ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND

Gouvernance organisationnelle et effectivité des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises de presse camerounaises, une analyse comparative des configurations de gouvernance

Organizational Governance and the Effectiveness of Career Management Practices in Cameroonian Press Companies, a Comparative Analysis of Governance Configurations

Gérard TCHOUASSI, ***(Enseignant-Chercheur, Professeur)***
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Yaoundé 2 de Cameroun

André BION, ***(Doctorant)***
Département des Sciences de Gestion
Université Internationale des Sciences Appliquées pour le Développement, Cameroun

Adresse de correspondance :	Yaoundé, Cameroun, Université internationale des sciences appliquées pour le développement, Quartier Etoudi près du centre des passeports
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TCHOUASSI, G., & BION, A. (2026). Gouvernance organisationnelle et effectivité des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises de presse camerounaises, une analyse comparative des configurations de gouvernance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(14), 451–475. https://doi.org/10.5281/zenodo.24214932
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 30/08/2026 *Accepted: 13/11/2026*

Gouvernance organisationnelle et effectivité des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises de presse camerounaises, une analyse comparative des configurations de gouvernance

Résumé

La gestion des carrières est un enjeu majeur pour attirer, développer et retenir les compétences, mais l'existence de dispositifs formels de ressources humaines ne garantit pas leur effectivité. La littérature sur la gouvernance des médias en Afrique subsaharienne reste pour l'essentiel centrée sur la dichotomie public/privé et sur les contenus éditoriaux ; elle documente peu la manière dont la distribution interne du pouvoir, au sens de la gouvernance organisationnelle, affecte la mise en œuvre effective des pratiques de gestion des carrières. Cet article examine dans quelle mesure la configuration de gouvernance des entreprises de presse camerounaises est associée à l'effectivité de ces pratiques. L'étude repose sur une enquête menée en 2026 auprès de 82 répondants issus de huit entreprises de presse camerounaises (15 dirigeants, 67 membres du personnel), sélectionnées pour leur diversité de gouvernance et non pour leur représentativité statistique. Deux questionnaires non strictement symétriques confrontent les pratiques déclarées par les dirigeants aux pratiques perçues par les salariés ; l'analyse combine statistiques descriptives, tests exacts et analyse de contenu des réponses ouvertes. Mobilisant la théorie du découplage de Meyer et Rowan (1977) articulée à une lecture de la gouvernance organisationnelle inspirée de Charreaux (2011), les résultats montrent que la présence documentaire d'un dispositif RH ne garantit pas sa mise en œuvre cohérente, puisque l'écart entre dirigeants et salariés atteint 70,3 points sur les entretiens d'évaluation et 54,6 points sur les fiches de poste. La configuration patrimoniale concentrée présente les conditions les moins favorables à l'effectivité, sans que cette hiérarchie entre les trois configurations ait pu être chiffrée au-delà du contraste entre pôles public et privé, pour lequel la pluriactivité passe de 5,6 % à 91,8 %. Les implications concernent la traçabilité des décisions RH, la transparence des critères de progression et l'alignement entre procédures prescrites et pratiques vécues.

Mots clés : gouvernance organisationnelle ; découplage ; effectivité RH ; gestion des carrières ; entreprises de presse ; Cameroun
JEL Classification : M54 ; L82
Type du papier : Recherche empirique

Abstract

Career management is a major organizational issue for attracting, developing, and retaining talent, but the existence of formal human resource practices does not guarantee their effective implementation. The literature on media governance in sub-Saharan Africa remains largely centred on the public/private dichotomy and on editorial content, and gives little attention to how the internal distribution of power, in the sense of organizational governance, affects the effective implementation of career management practices. This article examines the extent to which the governance configuration of Cameroonian press companies is associated with the effectiveness of these practices. The study draws on a 2026 survey of 82 respondents from eight Cameroonian press companies (15 managers, 67 staff members), selected for their diversity of governance rather than their statistical representativeness. Two non-strictly symmetrical questionnaires compare practices reported by managers with those perceived by employees; the analysis combines descriptive statistics, exact tests, and content analysis of open-ended responses. Drawing on Meyer and Rowan's (1977) decoupling theory together with an organizational governance framework informed by Charreaux (2011), the results show that the documented presence of an HR device does not guarantee its coherent implementation, since the gap between managers and employees reaches 70.3 points for appraisal interviews and 54.6 points for job descriptions. The concentrated patrimonial configuration presents the least favourable conditions for effectiveness, although this hierarchy among the three configurations could not be quantified beyond the contrast between the public and private poles, for which multiple employment rises from 5.6% to 91.8%. Implications concern the traceability of HR decisions, the transparency of progression criteria, and the alignment between prescribed procedures and lived practices.

