



REVIEW ARTICLE

MOBILITE INTERNE ET PERFORMANCE DE LA DOUANE CAMEROUNAISE

*Aloumedjo Zam Thierry Farrel, PhD

¹PhD in human resource, Atlantic International University, USA, P.O.BOX 33035, Yaoundé, Cameroon

ARTICLE INFO

Article History:

Received 20th July, 2019
Received in revised form
27th August, 2019
Accepted 19th September, 2019
Published online 30th October, 2019

Keywords:

Mobilité Professionnelle, Efficacité
Organisationnelle, Gestion des
Compétences, Fidélisation, Stabilisation.

ABSTRACT

L'objet du présent travail est d'analyser le lien entre mobilité et efficacité organisationnelle. Les référents théoriques mobilisés à cet effet portent essentiellement sur les travaux de Maruani et Renaud (1993) qui démontrent que la mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance. Ainsi la mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. En variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. Les voies méthodologiques employées s'appuient sur une démarche hypothético-déductive ; à ce propos l'échantillon constitué de 1180 individus sur une population estimée à 4107 personnes, a été consulté par le biais de l'intranet sécurisé de la Douane Camerounaise. L'hypothèse qui découle de la littérature et selon laquelle la mobilité est corrélée positivement avec l'efficacité organisationnelle a été confirmée à travers un test suivant l'indice du khi deux. Il apparaît à la lumière de nos résultats qu'une mobilité axée sur la compétence améliorerait la performance des Douanes Camerounaises.

Copyright © 2019, Aloumedjo Zam Thierry Farrel. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

INTRODUCTION

Selon l'évaluation effectuée par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) dans sa feuille de route pour les exercices 2018 à 2022 portant sur les pratiques et l'efficacité des douanes des pays de la région Afrique occidentale et Centrale, le Cameroun serait un mauvais élève en matière de gestion des ressources humaines et de Leadership. En effet sur 24 pays évalués, le Cameroun est classé 22^{ème} derrière certains pays tels que le République Centrafricaine. Une des questions fondamentales dont fait face les douanes camerounaises actuellement dans la mobilisation de ses ressources et l'atteinte de ses objectifs est bel et bien la question épineuse de la mobilité professionnelle tel que le relevait les experts de l'OMD dans leur rapport 2018. Cette question a été abordée par (Mbembe, 1999 ; Raffinot, 2001 ; Chambas, 2005 ; Banque mondiale, 2005 ; Libom, 2008 et Djeuwo, 2009). Ils ont pu démontrer que le manque de transparence dans les promotions, les sanctions sélectives, le favoritisme, tout cela sur fond de marchandages divers sont désastreux pour l'évolution de l'administration de la douane camerounaise vers la performance. Les statistiques produites à cet effet montrent tel qu'illustrée par la *Revue des douanes camerounaises*, n°20, p. 48 que l'impact d'une gestion approximative des ressources humaines de la douane camerounaise et son corolaire qu'est le commerce illicite aurait coûté une perte de recettes de l'ordre de 5 633 500 000 FCFA pour l'exercice 2003 (Djeuwo, 2009).

*Corresponding author: Aloumedjo Zam Thierry Farrel, PhD,
PhD in human resource, Atlantic International University, USA,
P.O.BOX 33035, Yaoundé, Cameroon.

A la lumière de ce qui précède, l'objet et l'utilité de notre recherche nous commande le questionnement ci-après. La question principale de la recherche qui découle de notre réflexion est : *Quelle est l'influence de la mobilité professionnelle sur l'efficacité organisationnelle de la Douane camerounaise ?*

De cette question principale de recherche, découlent deux questions secondaires, à savoir :

- *Quelles sont les pratiques de mobilité professionnelle au sein de la DC ?*
- *Quelle est l'influence des dites pratiques sur l'efficacité de la DC ?*

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'influence de la mobilité professionnelle sur l'efficacité organisationnelle de la douane camerounaise. A côté de l'objectif principal de l'étude, notre travail a des objectifs secondaires, à savoir :

- Décrire les pratiques de mobilité professionnelle au sein de la DC
- Identifier le lien entre les pertes en matière de recettes douanières et les insuffisances imputables à la mobilité

Eu égard à tout ce qui précède, cette étude est articulée autour de 02 grandes parties aussi bien distinctes que complémentaires. La première est essentiellement théorique

et conceptuelle tandis que la deuxième rentre dans le cadre du concret et de la pratique professionnelle

Mobilité et performance: théories et méthodes: Cette partie du travail nous permettra de présenter les contours sémantiques et théoriques des concepts afin de dégager le corps des hypothèses

Revue de la littérature et formulation des hypothèses: Il s'avère indispensable de présenter le cadre conceptuel de notre étude afin d'en déterminer les contours sémantiques et le corps des hypothèses à tester.

Revue de la littérature: La littérature gestionnaire montre que, même si elle peut rencontrer quelques limites dans sa mise en œuvre - déperditions de connaissances en cas de rotations trop rapides, stress engendré par la transition de carrière (Roques, Roger, 2004) - la mobilité interne répond à de nombreuses finalités vertueuses, tant pour l'organisation que pour l'individu (Abraham, 2004). Un panorama des enjeux de la mobilité interne nous est donné dans les travaux : « Enjeux et pratiques de la mobilité interne : Une approche par les compétences » de Bourcier Caroline. Il y ressort qu'une première finalité de la mobilité interne est d'allouer de manière optimale les compétences (en quantité et en qualité) aux besoins actuels et futurs. C'est ainsi que la mobilité interne s'est affirmée comme la clé de voûte des dispositifs de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), rendant possibles les ajustements entre les ressources humaines disponibles et les besoins organisationnels dans la durée (Bournois et al. 2007). Elle permet en effet de réduire l'écart entre les besoins métiers qui évoluent et les ressources, et ce d'autant plus que l'entreprise a peu recours au marché externe, ce qui est le cas des entreprises publiques qui recrutent essentiellement des jeunes diplômés en début de carrière.

