ont reçu des montants compris entre cent vingt milles (120 000) et quatre cent dix milles (410 000) francs CFA. Par contre, un seul employé représentant quatre pourcent (4%) de l'effectif a reçu un montant supérieur à dix millions (10 000 000) de francs CFA.

La ventilation des droits payés aux vingt sept (27) employés pendant la conciliation totale est présentée par le tableau ci-après:

**Tableau 7: Ventilation des droits payés aux employés après conciliation totale**

Droit des employés	Montants payés (FCFA)	Pourcentage
Salaire du mois en cours/ arriéré de salaire	3 136 922	13,74
Indemnité de congé	2 636 279	11,55
Indemnité de préavis	3 537 270	15,49
Indemnité de séparation	9 172 752	40,18
Prime de reconversion	4 253 289	18,63
Délivrance du certificat de travail sous astreinte	95 296	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>22 831 808</b>	<b>100,00</b>

(Source: Enquête de terrain)



**Figure 7: Ventilation des droits payés aux employés après conciliation totale**

(Source: Enquête de terrain)

Il convient tout d’abord de noter que sur les vingt deux millions huit cent trente un milles huit cent huit (22 831 808) francs CFA, un seul employé a touché une somme de onze millions (11 000 000) francs CFA, représentant 48% du montant total touché par les vingt sept (27) personnes de l’échantillon ; ce montant était constitué :

- du salaire du mois en cours/ arriéré de salaire ;
- de l’indemnité de congé ;
- de la prime de bonne séparation et ;
- de la prime de reconversion.

Cependant le tableau 1 montre que l’indemnité de séparation composée de l’indemnité de licenciement et la prime de bonne séparation représente 40% des fonds payés aux employés, suivi de la prime de reconversion (18,63%), l’indemnité de préavis (15,49 %), les arriérés de salaire (13,74 %) et indemnités de congés (13,74 %).

La figure 8 ci-après montre que sur les vingt sept (27) cas de conciliation totale, les employeurs devaient aussi:

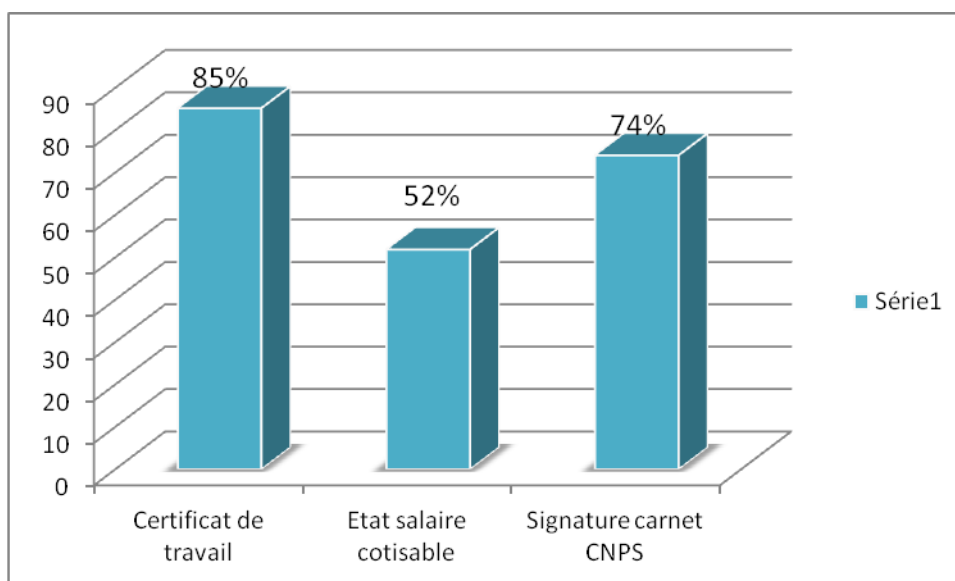
- délivrer aux employés le certificat de travail dans 85% de cas;
- procéder à la signature de leur carnet des cotisations sociales (CNPS) dans 74% des cas et,
- faire un état du salaire cotisable pour 52% des cas.

**Tableau 8: Autres droits exigés par les employés après conciliation totale**

	Certificat de travail	Etat salaire cotisable	Signature carnet CNPS
<b>Nombre de cas</b>	23	14	20
<b>Pourcentage (%)</b>	85	52	74

(Source: Enquête de terrain)

La figure ci-après illustre la ventilation de ces droits.