Keywords: organizational governance; decoupling; HRM effectiveness; career management; press companies; Cameroon
Classification JEL: M54; L82
Paper type: Empirical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

La présence d'une fiche de poste, d'une grille salariale ou d'une procédure d'évaluation ne suffit pas à garantir aux salariés une véritable capacité de projection professionnelle. Longtemps appréhendée à travers l'inventaire des dispositifs mis à disposition du personnel (recrutement, affectation, évaluation, formation, reconnaissance ou promotion), la gestion des carrières doit aussi être interrogée à partir de l'effectivité réelle de ces outils dans les décisions professionnelles. Cette question est particulièrement sensible dans les entreprises de presse camerounaises, dont le fonctionnement repose sur un capital humain spécialisé tout en demeurant soumis à de fortes contraintes économiques, institutionnelles et politiques.

La littérature consacrée à la gouvernance des médias camerounais et africains s'est surtout construite autour de la question de la propriété du capital et de ses effets sur la ligne éditoriale, en partant souvent d'une distinction binaire entre structures publiques et structures privées (Forcha et Ngange, 2022). Cette entrée par la propriété éclaire l'autonomie professionnelle des journalistes, mais elle documente peu la manière dont le pouvoir est effectivement distribué à l'intérieur de chaque organisation, ni les conséquences de cette distribution sur la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines proprement dites. Or une entreprise privée peut recourir à des mécanismes de gouvernance très différents d'une autre entreprise privée, selon que la propriété et la direction y sont séparées ou concentrées entre les mêmes mains. C'est ce vide, celui d'une lecture de la gouvernance organisationnelle interne des entreprises de presse et de ses effets sur l'effectivité des pratiques de carrière, que cet article se propose de combler.

Ce problème rejoint les travaux sur le découplage entre structures formelles et pratiques réelles. Meyer et Rowan (1977) montrent que les organisations adoptent parfois des formes rationnelles surtout pour répondre à des attentes de légitimité, tandis que Brandl et al. (2022) soulignent que l'écart entre politique RH décidée et mise en œuvre concrète peut devenir une modalité organisationnelle stable plutôt qu'une anomalie transitoire. Dans cette perspective, la notion de gouvernance doit être précisée, car l'article la mobilise non seulement dans son acception actionnariale classique, mais aussi dans une perspective organisationnelle inspirée de Charreaux (2011), afin d'analyser la distribution effective du pouvoir dans les entreprises étudiées et ses effets sur la gestion des carrières.

La question qui structure l'analyse porte sur la mesure dans laquelle la configuration de gouvernance des entreprises de presse camerounaises est associée à l'effectivité des pratiques de gestion des carrières. Cette question générale se décline en trois sous-questions opérationnelles, à savoir si la formalisation documentaire des dispositifs RH varie selon la configuration de gouvernance, si leur mise en œuvre déclarée par les dirigeants diverge de leur perception par les salariés selon cette même configuration, et si cette effectivité différenciée est associée à des indicateurs de parcours professionnel observables (ancienneté, pluriactivité, départs). Le choix du verbe « être associée à », plutôt que « conditionner », est délibéré, car le dispositif d'enquête, transversal et non expérimental, permet d'établir des régularités et des contrastes entre configurations, non une relation causale.