Une autre finalité de la mobilité interne est le développement de l'apprentissage et le transfert intra-organisationnel de connaissance qu'elle génère (Argote, Ingram, 2000 ; Argote et al. 2000 ; Li, 2005 ; Notais, 2009). Même si les organisations ont souvent tendance à privilégier la connaissance externe, qu'elles considèrent comme rare et unique, la connaissance interne constitue un véritable réservoir à disposition de l'entreprise, même s'il est encore insuffisamment exploité (Menon, Pfeffer, 2003). Pour les organisations publiques qui ont traditionnellement peu recours au marché externe, cette finalité de la mobilité interne de développement de nouvelles compétences est particulièrement importante, surtout dans un contexte d'évolution des métiers. La mobilité interne favorise également l'intégration des salariés au sein de l'entreprise. La mobilité interne permet en effet de renforcer la culture organisationnelle grâce aux échanges de collaborateurs entre activités et métiers différents (Fiol, 1991), « de réconcilier au sein d'une culture de groupe la multiplicité des cultures de ses différentes activités » (Bournois et al., 2007, p. 249), notamment lorsque les groupes sont vastes et ont des métiers différents comme c'est le cas de certaines entreprises publiques (métiers opérationnels/métiers de support/métiers de recherche). Enfin, une autre finalité importante de la mobilité intra-organisationnelle est sa capacité à stimuler la motivation des individus en réduisant la lassitude au travail (FERENCE et al. 1977; Feldman, Weitz, 1988; Roger, Tremblay, 1995; Abraham, 2001 ; Abraham, 2004 ; Tremblay, Roger, 2004).

Tout particulièrement en fin de carrière, elle s'avère un outil efficace de lutte contre le plafonnement subjectif, l'insatisfaction et la démotivation (Tremblay, Roger, 2004). Mais surtout, la mobilité intra-organisationnelle peut permettre de mieux tenir compte des aspirations des individus en termes de postes et de souhaits de carrière (Janand, Voynet-Fourboul, 2015). En effet, comme l'explique la littérature sur les compétences, les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés ». Les entreprises doivent donc savoir lutter contre la fuite des compétences ; pour Argote et Ingram (2000), la fidélisation ainsi que la mobilité interne deviennent des atouts stratégiques pour retenir les individus sources de performance. En effet, la mobilité semble être une source importante de motivation individuelle et collective tout en évitant la routine qui peut être sclérosante. A ce titre, elle serait un facteur de fidélisation des ressources humaines (Goffee, Scase, 1992 ; Vandenberghe, 2004). La mobilité interne est également bénéfique dans la mesure où elle permet une meilleure collaboration entre les services ainsi qu'une plus grande diffusion des techniques et pratiques de l'entreprise. L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés corrobore la théorie d'Herzberg (1978) pour qui l'enrichissement du contenu du travail est un facteur de satisfaction durable.

Ainsi, la mobilité en permettant d'évoluer, en favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est un facteur de motivation durable. Campion, Cheraskin et Stevens (1994) ont ainsi montré que la mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. Dans la même lignée, Mallet (1995) explique que la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. De plus, la mobilité favorise le brassage des salariés et élargit les « rencontres » (Romalaer, 2000). La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, son adaptabilité. On entend par adaptabilité la faculté de « s'adapter aux circonstances, tout en favorisant l'innovation et la créativité ». Or, la théorie de l'entreprise qualifiante fait de la capacité d'une organisation à apprendre, la principale source de compétitivité (Amadiou et Cadin, 1996). En effet, la mobilité participe au développement des compétences, des capacités d'apprentissage et de l'adaptabilité. Par conséquent, l'individu mobile est plus apte à obtenir un emploi ou à s'y adapter ; en étant plus compétent et polyvalent, il accroît sa capacité d'initiative et de créativité. Abraham (2003) souligne ce facteur de performance en considérant que l'enjeu de la mobilité réside dans sa capacité à générer des « ressources rares et inimitables car co-construites par la rencontre des acteurs dans l'entreprise ». Dans la même veine, les théories de la Ressource Based View expliquent que la fonction ressources humaines en développant et en maintenant des compétences rares contribue à la création de valeur (Barney, 2001 ; Barney, 1996). Enfin, étant plus adaptable, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de se s'adapter au marché. La mobilité est alors source de performance (Hategekima, 2004).

Formulation des hypothèses: Le corps des hypothèses de notre travail dérive de la revue de la littérature ci-dessus et particulièrement sur les assertions de Maruani, Renaud (1993), selon qui la mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance. Ces « compétences clés » représentent des actifs stratégiques pour les entreprises. En effet, les individus possédant ces compétences deviennent des facteurs de performance et peuvent donc devenir l'objet d'une concurrence entre firmes (Hamel et Prahalad, 1990). D'où les hypothèses suivantes.

- H1 : la mobilité influence positivement l'efficacité organisationnelle
- H0 : la mobilité n'influence pas l'efficacité organisationnelle

Mobilité et performance : enjeux et déterminants: La question principale pour les entreprises est de savoir comment inciter à la mobilité tout en s'assurant que les salariés restent fidèles. Il est dès lors déterminant de maîtriser les enjeux et déterminant de la mobilité et performance.