**Figure 8: Autres droits des employés exigés après conciliation totale**

(Source: Enquête de terrain)

#### 4.4.3. LA NON CONCIATION

Six cent soixante onze millions six cent quatre vingt trois milles neuf cent soixante neuf (671 683 969) FCFA ont été réclamés aux employeurs par vingt cinq (25) employés : 40% réclamant une somme d'argent comprise entre un et dix millions de francs CFA et 8% réclamant plus de cent millions de francs CFA tels que présente le tableau ci-après

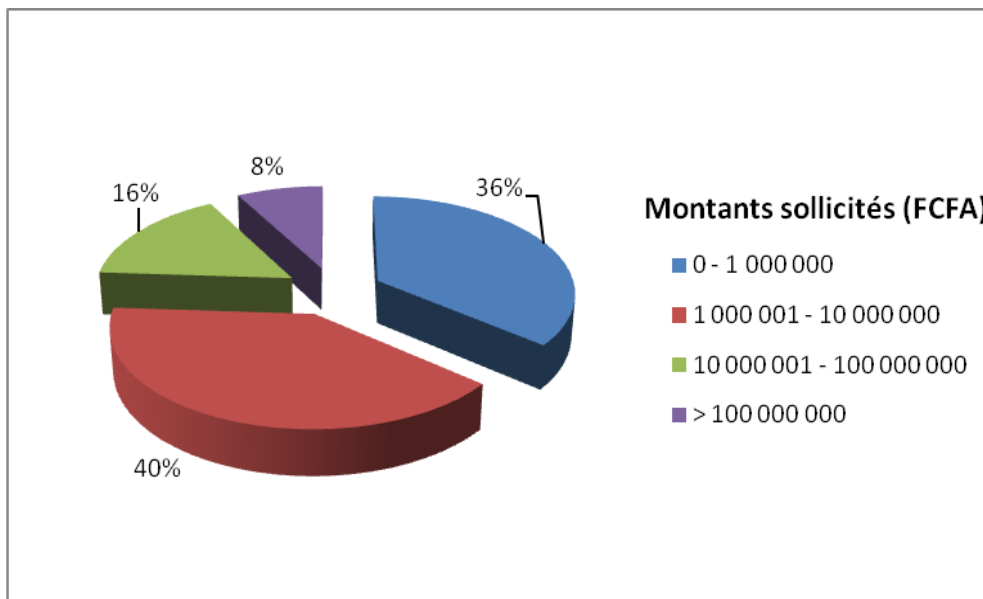
**Tableau 9: Montants réclamés aux employeurs après non conciliation**

Montant sollicité (000)	0 - 1 000	1 001 - 10 000	10 001 - 100 000	> 1 000 000	Total
<b>Nombre de cas</b>	9	10	4	2	25
<b>%</b>	36	40	16	8	100

(Source: Enquête de terrain)

Ces résultats sont illustrés par la figure ci-après





**Figure 9: Montants réclamés par les travailleurs aux employeurs après non conciliation**  
(Source: Enquête de terrain)

## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION ET ANALYSES**

Après avoir présenté et commenté les principaux résultats obtenus à la fin de la collecte des données, nous passons à la discussion et aux analyses des résultats.

Cette partie nous permettra donc de comparer les résultats de notre étude avec d'une part les lois en vigueur et d'autre part les conclusions de plusieurs études et publications.

#### **4.1. LA GESTION DES CONFLITS COLLECTIFS**

Le droit du travail camerounais prévoit la négociation comme mode de résolution des différends du travail, voire comme moyen de mettre fin aux relations de travail<sup>10</sup>.

Au cours de la collecte des données, un seul cas de préavis de grève a été enregistré. L'Inspecteur du Travail a aussitôt entamé les négociations pour une conciliation des parties en présence et le mot d'ordre de grève a immédiatement été levé après accord des deux (02) parties. L'Inspecteur du Travail a pleinement joué ce rôle ici et a permis de désamorcer une crise et la reprise du travail suite à la bonne foi de l'employeur qui s'est montré disponible, ouvert et prêt à se soumettre aux réclamations légitimes de ses employés non sans expliquer le contexte indépendant de sa volonté ayant déclenché le conflit. Les employés à leur tour n'ont pas attendu que toutes leurs réclamations soient prises en compte pour reprendre le travail.