La contribution attendue est triple. Sur le plan théorique, l'article articule la théorie du découplage à une lecture organisationnelle, et non plus seulement actionnariale, de la gouvernance, pour expliquer des variations d'effectivité RH que la seule dichotomie public/privé ne suffit pas à rendre lisibles. Sur le plan empirique, il documente cette articulation par une triangulation entre déclarations dirigeantes et perceptions salariées, dans un secteur, la presse camerounaise, pour

lequel ce type de confrontation reste rare. Sur le plan managérial, il propose des pistes de traçabilité et de communication des critères de progression, déclinées selon les acteurs concernés.
Les trajectoires professionnelles observées (ancienneté, pluriactivité, départs de collègues jugés compétents) sont traitées, dans cet article, comme des indicateurs descriptifs associés à l'effectivité différenciée des pratiques de carrière, et non comme une variable dépendante testée au moyen d'une hypothèse formelle distincte, dans la mesure où le dispositif d'enquête ne permet pas d'isoler leurs déterminants propres parmi d'autres explications concurrentes (statut contractuel, niveau de rémunération), question que la section 4.5 et les limites de la conclusion discutent explicitement.
L'article est organisé comme suit. La section 2 présente le cadre théorique, construit autour des concepts de gouvernance organisationnelle, d'effectivité et de découplage, puis formule les propositions de recherche. La section 3 détaille la méthodologie de l'enquête. La section 4 présente les résultats, et la section 5 les discute à la lumière de la littérature sur l'implémentation des pratiques RH. La section 6 conclut sur la contribution, les limites et les perspectives de recherche.

2. Revue de littérature

2.1. Gestion des carrières et effectivité

La littérature contemporaine sur les carrières s'est progressivement éloignée d'une conception du parcours professionnel entièrement organisé autour d'une progression verticale au sein d'une même entreprise. Baruch et Peiperl (2000) documentent, dès le tournant des années deux mille, la diversification des pratiques organisationnelles de gestion des carrières, tandis qu'Arthur et Rousseau (1996) proposent la notion de carrière sans frontières pour rendre compte d'une mobilité qui ne se joue plus nécessairement au sein d'une seule organisation. De Vos et al. (2020) en tirent la notion de carrière durable, qui suppose un alignement continu entre les besoins de la personne et les ressources que l'organisation met à sa disposition. Cette évolution ne signifie pas que l'organisation perde sa fonction dans la construction des carrières. Il ne s'agit pas ici de reconstruire les trajectoires subjectives des salariés, mais d'examiner ce que l'organisation met, ou ne met pas, effectivement à leur disposition.
Une revue systématique portant sur quatre-vingt-cinq travaux souligne d'ailleurs que la gestion organisationnelle des carrières peut être appréhendée à partir de deux registres distincts, à savoir les pratiques effectivement mises en œuvre par l'organisation, et la manière dont ces pratiques sont perçues par les salariés (Zhao et al., 2022). Cette distinction, encore relativement peu exploitée empiriquement selon les auteurs, constitue précisément le point d'ancrage de cet article. Elle conduit à ne pas mesurer la qualité de la gestion des carrières à partir des seuls dispositifs administratifs disponibles. Dans notre contexte, l'effectivité désigne la capacité d'un dispositif de gestion des carrières à dépasser son existence documentaire pour contribuer à des décisions professionnelles cohérentes, prévisibles et effectivement reconnues par les salariés auxquels il s'applique. Reste à savoir ce qui, dans l'organisation, détermine que cette conversion ait lieu ou échoue, ce que la notion de gouvernance organisationnelle permet précisément d'instruire.