Mobilité et performance : enjeux positifs: La première caractéristique d'une politique de mobilité est le recours au recrutement interne. Or, l'intérêt de recruter en interne par rapport au recours au marché externe se mesure en termes d'économies de coût de transaction (Williamson, 1994). Lorsque l'entreprise privilégie la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a l'avantage de connaître le salarié au niveau de ses qualités, ses compétences, sa façon de travailler... Cette connaissance préalable du salarié permet de lutter contre le risque dit de sélection adverse. En outre, en raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement. Or, la mobilité professionnelle a pour rôle de permettre un redéploiement des ressources en fonction des besoins de l'entreprise ; à ce titre, elle rejoint la problématique de la gestion des emplois. Mais les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable.

Par ailleurs, au-delà de l'amortissement de l'investissement, il semble qu'il soit performant de stabiliser le personnel à plus long terme. Ainsi, la mobilité interne est source de performance à plusieurs niveaux. Comme l'explique la littérature sur les compétences, les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés ». Pour Hamel et Prahalad (1990), ces « compétences clés » représentent des actifs stratégiques pour les entreprises. En effet, les individus possédant ces compétences deviennent des facteurs de performance et peuvent donc devenir l'objet d'une concurrence entre firmes. Les entreprises doivent donc savoir lutter contre la fuite des compétences ; pour Argote et Ingram (2000), la fidélisation ainsi que la mobilité interne deviennent des atouts stratégiques pour retenir les individus sources de performance. La mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance (Maruani, Renaud, 1993).

Mobilité et performance: déterminants divers: Les déterminants de la mobilité comme vecteur de performance sont à la fois sectoriel, organisationnel et individuel. Haveman et Cohen (1994) suggèrent que la création des organisations et leurs décès, aussi bien que les fusions et les restructurations sont une source importante de changement d'emploi au sein du secteur. Ce déterminant, de type sectoriel, trouve ses origines dans la théorie de March et Simon (1958), selon laquelle l'individu ne prend la décision de mobilité qu'après avoir identifié une nouvelle opportunité qui lui est offerte et qui lui convient mieux en termes de rémunération et de perspectives de carrière. Les facteurs organisationnels constituent également un important déterminant de la mobilité. Etant un indicateur de la complexité de l'organisation et de sa différenciation, la taille influence selon Granovetter (1986) la situation du travailleur sur le marché du travail. En outre, plus la taille de l'organisation est grande, plus les incitations qu'elle offre sont nombreuses (promotion, primes, évolution de carrières...). Pour Carroll et Mayer (1986) et Diprete (1993) l'émergence d'un marché du travail interne a un effet positif sur le taux de mobilité intra-firme. Les déterminants de type individuel de la mobilité s'inscrivent dans le cadre de la théorie du capital humain de Becker (1964) qui montre que le capital humain de l'individu représenté à la fois par ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles influence la prise d'une décision de mobilité et le passage d'un emploi à un autre. L'individu se baserait, en effet, sur ses attributs spécifiques pour s'offrir sur le marché du travail une position confortable par rapport aux offreurs d'emplois et demander les avantages qu'il exige en termes de rémunération et d'évolution de carrière. March et Simon (1958) montrent dans ce sens, que les opportunités s'offrant aux individus sont fonction de leur profession et de leur position sur le marché du travail. Cependant, tirer profit de ces opportunités dépend des ressources mises à leur disposition, à savoir : l'éducation, la formation professionnelle et l'expérience. Plus seront importantes les ressources de l'individu, plus le seront les opportunités offertes.

Démarche méthodologique quantitative

Choix d'un positivisme aménagé: Notre recherche portant sur la mobilité et performance, nous a amené à examiner une revue de la littérature des domaines concernés et à réfléchir sur les présupposés épistémologiques. Il est traditionnellement admis que le positionnement épistémologique, le protocole de la recherche et le choix des méthodes doivent être cohérents à la fois avec la problématique avancée, le contexte, le déroulement de la recherche et le niveau des connaissances dans le domaine étudié (Royer et Zarlowski, 2007). Trois grands paradigmes épistémologiques sont usuellement identifiés en sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Ces paradigmes au sens de Kuhn (1983) constituent autant de modèles, schémas intellectuels ou cadre de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation. Sur la base de ces paradigmes, le chercheur peut donc évaluer la scientificité de ses énoncés et conduire une réflexion épistémologique lui permettant d'asseoir la validité et la légitimité de son travail. Ainsi, le chercheur doit-il faire un choix de principe entre les paradigmes et s'en tenir rigoureusement à un choix. Dans le cadre de ce travail, le paradigme retenu est celui d'un positivisme aménagé.

Echantillonnage probabiliste (en grappes): La technique de l'échantillonnage en grappes qui est choisie pour notre étude, entraîne la division de la population en groupes ou en grappes comme son nom l'indique. Suivant cette technique, on sélectionne au hasard un certain nombre de grappes pour représenter la population totale, puis on englobe dans l'échantillon toutes les unités incluses à l'intérieur des grappes sélectionnées. La méthode d'échantillonnage à plusieurs degrés ressemble à la méthode d'échantillonnage en grappes, sauf qu'il faut dans son cas prélever un échantillon à l'intérieur de chaque grappe sélectionnée, plutôt que d'inclure toutes les unités dans la grappe. Un échantillonnage à plusieurs phases entraîne la collecte de données de base auprès d'un échantillon d'unités de grande taille et ensuite, pour un sous-échantillon de ces unités, la collecte de données plus détaillées. La forme la plus courante d'échantillonnage à plusieurs phases est l'échantillonnage à deux phases (ou l'échantillonnage double), mais il est également possible d'effectuer un échantillonnage à trois phases ou plus.