D'après Tsafack Nanfosso (2011), les relations professionnelles et les négociations collectives sont des thématiques relativement nouvelles dans les pays africains. Cela dans une certaine mesure, explique le faible nombre de cas de conflits collectifs portés à l'attention de l'Inspecteur de travail dans la ville d'Ebolowa. De même, dans un récent rapport consacré aux entreprises informelles du Cameroun et réalisé sous la tutelle de l'OIT, Fomba Kamga (2017) souligne que le secteur informel a considérablement gagné du terrain dans le marché du travail, au point d'occuper aujourd'hui près de 90% des travailleurs camerounais.

#### **4.2. LA GESTION DES CONFLITS INDIVIDUELS**

Les contestations des salariés sont de plus en plus à caractère individuel et ne se manifestent pas par la grève<sup>11</sup>. Dans notre échantillon, les conflits individuels représentaient 98% des cas rencontrés contre 2% pour les conflits collectifs.

---

<sup>10</sup> Tsafack N.R. (2011), Relations professionnelles et négociation collective au Cameroun, Bureau International du Travail, Genève, 59 p.

<sup>11</sup> ADAMI C. et CO. (2006), Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? , Mémoire MBA Management des ressources humaines, Université Paris DAUPHINE, pp 141

#### **4.2.1. RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON DES CONFLITS INDIVIDUELS PAR SEXE**

Sur un total de cinquante quatre (54) dossiers consultés, sept (07) femmes (13%) et quarante huit (48) hommes (87%) ont sollicité l'arbitrage de l'Inspecteur de Travail vis-à-vis de leur employeur. L'enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel (EESI) conduite en 2010 par l'Institut National de Statistiques (INS) a révélé que parmi les actifs du secteur public au Cameroun, les femmes représentent 35,2% contre 64,8% d'hommes; dans le secteur privé, ce ratio est de 24,5% de femmes contre 75,5% d'hommes. Nous pouvons supposer que les femmes étant déjà peu représentées dans les emplois formels seront également peu représentées dans les conflits et solliciteront moins l'arbitrage de l'Inspecteur de Travail comparativement aux hommes.

#### **4.2.2. LES CAUSES DES CONFLITS INDIVIDUELS**

Les résultats de notre étude ont mis en exergue deux (02) antagonistes dans les conflits à savoir les employés d'une part et les employeurs d'autre part.

Les causes des conflits relevées par les employés dans le cadre de notre étude sont constituées à 75% du licenciement abusif. Ceci pouvant s'expliquer, selon Joël KOLOKOSSO de la Société Commerciale de Banque au Cameroun, par le fait que les erreurs récurrentes que commettent les chefs d'entreprises ou les patrons souvent confrontés à la gestion des contentieux de travail surviennent du fait de l'ignorance par ces derniers de ce qui concerne les modes de rupture du lien contractuel existant avec leurs salariés, tels que prévus par la réglementation en vigueur (code du travail, convention collective applicable/accords d'entreprise)<sup>12</sup>. Il devient donc urgent dès lors pour les employeurs soit de se former, soit de se faire accompagner par des professionnels avant de poser tout acte disciplinaire à l'encontre de son personnel.

Les causes des conflits relevés par les employeurs et qui conduisent à la rupture des contrats sont multiples et vont des différents abus des employés dans l'utilisation des biens de l'entreprise en passant par la fraude, le vol, les résultats insuffisants... Ce qui est conforme à ce que prescrit le BIT : le motif personnel de licenciement est très souvent d'ordre disciplinaire : le travailleur a commis une faute (vol, désobéissance, bagarre dans l'entreprise etc.). Dans ce cas, le règlement intérieur ou la convention collective prévoit la procédure à suivre pour licencier. Le

---

<sup>12</sup> <http://cameroun.smetoolkit.org/cameroun/fr/content/fr/gérer-les-contentieux-de-travail-avec-les-employés-au-Cameroun-> consulté le 12/04/14.

motif personnel peut aussi n'avoir aucun rapport avec la discipline. Il peut s'agir d'une inaptitude au travail (insuffisance professionnelle)<sup>13</sup>.