2.2. Gouvernance, généalogie et mécanismes

La notion de gouvernance émerge historiquement d'un problème précis, celui de la séparation entre la propriété du capital et le contrôle effectif de sa gestion dans la grande entreprise moderne. Berle et Means (1932) documentent ce phénomène aux États-Unis, montrant que la dispersion de l'actionnariat prive les propriétaires d'un contrôle direct sur les dirigeants, qui

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

disposent dès lors d'une latitude discrétionnaire potentiellement contraire aux intérêts de ceux pour le compte desquels ils sont censés agir. Jensen et Meckling (1976) formalisent ce constat dans le vocabulaire de la théorie de l'agence, où la relation entre actionnaires et dirigeants engendre des coûts de surveillance, d'engagement et une perte résiduelle que les mécanismes de gouvernance ont vocation à limiter. Fama et Jensen (1983) distinguent, au sein du processus décisionnel, les fonctions de gestion (initiation et mise en œuvre des décisions) des fonctions de contrôle (ratification et surveillance), la séparation de ces fonctions constituant un mécanisme de limitation de la discrétion managériale.

Cette matrice, d'abord financière et actionnariale, s'élargit ensuite dans deux directions qui gardent toutes deux une pertinence directe pour le cas étudié. La première est institutionnelle et codificatrice. Le rapport Cadbury (1992) définit la gouvernance d'entreprise comme le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées, et installe durablement l'idée que la gouvernance est affaire de mécanismes (conseils, comités, procédures d'audit) plus que de seule structure de propriété. La seconde est partenariale. Freeman (1984) conteste la centralité exclusive de l'actionnaire en proposant une lecture de l'entreprise fondée sur l'ensemble de ses parties prenantes, ce qui déplace la question de la gouvernance vers l'arbitrage entre intérêts multiples et parfois concurrents. Shleifer et Vishny (1997) montrent que ces mécanismes, actionnariaux, contractuels, réglementaires, visent par des voies distinctes la même finalité générale, assurer aux apporteurs de ressources un retour sur leur investissement.

Ce qui demeure directement utile pour les entreprises étudiées ici n'est pas tant l'appareil disciplinaire de ces cadres que le principe de séparation qu'ils mettent au jour. La séparation entre propriété et contrôle décrite par Berle et Means reste pertinente pour lire la configuration publique, où le contrôle formel est institutionnellement distinct de la tutelle capitalistique. Mais aucun de ces cadres, pris isolément, ne suffit à rendre compte d'entreprises où le pouvoir de décision RH n'est ni purement actionnarial ni purement contractuel, mais tient à la manière dont plusieurs logiques d'autorité s'articulent ou se confondent au sein d'une même organisation.

2.3. Gouvernance organisationnelle et latitude décisionnelle

C'est cette insuffisance que la notion de gouvernance organisationnelle, telle que la construit Gérard Charreaux, permet de dépasser. Charreaux (2002) propose de substituer à la conception strictement financière et disciplinaire de la gouvernance une lecture cognitive, dans laquelle la gouvernance vise moins à contraindre les dirigeants qu'à augmenter le potentiel de création de valeur de l'organisation par l'apprentissage et l'innovation. Charreaux (2005) introduit ensuite une strate comportementale, qui intègre dans l'analyse les biais cognitifs et affectifs susceptibles d'affecter les décisions des dirigeants, biais que les mécanismes de gouvernance peuvent chercher à corriger ou, au contraire, laisser prospérer selon la manière dont le pouvoir est distribué. Charreaux et Wirtz (2006) systématisent ces perspectives dans un ouvrage de synthèse qui installe, dans le champ francophone, l'idée que la gouvernance ne se résume pas à un dispositif de surveillance financière.

C'est dans un texte de synthèse ultérieur que Charreaux (2011) formule la définition qui sert d'ancrage à notre approche : « le champ de la gouvernance est constitué par l'analyse des règles du jeu managérial qui, en encadrant la latitude décisionnelle des dirigeants, conditionnent la création de valeur organisationnelle » (document de travail CREGO n° 1110402, p. 2). La gouvernance n'y est plus seulement un ensemble de mécanismes de contrôle actionnarial, mais un système de règles, formelles et informelles, qui borne la marge de manœuvre discrétionnaire de celui ou de ceux qui exercent le pouvoir de décision, quelle que soit la nature juridique de

l'organisation. Le même document précise que cette lecture cognitive « définit la gouvernance des organisations comme l'ensemble des mécanismes visant à augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation » (p. 5), et que sa composante comportementale « intègre les biais cognitifs et comportementaux des dirigeants dans l'analyse des mécanismes de gouvernance » (p. 15).