Structuration de l'échantillon : Les acteurs retenus dans le cadre de la présente étude sont ceux qui détiennent l'information au regard de leur responsabilité ou de leur posture de bénéficiaire. Pour mieux appréhender la nature du personnel, il faudrait l'envisager sur divers plans à savoir le statut, le corps, le grade, le sexe et l'âge. S'agissant du statut il faudrait distinguer 02 groupes : les personnels fonctionnaires qui relèvent du statut de la fonction publique et les personnels non fonctionnaires qui relèvent du Code du travail. Pour ce qui est du corps, il est lié au statut. C'est ainsi que chez les fonctionnaires, on a les personnels du corps sédentaire de la douane, et les personnels appartenant au corps d'active. Le corps sédentaire de la douane est constitué des agents des douanes chargés, dans l'exercice de leurs fonctions des opérations commerciales tandis que le corps d'active est formé des agents de douane en charge de la surveillance. Les seconds se distinguent des premiers par le port de l'uniforme. Pour les personnels non fonctionnaire, nous avons les cadres contractuels d'administration, les agents décisionnaires et les contractuels d'administration. Au niveau des grades, on a une hiérarchie de type militaire en fonction des différents corps. Ainsi, dans le corps sédentaire, de bas en haut, on a : les commis des douanes (CDD), les contrôleurs Adjointes des douanes (CAD), les contrôleurs des douanes (CD), les contrôleurs principaux des douanes (CPD), les inspecteurs des douanes (ID) et les inspecteurs principaux des douanes (IPD). Dans le corps d'active, on a du bas vers le haut : les préposés des douanes (PD), les brigadiers des douanes (BD), les Adjudants des douanes (AD), les Adjudants principaux des douanes (APD), les lieutenants des douanes (LD), les capitaines des douanes (CNE) et les commandants des douanes (CDT). Concernant les personnels non fonctionnaires, ils sont repartis en cadres et agents. Notre échantillon a été choisi en tenant compte des objectifs de l'étude, des contraintes financières, de sécurité et de temps. Dans cette étude, l'expression : personnel des douanes renvoie à l'échantillon qui a répondu au questionnaire tous grades et catégories confondus (CDD, CAD, CD, CPD, ID, IPD, PD, BD, AD, APD, LT, CNE, CDT, IT, IS, IL, TEF, CC, AC et DEC) sélectionnés parmi le personnel figurant sur le fichier du personnel de la direction générale des douanes (services centraux). La structure de notre échantillon est matérialisée, selon la catégorie socioprofessionnelle, le sexe, l'âge dans les tableaux ci-après :

Le tableau ci-dessus laisse apparaître que les agents de la catégorie D du corps d'active sont les plus pléthoriques (20, 8%) de notre échantillon contre 1,66% pour les cadres supérieurs relevant de la catégorie A2 de la fonction publique. Le tableau ci-dessus présente la répartition de notre échantillon par sexe. En effet cet échantillon est composé de 650 hommes soit 55% et 530 femmes soit 45%. Le tableau ci-dessus présente le temps mis par les personnels au même poste d'affectation. De ce tableau, il ressort que 60% des personnels ont passé entre 03 et 06 ans au même poste. 16% de l'effectif est à plus de 06 ans et 42% seulement ont moins de 03 ans au poste qu'ils occupent. Du tableau ci-dessus, il ressort que sur 1192 questionnaires dument distribués, 1180 ont effectivement été retournés et convenablement remplis soit un pourcentage de 90%. 180 questionnaires n'ont pu être retournés du fait des informations jugées incomplètes ou en raison de l'indisponibilité de certains responsables concernés durant la période de l'enquête.

Mobilité et performance: Corrélation positive: Le test de khi deux, la corrélation de Pearson ont permis de confirmer les hypothèses retenues et formulés sur la base de la revue de la littérature autour du lien entre mobilité interne et performance organisationnelle.

Corrélation de Pearson : analyses, résultats et discussions

Formulation et analyses: Une hypothèse de recherche est la réponse présumée à la question qui oriente une recherche. Une question inévitable qui se pose dans la conclusion d'une revue de littérature est celle des hypothèses. L'approche hypothético-déductive selon Olivier Mesly (2015), est encadrée dans un paradigme pragmatique et l'émission des hypothèses doit se faire selon une modélisation axée sur quatre grands groupes de relations entre les variables considérées: descriptif, d'influence, longitudinal et causal. Les variables sont elles-mêmes classées selon qu'elles sont structurelles ou fonctionnelles, ce qui modifie la formulation, dicte les tests statistiques des hypothèses et guide la recherche pour en augmenter l'efficacité. De la revue de la littérature ci-dessous et suivant la problématique de notre recherche, nous déduisons les hypothèses ci-après :

H1: La mobilité influence positivement l'efficacité organisationnelle

H0: La mobilité n'influence pas l'efficacité organisationnelle

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Les analyses basées sur les méthodes quantitatives ont permis l'exploitation des données recueillies à l'issue de la collecte. La corrélation bi variée de Pearson a été utilisée pour tester les hypothèses relatives au lien entre la mobilité interne et l'efficacité organisationnelle de la DC. L'analyse de régression obtenue à partir du logiciel « Statistical Package for the Social Sciences » (SPSS), version 21.0 a permis de vérifier si la pratique de la mobilité influence l'efficacité organisationnelle. Nous avons obtenu des résultats intéressants à tout égard. Au terme de l'étude, les résultats de l'analyse descriptive relatifs aux rotations des personnels de l'organisation montrent que lesdites rotations sont trop fréquentes selon 82,83 % des enquêtés qui dans leur grande majorité affirment être impliqués dans les différentes réorganisations (66,67 %).

Tableau 1. Répartition de l'échantillon de notre étude selon la catégorie socioprofessionnelle

Grades	Hommes	Femmes	Total
IPD	10	10	1,66%
CDT	10	10	1,66%
CNE	20	20	3,33%
ID	20	20	3,33%
IT	10	0	0,83%
LT	10	20	2,5%
CPD	20	10	2,5%
APD	40	40	6,66%
CD	20	10	2,5%
AD	50	50	8,33%
CAD	100	50	12,5%
BD	90	90	15%
CDD	80	70	12,5%
PD	150	100	20,83%
CC	10	10	1,66%
AC	30	20	4,16%
TOTAL	650	530	100%

Source : enquête 2019.