Les échanges avec l'Inspecteur de Travail ont révélé que plusieurs employeurs se font justice au mépris de la loi : la faute lourde qui doit être constatée par l'Inspecteur de Travail l'est plutôt faite par l'employeur. Plusieurs entreprises en l'absence d'une convention collective, ne disposent pas non plus d'un règlement intérieur approuvé des services compétents et catégorisant la gravité des faits, laissant la latitude et de manière unilatérale à l'employeur l'appréciation de cette gravité des faits et l'application des sanctions correspondantes, ce qui l'expose à commettre de nombreux abus. Ainsi donc, l'éthique peut être un outil de prévention des conflits sociaux mais nécessite une forte exemplarité. L'éthique fait donc partie de ces valeurs qui s'enseignent par l'exemple, et reste un outil de régulation à double tranchant pour la direction<sup>14</sup>.

### **4.3. LES MÉCANISMES DE GESTION DES CONFLITS**

L'origine des conflits réside toujours dans une divergence d'intérêt. Pour cette raison, il est fondamental de s'écouter, de se comprendre, de savoir se mettre à la place de l'autre. Se pencher sur les préoccupations individuelles, très en amont, qui se construisent autour des particularités sociales, psychologiques, familiales et professionnelles, peut parfois désamorcer la situation avant qu'elle ne devienne réellement conflictuelle. Pour se comprendre, il faut avant tout s'écouter, se mettre à la place de l'autre, objectivement.

TCHAKOUA (2013) affirme que la procédure de gestion des conflits entre employeur et employé commence toujours par une tentative de conciliation devant l'inspecteur du travail du lieu de travail. En cas de conciliation, un procès verbal de conciliation est signé par les deux (02) parties. En cas de conciliation partielle, l'inspecteur du travail dresse un procès verbal de non conciliation partielle (ou de conciliation partielle), ce qui permet de continuer devant le juge. Dans le cas de notre étude, cette procédure a été respectée dans tous les cas examinés.

### **4.4. LES CONSÉQUENCES DES CONFLITS POUR LES ENTREPRISES**

---

<sup>13</sup> TCHAKOUA J.M. (2013), le Guide du travailleur au Cameroun, BIT Yaoundé, 59p.

<sup>14</sup> ADAMI C. et CO. (2006), Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? , Mémoire MBA Management des ressources humaines, Université Paris DAUPHINE, 141 pp

Le conflit peut s'avérer coûteux pour une organisation. Dans une étude portant sur un échantillon de soixante deux (62) entreprises en France, De Rochefordière (1990) a relevé les conséquences directes liées à des conflits entre cadres. Ainsi, il rapporte plusieurs opportunités manquées de nouveaux marchés liées, par exemple, à des blocages volontaires dans la circulation des informations; de nombreuses opportunités manquées d'amélioration internes de l'organisation liées par exemple au refus des personnes impliquées de travailler ensemble<sup>15</sup>. Dans le cadre de notre étude, les conséquences ci-après ont été inventoriées.

#### 4.4.1 LES CONSÉQUENCES DES CONFLITS COLLECTIFS

Le seul cas de conflit collectif identifié dans notre échantillon ayant trouvé solution après intervention de l'Inspecteur de travail a eu pour conséquences le paiement progressif des trois (03) mois d'arriérés de salaire et la reprise immédiate du travail. L'entreprise mise en cause n'ayant subi aucun préjudice.

Ce résultat est à saluer quand on sait que quinze (15) jours de grèves en 2018 ont coûté plus de trois cents (300) millions d'euros à Air France. La grève ayant déjà coûté plus de 50 % du bénéfice record de 2017, les marges financières d'Air France s'annoncent très minces et la compagnie française pourrait replonger dans le rouge en 2018<sup>16</sup>