Il importe de préciser immédiatement les limites de cet emprunt, en évitant de le répéter à chaque référence mobilisée dans la suite. Aucun des auteurs convoqués dans cette revue de littérature, Charreaux, Meyer et Rowan, Hirigoyen ou Forcha et Ngange, n'a construit sa réflexion pour des entreprises de presse camerounaises, et rien dans leurs travaux ne prétend à une telle application. Ce que nous retenons de chacun est un instrument conceptuel, non un modèle empirique préconstruit qu'il suffirait de transposer ; c'est notre propre démarche qui applique ensuite ces instruments au terrain étudié, en identifiant trois logiques dont l'articulation ou la concentration définit l'étendue de la latitude décisionnelle, à savoir une logique capitalistique, relative à la structure de propriété du capital ; une logique managériale, relative au pouvoir de nomination de la direction opérationnelle et au contrôle des budgets ; une logique éditoriale, propre au secteur médiatique, relative à l'indépendance de la rédaction en chef et à l'existence d'une instance de recours interne face aux décisions de la direction.

Le degré de séparation entre ces trois logiques, plutôt que la seule nature juridique du capital, constitue la configuration organisationnelle explicative retenue ici ; il est d'autant plus élevé que la propriété, la direction opérationnelle et l'autorité éditoriale relèvent d'instances ou de personnes distinctes, et d'autant plus faible qu'un même acteur cumule ces trois positions. Cette opérationnalisation reste qualitative dans la présente étude, faute d'une mesure directe et systématique de chacun de ces indicateurs par entreprise, ce que la section consacrée aux limites assume explicitement. Aguilera et al. (2018) apportent, sur ce point, un complément utile en proposant la notion de déviance de gouvernance (governance deviance) pour désigner les situations dans lesquelles une organisation adopte des pratiques de gouvernance qui s'écartent de la logique institutionnelle dominante de son secteur, par défaut ou par excès de conformité ; cette notion permettra, en discussion, de reformuler autrement le phénomène de découplage observé dans les données.

2.4. Concentration patrimoniale du pouvoir

La configuration patrimoniale concentrée, telle qu'observée dans une partie de l'échantillon, pose un problème que la seule théorie de l'agence, construite sur l'hypothèse d'une séparation entre propriété et direction, peine à instruire, à savoir ce que devient la gouvernance lorsque cette séparation elle-même fait largement défaut. La littérature sur l'entreprise familiale, sans porter sur le secteur médiatique ni sur le contexte camerounais, offre ici un éclairage fonctionnel, à condition d'en circonscrire strictement l'usage, car les entreprises étudiées ne sont pas nécessairement des entreprises familiales au sens où cette littérature l'entend habituellement, mais elles présentent des mécanismes comparables à ceux que révèle la concentration patrimoniale du pouvoir, quelle que soit par ailleurs son origine exacte.

Gomez-Mejia et al. (2007) proposent, avec la notion de richesse socio-émotionnelle, un cadre qui rend compte de décisions privilégiant la préservation du contrôle et de l'identité de l'acteur dominant plutôt que la seule maximisation économique, ce qui éclaire pourquoi un dispositif RH peut y rester subordonné à des considérations non strictement gestionnaires. Schulze et al. (2001) montrent, dans la même veine, que les relations d'agence en entreprise à propriété concentrée ne disparaissent pas du seul fait de l'absence de séparation actionnariale, mais se déplacent vers des mécanismes d'altruisme asymétrique entre l'acteur central et les autres parties prenantes.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Hirigoyen (2008) montre ainsi que les entreprises où une logique patrimoniale personnalisée domine sont particulièrement exposées à des biais comportementaux dans la prise de décision, notamment un biais d'altruisme envers certains collaborateurs et un ancrage affectif qui rendent plus difficile l'application impersonnelle des règles formelles. Hirigoyen (2009) précise que lorsque la logique patrimoniale l'emporte sur la logique managériale, la rationalité des décisions stratégiques peut s'en trouver affaiblie : « la logique familiale peut primer sur la logique managériale, ce qui affecte la rationalité des décisions stratégiques » (p. 400).