Tableau 2. Répartition de l'échantillon par sexe

Catégorie	Fréquences	Pourcentages
Hommes	650	55%
Femmes	530	45%
TOTAL	1180	100%

Source : enquête 2019.

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon de notre étude selon l'ancienneté au poste

Ancienneté au poste	Fréquences	Pourcentage
0-3 ans	420	36%
3-6 ans	600	51%
Plus de 06 ans	160	13%
Total	1180	100%

Source : enquête 2019.

Tableau 4. Répartition de l'échantillon de notre étude selon les questionnaires distribués

Questionnaires	Fréquences	Pourcentage
Distribués	1192	100%
Répondus et remis	1180	90%
Non validés	180	10%

Source : enquête 2019.

Tableau 5. Corrélation (r de Pearson) entre la mobilité interne et la motivation

Corrélations				
			Chaque réorganisation de	Avez-vous le sentiment d'être motivé dans l'exercice de vos fonctions ?
			la DC a-t-elle été suivie	
			d'une mobilité interne	
			?	
Chaque réorganisation de la DC	Corrélation de	1*		,033*
a-t-elle été suivie d'une mobilité interne?	Pearson			
	Sig. (bilatérale)			,747*
	N	99		99
Avez-vous le sentiment d'être motivé dans l'exercice de vos fonctions ?	Corrélation de	,033*		1*
	Pearson			
	Sig. (bilatérale)	,747*		
	N	99		99

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 6. Corrélation (r de Pearson) entre la mobilité et l'efficacité organisationnelle

Corrélations				
				Chaque réorganisation de la DC a-t-elle
			L'impact est-il	
			négatif ou positif ?	été suivie d'une mobilité interne des
				?
L'impact est-il négatif ou	Corrélation de Pearson	1*		,003*
positif ?	Sig. (bilatérale)			,975*
	N	99		99
Chaque réorganisation de la	Corrélation de Pearson	,003*		1*
DC a-t-elle été suivie d'une	Sig. (bilatérale)	,975*		
mobilité interne ?	N	99		99

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

De plus, les objectifs des réorganisations ne sont pas précisés (56,57%) et leur impact sur la rentabilité de la DC est mitigé (69,07 %). Relevons au passage que le coefficient de fidélité (alpha de Cronbach) acquis par la somme des énoncés a une cohérence interne de 0,83 ; ce qui nous conforte quant à la qualité de l'outil de mesure. En ce qui concerne la mobilité interne des cadres, l'analyse descriptive des données révèle notamment que la charte de mobilité interne n'existe pas au sein de l'organisation (98,99 %) et que la durée au poste trop longue ne permet pas des promotions (58,59 %). L'analyse de l'ensemble des résultats descriptifs présentés montre que la mobilité interne verticale des cadres et agents est peu fréquente. Cette mobilité interne n'est non plus régie par des règles définies qui sont portées à la connaissance des cadres et agents. Ainsi, à la question de savoir si les enquêtés pensent quitter la DC si une opportunité s'offrait à eux, les résultats indiquent à 84,85 % leur désir de partir de la DC s'ils trouvaient ailleurs. Notre curiosité nous amène à vérifier d'éventuelles liaisons entre la mobilité interne et motivation d'une part et la performance organisationnelle d'autre part. Les corrélations (r de Pearson) entre la variable de la motivation et celle la mobilité interne, indiquent que la mobilité interne est corrélée positivement avec la motivation ($r = 0.747^*$; $p < 0.05$). Ce qui fait penser qu'il y aurait un lien de dépendance entre la mobilité interne et la motivation. En d'autres termes, si la mobilité était bien gérée, les cadres et agents des douanes seraient motivés. Le calcul des corrélations (r de Pearson) entre la mobilité interne et l'efficacité organisationnelle indique que la mobilité interne est corrélée positivement avec l'efficacité organisationnelle ($r = 0,975^*$; $p < 0.05$). Ceci signifie qu'une bonne gestion de la mobilité interne pourrait induire une amélioration de l'efficacité de la DC.

Mobilité transparente et cohérente: Selon Maruani et Renaud (1993), la mise en place d'une mobilité efficace passe par des outils visant à stimuler la connaissance et l'initiative individuelle. Il s'agit à cet effet de : Informer sur les emplois et les compétences ; mettre sur pied un dispositif d'information pour apprendre à se situer dans l'organisation ; d'accentuer le rôle des technologies de l'information ; Communiquer pour favoriser la transparence des règles de la mobilité et davantage favoriser une culture de la mobilité volontariste.

Mobilité transparente au sein de la DC: Pour inciter la mobilité et encourager l'initiative des personnels douaniers en matière de mobilité, ces derniers ont un besoin crucial de visibilité aussi bien sur l'évolution des métiers que sur les conditions de succès d'une mobilité.