#### 4.4.2. LES CONSÉQUENCES DES CONFLITS INDIVIDUELS

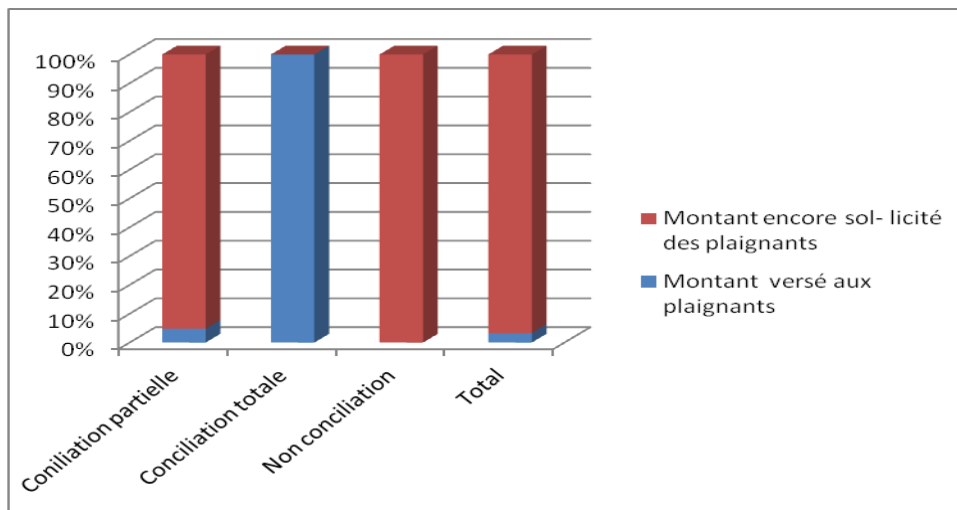
Après la médiation de l'Inspecteur de travail, les trois (03) issus ci-après et les conséquences y afférentes ont été recensées :

**Tableau 10: Les conséquences des conflits individuels**

Types de conciliation	Nombre de cas	Montant versé aux plaignants	Montant encore sollicité des plaignants	Suite des conflits
Conciliation partielle	01	1 820 000	36 000 000	Porté devant le tribunal
Conciliation totale	27	22 349 040	0	Clos
Non conciliation	25	0	671 683 969	Portés devant le tribunal
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>24 169 040</b>	<b>707 683 969</b>	

<sup>15</sup> Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2007, vol. 2, N° 2

<sup>16</sup> <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/la-greve-dair-france-sacheve> La grève d'Air France s'achève sur un triste bilan - Les Echos consulté le 13 mai 2018



**Figure 10: Les conséquences des conflits individuels**

(Source: Enquête de terrain)

Vingt huit (28) plaignants sur cinquante trois (53) ont effectivement perçu un dédomagement total s'élevant à vingt quatre millions cent soixante neuf milles quarante (24 169 040) francs CFA correspondant à 3.3% du montant sollicité et sept cent sept millions six cents quatre-vingt-trois milles neuf cents soixante neuf (707 683 969) francs CFA sollicités nont pas été payés. L'analyse de ces données laisse voir que les employeurs sont prompts accepter la conciliation totale lorsque les montants à payer comme indemnités sont faibles; dans le cas contraire, ces employeurs préfèrent se rendre devant le juge et payer les services d'un ou de plusieurs avocats.

## **RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES**



A la suite de notre recherche et après discussion avec l'Inspecteur du travail, les recommandations ci après s'adressent aux parties prenantes engagées dans les conflits en milieu professionnel.

Les employeurs devront:

- Elaborer conformément à l'Article 29 du Code du travail du Cameroun un règlement intérieur qui régit la discipline et les règles nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Ce document soumis à l'avis du Délégué du personnel quand il existe et au visa de l'Inspecteur du travail sera affiché et aidera à prévenir et arbitrer plus facilement les potentiels conflits ;
- Se former à la prévention et la gestion des conflits ou alors recruter un Responsable des Ressources Humaines qui aidera à limiter les abus vis-à-vis du personnel ainsi que les pertes de temps et d'argent à l'entreprise;
- Se présenter ou se faire représenter à l'inspection du Travail après convocation pour permettre un règlement à l'amiable des conflits ;
- S'acquitter de leurs obligations vis-à-vis de leurs employés en cas de rupture du contrat.

Les employés quand à eux devront :

- Respecter le règlement intérieur de chaque entreprise en s'abstenant des fautes lourdes ;
- Se former sur leurs droits et obligations afin de ne pas se trouver en faute tout en évitant ou en obtenant la juste réparation des abus subis des employeurs ;
- Elire des Délégués du personnel représentatifs qui devront se former plus fréquemment et assumer leur rôle avec une plus grande efficacité ;

L'Inspection du travail dont le rôle peut se résumer en trois (03) mots : Conseil, Contrôle et Conciliation doit :

- Conseiller les employeurs et les employés sur leurs droits et devoirs respectifs pour prévenir les conflits ;
- Contrôler le cadre de travail des employés afin de s'assurer que les prescriptions légales en matière d'emploi et de sécurité sociale sont respectés par les employeurs notamment les grilles salariales, le repos hebdomadaire...
- Concilier les belligérants en cas de conflits selon l'approche « Gagnant – Gagnant » car, un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès.