Deux précisions s'imposent sur les références mobilisées pour étayer ce mécanisme. Hirigoyen et Poulain-Rehm (2014) portent, dans leur comparaison internationale, sur la responsabilité sociale des entreprises familiales et non directement sur des scores de gouvernance comparés ; nous retenons de cet article la conclusion, compatible avec notre propos sans la démontrer directement, que les entreprises à direction familiale affichent des pratiques de responsabilité sociale et de gouvernance différenciées de celles des entreprises non familiales, ce qui invite à la prudence plutôt qu'à une transposition mécanique. De même, Sánchez-Marín et al. (2026), à partir d'une étude portant sur des entreprises familiales espagnoles, montrent que l'implication familiale dans la propriété réduit significativement le niveau de formalisation des pratiques RH, alors que l'implication dans la gestion n'a pas d'effet significatif sur ce même niveau ; leur résultat porte sur la performance organisationnelle perçue et financière, non sur l'effectivité au sens où cet article l'entend, et nous le mobilisons donc comme un indice convergent plutôt que comme une confirmation directe de notre résultat.

Hirigoyen et Villéger (2017) ajoutent une dimension relationnelle et symbolique à cette analyse, car le pouvoir, dans ce type de configuration, s'exerce aussi par des mécanismes de proximité et de légitimité personnelle qui échappent en grande partie à la formalisation procédurale. Hirigoyen (2024) reprend et prolonge cette tension entre rationalité gestionnaire et logiques affectives ou personnelles. Cette littérature permet de comprendre pourquoi un dispositif RH formalisé peut y perdre une partie de sa force contraignante, puisque, lorsqu'un acteur unique contrôle simultanément le capital, la direction et l'arbitrage des décisions professionnelles, il conserve la capacité de s'écarter de ses propres règles sans que celles-ci lui soient réellement opposables. La concentration du pouvoir ne signifie donc pas l'absence de formalisation ; elle peut au contraire coexister avec elle tout en limitant sa portée pratique, ce qui rejoint la distinction entre présence documentaire et mise en œuvre effective qui structure cet article.

2.5. De la formalisation à l'effectivité

Un dispositif RH peut être décidé sans être mis en œuvre, mis en œuvre sans être perçu, et perçu de manière hétérogène selon les salariés auxquels il s'applique. Cette distinction en trois temps trouve l'une de ses formulations les plus nettes chez Khilji et Wang (2006), qui identifient dans le décalage entre HRM intended (la politique telle que conçue) et HRM implemented (la politique telle que mise en œuvre sur le terrain) ce qu'ils appellent le chaînon manquant de la recherche en SHRM : « the missing linchpin in SHRM research is the link between intended and implemented HRM » (p. 1172). Gratton et Truss (2003) proposent une décomposition proche, en trois dimensions (la stratégie RH conçue, la stratégie effectivement mise en œuvre et la stratégie perçue par les salariés), et montrent que l'écart entre ces trois plans constitue un indicateur plus informatif de la qualité d'une politique RH que son seul contenu formel.

Cet écart ne se comble pas de lui-même. Purcell et Hutchinson (2007) montrent que l'implémentation effective d'une politique RH dépend de manière décisive des managers de proximité, qui traduisent, ou ne traduisent pas, les décisions prises au sommet en pratiques

concrètement vécues par les équipes ; lorsque ces managers disposent d'une faible autonomie ou d'une faible légitimité, l'écart entre politique conçue et politique vécue tend à se creuser. Wright et Nishii (2013) formalisent cette chaîne en distinguant explicitement les pratiques RH voulues, les pratiques effectivement mises en œuvre et les pratiques perçues par les salariés comme trois niveaux d'analyse qui ne coïncident pas nécessairement. Nishii et al. (2008) déplacent le regard vers l'extrémité de la chaîne, celle des salariés, car ce ne sont pas les pratiques RH en tant que telles qui déterminent les attitudes au travail, mais l'interprétation que les salariés en font, les raisons qu'ils attribuent à leur mise en place. Cette contribution explique pourquoi deux salariés soumis, en apparence, au même dispositif documentaire peuvent en avoir une expérience radicalement différente, et pourquoi la déclaration d'un dirigeant ne suffit jamais, à elle seule, à établir l'effectivité d'une pratique.