Un salarié qui désire intégrer une démarche de mobilité doit pouvoir s'orienter en ayant connaissance de données factuelles sur l'évolution des métiers et des populations travaillant au sein de son organisation. Toute chose qui nécessite l'implémentation d'un observatoire des métiers et qualifications douanier et l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences au sein de la DC.

mobilité intégrée à des pratiques cohérentes de GRH: Les pratiques de la mobilité ne sont pas indépendantes des autres pratiques de GRH. Pour qu'une politique de mobilité réussisse, il est nécessaire de prendre en compte et de réfléchir sur les autres pratiques afin de les rendre cohérentes. En effet, on peut remarquer que les dispositifs incitatifs peuvent avoir un rôle, soit de frein, soit de moteur dans la réussite d'une politique de mobilité. En effet, les incitations financières ou en nature sont des préalables nécessaires à la réussite d'une politique de mobilité, dans la mesure où la décision de mobilité résulte d'un calcul de risque entre les gains à espérer et les pertes à déplorer. Si elles ne sont pas assez importantes ou inadaptées, elles peuvent freiner l'initiative des salariés. Dans ce sens, les éventualités stratégiques pour combler les manquements constatés ci-dessus, devraient dès lors s'appuyer sur des mesures appropriées qui découleraient des faiblesses et menaces observées tel que recommandé par l'organisation Mondiale des Douanes (OMD) à la suite d'une étude menée au sein de la DC à savoir : des outils de gestion et d'accompagnement de la mobilité moderne et performants d'une part et l'informatisation du processus du management de la mobilité au sein de la DC d'autre part.

Informatisation indispensable du processus de mobilité de la DC

Enjeux de l'e-mobilité: Selon Boursier caroline s'appuyant sur les travaux de Maruani et Renaud (1993), les technologies de l'information (TI) et les outils de gestion permettent de favoriser la mobilité à la fois en termes de diffusion d'informations mais également en simplifiant les procédures. De plus en plus, les salariés peuvent déposer en ligne leur demande de mobilité ainsi que les fiches personnelles. Ainsi, la numérisation permet de favoriser la double circulation de l'information. La numérisation permet la publication, d'une part, des postes à pourvoir, ce qui correspond à l'offre de mobilité, et d'autre part, des souhaits des salariés sur leur évolution professionnelle, ce qui correspond à la demande de mobilité.

Les TI, en donnant une représentation des offres et des demandes de mobilité, créent un véritable marché interne du travail. Elles ont à la fois un effet de transparence et un effet de désintermédiation dans le sens où elles contraignent les managers à révéler l'information, ce qui réduit la nécessité d'intervention des responsables RH (Papaix, 2002). En permettant la double circulation de l'information, les TI participent au rétablissement de conditions d'un marché efficient, et aident les individus à prendre des décisions rationnelles.

e-GPEC et mobilité interne: La GPEC aide le collaborateur à se développer, à grandir et à progresser dans son parcours professionnel. Compte tenu du fait que c'est le collaborateur qui maîtrise son parcours professionnel, il doit impulser la démarche GPEC. La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines: une gestion tenant compte des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'organisation. En ce qui concerne le cas spécifique de la mobilité interne, la GPEC peut comporter 02 volets, à savoir :

- Un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins / ressources en liaison avec les questions de mobilité interne.
- un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

Afin que la mobilité interne soit un outil de GPEC positif et pertinent, il faut qu'elle soit anticipée par l'équipe RH. En effet, c'est l'anticipation des besoins qui peut favoriser l'évolution interne et tous les nouveaux postes. La mise en œuvre d'un logiciel de gestion des Compétences permettra à la DC d'avoir accès au fichier complet et détaillé de ses collaborateurs dont les compétences et l'adéquation profil-métier pour chacun d'entre eux, y compris un organigramme avec leur hiérarchisation inclus. Il sera donc possible de consulter grâce à une visualisation graphique, les compétences requises pour un métier donné mais également une présélection des candidatures en interne en fonction des compétences requises pour ce métier. Avec une vision claire des collaborateurs présélectionnés dans un métier référencé, une grande partie du travail des responsables RH en matière de mobilité interne se trouve clarifiée. Ce qui permettra de consacrer plus de temps à la partie prospective, c'est-à-dire sur les conséquences précises des évolutions envisagées dans l'organisation. Dans notre démarche que seule une analyse affinée de la mobilité interne peut la favoriser. Il est dès lors déterminant qu'elle s'appuie sur des outils pertinents, c'est cette anticipation qui apparaît comme l'une des clés de l'attractivité et de la marque employeur des organisations. Comme l'affirme Christophe Bergeon (2013) intervenant sur les questions de GPEC, mobilité interne et gestion des talents, une solution digitale de la GPEC au service d'une mobilité interne optimale permet la création de lien social, la fidélisation des équipes. La mobilité interne compte de nombreux atouts, mais elle suppose la transparence et l'adhésion d'un top management, pas toujours enclin à lâcher du lest. Il déclare à cet effet :

« Il faut mettre en place une politique d'entreprise globale et coordonner les politiques RH. Etre transparent (sur les opportunités de postes en interne, au sein de l'organisation) signifie laisser la main à l'employé, pour que celui-ci ait le sentiment de pouvoir évoluer, en permanence. Il ne doit pas seulement avoir la parole lors de l'entretien annuel d'évaluation, mais tout le temps. Certains outils (tels l'intranet ou le réseau social d'entreprise) permettent au collaborateur de s'auto-déclarer quand bon lui semble (il peut par exemple faire savoir qu'il est candidat à la mobilité, qu'il a des appétences particulières pour une expatriation ou une mission en Chine ou au Brésil...). De même, ces outils peuvent générer des alertes lorsque de nouvelles opportunités sont à pourvoir. C'est quasiment du temps réel. Cela permet d'être très réactif, et d'avoir une vision globale des forces vives de l'entreprise.»