## **CONCLUSION**

Le Code de travail du Cameroun garantit les droits et obligations des employeurs et employés dans l'exercice des rapports qui lient les deux (02) parties. La divergence des intérêts de ces deux (02) parties engendre souvent des conflits amenant la partie qui estime ses droits aliénés va saisir l'Inspecteur du travail pour arbitrage. Dans le cadre de notre étude, les données collectées à la Délégation Régionale du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale du Sud à Ebolowa nous ont donné de constater que les deux principaux types de conflits qui surviennent dans les entreprises privées et parapublics et qui sont portés à l'arbitrage sont les conflits collectifs et les conflits individuels. Ainsi donc, un seul cas de conflit collectif a été porté à l'arbitrage de l'Inspecteur du Travail et s'est soldé par une conciliation totale marquée par la levée du mot d'ordre de grève après satisfaction des exigences légitimes des employés. Les conflits individuels, plus nombreux et ont pour causes selon les employeurs des fautes commises par les employés allant du vol, à l'absentéisme en passant par l'usage abusif des biens de l'entreprise, les résultats insuffisants, les fraudes, les malversations financières, l'indélicatesse, les injures et insubordination, l'absentéisme et le non respect des procédures. Les employés quand à eux se plaignent du caractère abusif de leur licenciement, des arriérés de salaire, de la non jouissance du congé annuel, de l'absence de préavis.

Des cinquante trois (53) conflits soumis à l'Inspecteur du Travail, 51% ont donné lieu à une conciliation totale avec arrêt immédiat du conflit contre paiement aux employés plaignants de vingt deux millions trois cents quarante neuf mille quarante (22 349 040) francs CFA, 2% de conciliation partielle avec paiement de un million huit cent vingt mille (1 820 000) francs CFA et poursuite du conflit auprès des tribunaux avec réclamation de trente six millions (36 000 000) francs CFA, 47% de non conciliation avec poursuite du conflit auprès des tribunaux et une réclamation de six cent soixante onze millions six cents quatre vingt trois milles neuf cents soixante neuf (671 683 969) francs CFA. Seulement 3.3% des sommes réclamées par les employés leur sont effectivement payés, les employeurs préférant poursuivre la bataille devant les tribunaux.

A la fin de notre étude, de nombreuses questions méritent d'être abordées par d'autres étudiants dans le cadre de leur recherche. La liste non exhaustive se présente comme suit :

- Quelles ont été les issues des 26 conflits sanctionnés par la non conciliation ou la conciliation partielle et portés aux tribunaux compétents?
- Quelle est la satisfaction aussi bien des employeurs que des employés du système actuel de gestion des conflits professionnels?

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages et articles**

ADAMI C. et CO. (2006), Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? , Mémoire MBA Management des ressources humaines, Université Paris DAUPHINE, pp 141.

Cameroon Tribune du 05/12/12, pp 7-10

CARLIER A. et TENRET E. (2007), Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés, N° 08.1

Code du travail du Cameroun, Loi n°92-007 du 14 août 1992, p31.

DINÉ S. (2007), Conflit du travail : Vers une forme d'expression interpersonnelle ? CEROG - IAE d'Aix-en-Provence, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 2, N° 2, pp 20-34.

HERON L.R. et CO. (2013), Systèmes de résolution des conflits du Travail : Lignes directrices pour une performance accrue, Organisation International du Travail p 268.

TCHAKOUA J.M. (2013), le Guide du travailleur au Cameroun, BIT Yaoundé, p 59.

Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2007, vol. 2, N° 2.

Sun Tzu, l'art de la guerre, p 74.

Tchameni N.S. et Karsenti T. (2008), Intégration des TIC et typologie des usages : perception des directeurs et enseignants des grandes écoles secondaires du Cameroun, Revue africaine des médias, Volume 16, numéro 1, pp 45-72.

Tsafack Nanfosso R. (2011), Relations professionnelles et négociation collective au Cameroun, Bureau International du Travail, Genève, p 59.

### **Sites internet**

www.wikipédia.com consulté le 13/05/2018

<http://cameroun.smetoolkit.org/cameroun/fr/content/fr/gérer-les-contentieux-de-travail-avec-les-employés-au-Cameroun-> consulté le 12/04/14

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport-la-greve-dair-france-sacheve> consulté le 13/05/2018

-