C'est cette architecture conceptuelle (présence documentaire d'un dispositif, mise en œuvre effective de ce dispositif, expérience qu'en ont les salariés) que nous retenons comme grille de lecture de l'effectivité, et que nous substituons à une évaluation binaire de présence ou d'absence.

2.6. Le découplage organisationnel

Le principe explicatif retenu ici est le découplage. La théorie trouve son origine dans les travaux de Meyer et Rowan (1977) sur les organisations comme systèmes institutionnalisés. Les deux auteurs montrent que les organisations adoptent souvent des structures formelles moins parce que ces structures produisent une efficacité technique démontrée que parce qu'elles répondent à des attentes institutionnelles de rationalité et de légitimité portées par l'environnement : « the formal structures of many organizations in postindustrial society dramatically reflect the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities » (p. 340). Lorsque ces structures institutionnalisées entrent en tension avec les exigences opérationnelles concrètes de l'activité, l'organisation peut maintenir un découplage entre sa structure formelle, affichée à l'extérieur, et ses activités réelles, ajustées aux contraintes du terrain.

Bromley et Powell (2012) actualisent cette perspective en distinguant deux formes de découplage, à savoir un découplage analytique ou intentionnel, dans lequel l'écart entre politique et pratique résulte d'un choix organisationnel plus ou moins conscient, et un découplage opératif ou non intentionnel, qui résulte davantage de la complexité et de l'ambiguïté inhérentes à la mise en œuvre de toute politique organisationnelle. Cette distinction invite à ne pas interpréter systématiquement les écarts observés comme la manifestation d'une intention stratégique délibérée de la part des dirigeants. Oliver (1991) enrichit cette lecture en montrant que les organisations ne se contentent pas de se conformer passivement aux pressions institutionnelles, mais peuvent y répondre de manière stratégique, par l'acquiescement, le compromis, l'évitement, la défiance ou la manipulation, ce qui invite à ne pas réduire le découplage observé à une seule explication mécanique.

Kostova et Roth (2002) montrent, dans un contexte certes différent (les filiales de multinationales), que l'adoption d'une pratique organisationnelle peut être cérémonielle, c'est-à-dire formellement acceptée sans conviction ni appropriation réelle, ce qui constitue un mécanisme supplémentaire par lequel un dispositif RH peut exister sur le papier sans produire d'effet. Bowen et Ostroff (2004) ajoutent que la force du système RH, c'est-à-dire la clarté, la cohérence et le consensus avec lesquels les pratiques sont communiquées et appliquées, conditionne directement la probabilité qu'un dispositif formellement décidé soit perçu de manière univoque par les salariés ; cette notion éclaire directement pourquoi un même dispositif peut être perçu de façon radicalement différente selon la configuration de gouvernance qui l'encadre.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Les travaux de Brandl et al. (2022) actualisent cette perspective pour le champ spécifique de la GRH. Les auteurs montrent que l'écart d'implémentation entre une politique RH décidée et sa mise en œuvre concrète ne constitue pas nécessairement une anomalie accidentelle appelée à se résorber, mais peut devenir une modalité organisationnelle relativement stable, permettant à l'organisation de satisfaire simultanément plusieurs exigences institutionnelles parfois contradictoires. L'articulation entre découplage et gouvernance reste cependant à construire plutôt qu'à affirmer, la question étant de savoir pourquoi la concentration du pouvoir accroîtrait, plutôt qu'elle ne réduirait, l'écart entre dispositifs décidés et pratiques vécues, alors qu'un propriétaire-dirigeant dispose, en principe, de la capacité de faire appliquer directement ses propres décisions. Notre réponse, développée en discussion à la lumière des résultats, est que cette capacité d'application directe ne s'accompagne pas nécessairement d'une volonté de formaliser une règle opposable à soi-même, car la concentration du pouvoir permet autant de contourner une règle que de l'imposer, ce qui ouvre la possibilité empirique d'un découplage plus marqué dans les configurations les plus concentrées, sans que cela soit une nécessité logique.
La transparence, la connaissance des critères de progression et la prévisibilité des décisions constituent, dans cet article, des dimensions de l'expérience que les salariés font des dispositifs de carrière. Elles ne sont pas mobilisées comme une seconde théorie concurrente du découplage, mais comme des indicateurs de degré de l'écart entre la structure formelle affichée par l'organisation et la pratique effectivement vécue par ses salariés.