Conclusion Generale

Les résultats de cette recherche qui s'intéresse à l'impact de la mobilité professionnelle sur l'efficacité de la douane Camerounaise traduisent quelques limites, mais, garantissent une validité incontestable. En ce qui concerne les limites, trois principales peuvent être évoquées. D'abord, la recherche a reposé sur une démarche quantitative s'appuyant essentiellement sur les données statistiques existantes permettant ainsi de rendre compte de la réalité d'un phénomène. Les données sont alors essentiellement mathématiques. Ensuite, le choix de la population d'étude peut paraître discutable dans le sens où les résultats demeurent contextualisés, et propres à une profession : au métier de douanier. Enfin, la période d'étude (2008-2018) peut laisser croire qu'il est assez tôt pour évaluer l'impact entre les deux variables convoquées dans notre thématique. Certains interviewés ont à cet effet relevé que certaines questions méritent d'être posées à la fin du programme d'évaluation de l'Organisation mondiale des douanes sur les questions de RH et de leadership qui s'étend jusqu'en 2022. Il convient alors de traiter les résultats tels qu'ils sont, c'est-à-dire l'impact d'un programme en cours (ce qui peut être considéré comme des résultats partiels) sur une catégorie de personnes, les personnels douaniers, ayant des cursus académiques diversifiés. Il faut également noter que les personnes interrogées ne sont pas parfaitement représentatifs de toute l'administration des douanes en ce sens que l'échantillonnage choisi se situe dans le cadre d'un échantillon statistique aléatoire pouvant comporter des biais. Il s'agit uniquement des agents sélectionnés en fonction de leur grade et du poste d'emploi compte tenu de leur pertinence sur les questions de mobilité et de carrière en matière de promotion verticale. Une recherche élargie à l'ensemble du personnel douanier du Cameroun, aurait permis de mieux apprécier l'impact des activités de mobilité professionnelle et de carrière sur l'efficacité de cette administration. En ce qui concerne la validité, nous considérons que les résultats obtenus sont crédibles du fait de la rigueur de la démarche. La recherche répond à la question principale ci-après : « Quelle est l'influence de la mobilité professionnelle sur l'efficacité de la douane Camerounaise ? ». Elle permet ainsi d'atteindre au moins quatre objectifs fixés : deux objectifs au plan théorique et deux objectifs au plan managérial. Les premiers objectifs, de nature théorique, portent sur le caractère nouveau de la problématique (perspective de la mobilité verticale en liaison avec la lutte du commerce illicite), d'une part et, l'apport des connaissances sur un sujet traitant des questions relatives au contexte douanier, d'autre part. En ce qui concerne le caractère nouveau, nous avons relevé qu'aucune recherche à notre connaissance n'aborde la question de la mobilité professionnelle en douane selon une perspective carriériste. Presque tous les travaux actuels traitant de l'impact des pratiques de GRH sur la performance des douanes Camerounaises et abordent la mobilité de façon « passagère ». Cette recherche au contraire, démontre que la mobilité professionnelle, si elle s'appuie sur des bases liées à la compétence et la transparence a un impact positif sur l'efficacité de la douane Camerounaise et pourrait à terme être un levier pertinent à la modernisation de l'administration des douanes en particulier et de la fonction publique camerounaise en général. Ceci s'explique par le fait que nommer ou promouvoir un individu s'apparenterait à lui donner une existence et une reconnaissance institutionnelle et administrative, un nouveau sens à sa vie, une réalisation de ses aspirations tant personnelles que professionnelles. Une problématique réelle au sein de la DC en ce sens que 80% des personnels douaniers après plus de 15 ans de services n'ont jamais connu de mobilité verticale malgré les diverses mobilités fonctionnelles généralement sans impact sur leur carrière. Par ailleurs, cette recherche apporte des informations sur les réalités de la politique de mobilité et de carrière au sein de la douane Camerounaise, pas suffisamment vulgarisées dans la littérature. Au plan managérial, les résultats obtenus sont relatifs aux mécanismes favorisant par ricochet la progression de la carrière et essentiellement l'impact de la mobilité professionnelle sur l'efficacité des douanes Camerounaises. Trois principaux mécanismes sont identifiés comme ceux favorisant la mobilité professionnelle à savoir : Les outils de développement de plan de carrière ; l'informatisation du processus de

mobilité et l'intégration de la fonction mobilité dans un ensemble de pratiques GRH cohérentes. Les outils de développement de plan de carrière permettent à une administration d'assurer l'alignement stratégique entre les besoins et les objectifs de l'organisation et du personnel d'une part, et l'allocation des ressources d'autre part. Ils encouragent également l'adoption d'une culture de l'apprentissage et responsabilisent le personnel dans la conduite de leur propre développement de carrière. La cohérence et la transparence de la mobilité sont des vecteurs de performance et de fidélisation que peuvent plus aisément promouvoir l'informatisation. Le leadership et la GRH sont les 02 véritables problèmes que rencontre la Direction Générale des douanes. En effet selon l'OMD en matière de leadership le Cameroun se positionne comme 22^{ème} sur 24 pays en Afrique occidentale et Centrale. Il s'avère donc déterminant de mettre sur pied des outils qui permettent de promouvoir un leadership efficace au sein de cette organisation.

REFERNCES

- Amadiou J.-F. et Cadin L. 1996. Compétence et organisation qualifiante, *Economica* n°1195.
- Abraham J. 2003a. « Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail », *Gestion* 2000, Juillet- Août, pp. 33-51.
- Abraham J. 2003b. « Marché interne du travail. Enjeux et limites de la mobilité interne », *Cahiers du CERMAT- UPRES, IAE de Tours*, Vol. 16, n°105, pp. 75-97.
- Abraham J. 2001. « Mobilité interne et polyvalence : efficacité et création de ressources », *Cahiers du CERMAT- UPRES, IAE de Tours*, Vol. 14, n°88.
- Argote and Ingram 2000. "Knowledge transfer: a basis for competition advantage in firms", *Organizational behavior and human decision processes*, N°82-&, pp. 150-169.
- Arifat M. d', Eteve C., Fyot T., Horta I. 2005. « L'implication du DRH dans la réflexion stratégique: Quelles sont les conditions pour que la fonction RH soit partie prenante dans la définition de la stratégie ? », Document d'étude du MBA-RH de l'Université Paris Dauphine, oct.
- Bailly A.F., « Les effets des systèmes de gestion des carrières », Acte du 6^e congrès de l'AGRH, Poitiers, novembre 1995.
- Barney J.B. 2001. "Ressources-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, Vol. 27, Issue 6, Nov-Dec, pp. 643-650.
- Barney J.B. 1996. "The resource-based theory of the firm", *Organizational Science*, Vol. 7, pp. 469.
- Botte, S., 2000. Les rationalités de la non-division du travail, *Analyses théoriques et empiriques*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Lille I, 6 décembre.
- Cadin, L. 1997. « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », dans *Dedans, dehors-les nouvelles frontières de l'organisation*, Ed. Vuibert Entreprendre.
- Loïc Cadin1, Francis Guérin2, Robert DeFillipi3, AGRH 2004)
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. 2002. La gestion des ressources humaines, Collection DUNOD, 2^{ème} édition, pp. 328-369.
- Campion M.A., Cheraskin L., Stevens M.J. 1994. "Carrier-related antecedents and outcomes of job rotation", *Academy of Management Journal*, 37-8, pp. 1518-1542.
- Cartoux S. Loisl F. sous la direction de) 2006. « La mobilité et les parcours professionnels », ANACT, avril.
- Chaminade B. 2003. Identifier et fidéliser vos salariés de talents, AFNOR.
- Chatzis K., Coninck F. de, Zarifian P. 1995. « L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits », *Travail et emploi*, n° 64 3. juil. pp. 35-47.
- Crozier M. et Friedberg E. 1977. L'acteur et le système, Le Seuil.
- Daft R.L. 1998. *Organization theory and design*, 6^{ème} Ed, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Dany F. and Livian Y.-F. 2002. La nouvelle gestion des cadres, Paris, Vuibert, pp. 73-78.
- D'Aveni R. 1995. *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Deffayet S. et Van Heems F. 1995. « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », *Personnel, ANDCP*, n° 365, Décembre, p. 36-41.
- Dent, H. 1995. *Job Choc*, Éditions générales First.
- Doeringer P.B. and Piore M.J. 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M.E. Shape, Lexington, MA.
- Ducotterd M. 2002. « Employabilité. Des enjeux d'actualité », pp.8-9, in : SAGE R., SARAZIN B., « Etre ou ne pas être employable ? », in *Travail et Changement*, Septembre, n° 280, pp. 7-18.
- Ettington D.R. 1992. « Coping with Career Plateauing: "face the facts" vs. "hope springs eternal", presented at Careers Division », *National Academy of Management Meetings*, Las Vegas, NV.
- Finot A. 2000. *Développer l'employabilité*, Insep Consulting Editions.
- Frank.G. et R. Ramirez, 2003. *Les meilleures pratiques des multinationales*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Friedrich, Kabst, Weber et Rodehuth 1998)
- Galambaud B. 1983. *Mobilité et Gestion des Carrières*, Documents d'études, *Entreprise et Personnel*.
- Galambaud B. 1991. *Des hommes à gérer*, ESF éditeur.
- GalunicD.C. and Anderson E. 2000. "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment", *Organizational Science*, n° 11-1, Jan-Feb, pp.1-20. Gentil 1991
- Goffée R. and Scase R. 1992. "Organisational Change and the Corporate Career: the Restructure of Managers' Job Aspirations", *Human Relations*, Vol. 45, n°4, avril, pp. 365-385.
- Goux G. and Morin E. 1997. "Train or pay: does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers?" *CEPR Workshop "Rising Inequalities"*, La Courona, 14-15 feb.
- Hourquet P.G. and Roger A. 2003. "Event-driven careers for R&D professionals?" *Technology & HRM Conference II. CERAM Sophia Antipolis*.
- Harlé M. 2003. *Licenciement, coté psy : comment faire face ?*, Éditions d'organisation *Entreprise*.
- Hategekimana R. 2004. « Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise », Actes du XV^{ème} Congrès de l'AGRH, Montréal, 1er – 4 septembre.
- Herzberg F. 1971. *Le travail et la nature de l'homme*, *Entreprise Moderne* Edition.
- Ichniowski C., Shaw K. and Prennushi G. 1994. "The effects of human resource management practices on productivity", document de travail, Columbia University, N-Y. Kramaker 1999)
- Latack J.C. 1984. « Career transitions within organizations: an exploratory study of work, non-work and coping strategies », *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- Lemire et Saba 2002. « Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques: un examen de la notion de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences », R.G.R.H., janv-fév-mars.
- Liaroutzos O., Sulzer E., Bessuco N. et Lozier F. 2002. « Validation des qualifications professionnelles, étude de faisabilité d'un dispositif », Rapport final, CEREQ et IRIS.
- Loss I. 2006. « A quoi sert l'orientation professionnelle en entreprise », in Lévy-Leboyer C., Louche C. et Rolland J.-P., *RH : Les apports de la psychologie du travail I*. pp. 411-431.
- Maincent and Thierry 1980. « Gestion de carrières et mobilité des cadres », *Personnel*, n°225, pp.53-61.
- Mallet L. 1995. « Organisation qualifiante, coordination et incitation », dans *La production de compétences dans l'entreprise*, CEDEFOP, *Revue Européenne*, n°5, pp. 10-16.
- Manville J. 2005. *Vers une gestion des carrières par les compétences ? Etude d'un dispositif d'accompagnement des mobilités*, 12^{ème} Journées d'Etudes sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, Edition Cereq, pp 19-28.
- Manville J. 2006. « Etude d'un dispositif d'accompagnement des mobilités : Décrypter un processus d'investissement en Capital Humain, CNAM Paris, MRPP, 9 mars.
- Margaret Maruani et Emmanuèle Reynaud 1993. *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, coll. "Repères"