2.7. Carrières et travail journalistique, précarité et pluriactivité

La pluriactivité, résultat central de cette étude, ne bénéficie pas d'un ancrage théorique spécifique dans la seule littérature générale sur les carrières. Deuze (2007) montre que le travail journalistique contemporain se caractérise, dans de nombreux contextes, par une fragmentation croissante des statuts d'emploi et une normalisation de la précarité, y compris pour des profils qualifiés. Deuze et Witschge (2018) prolongent cette analyse en montrant que la frontière entre journalisme professionnel et activités connexes se brouille, ce qui favorise le recours à des sources de revenus multiples. Skjerdal (2010), à partir du cas du « brown envelope journalism » dans plusieurs pays africains, documente des pratiques de rémunération informelle des journalistes qui, sans être directement comparables à la pluriactivité observée ici, illustrent la vulnérabilité économique structurelle d'une partie de la profession et la diversité des réponses individuelles qu'elle suscite, parmi lesquelles le cumul d'activités constitue une réponse parmi d'autres, plus discrète et moins problématique déontologiquement. Cette littérature invite à ne pas réduire la pluriactivité observée dans notre échantillon à un simple indicateur de désengagement organisationnel ; elle peut aussi, et c'est l'hypothèse que les données ne permettent cependant pas de trancher, relever d'une adaptation structurelle aux conditions économiques de la profession.

2.8. Gouvernance et GRH en Afrique et au Cameroun

Une lecture strictement importée des cadres précédents exposerait à plaquer sur le terrain camerounais des catégories construites pour d'autres contextes institutionnels, et celui, inverse, de réduire les pratiques observées à une explication culturaliste qui dispenserait d'en analyser les mécanismes concrets. Besson (2021) met précisément en garde contre ce second écueil, fréquent dans une partie de la littérature consacrée à la GRH en Afrique, et invite à privilégier l'analyse des jeux d'acteurs, des rapports de pouvoir et des mécanismes institutionnels effectivement à l'œuvre plutôt qu'une référence globalisante à « la culture africaine » comme facteur explicatif suffisant. Kamdem (2002) propose, dans cette perspective, une lecture de l'interculturalité

managériale camerounaise qui articule les logiques organisationnelles importées aux régulations sociales locales sans les opposer terme à terme ; Budhwar et Debrah (2001) montrent, à l'échelle de plusieurs pays en développement, que les pratiques de GRH y sont systématiquement façonnées par des facteurs institutionnels, légaux et économiques qu'une lecture culturaliste isolée ne permet pas de saisir. La configuration de gouvernance, telle que définie plus haut, constitue précisément un outil d'analyse des rapports de pouvoir qui échappe à cet écueil, sans pour autant ignorer les particularités institutionnelles du contexte étudié.

Plusieurs travaux empiriques, sans porter directement sur le secteur médiatique, documentent ces particularités dans l'administration et les organisations camerounaises, avec des niveaux de visibilité éditoriale inégaux qu'il convient de signaler explicitement. Aloumedjo (2018) montre que la modernisation de la GRH dans l'administration publique camerounaise se heurte à des résistances institutionnelles et à des pratiques héritées qui ralentissent l'adoption de dispositifs plus formalisés. Bandibeno et Ndongo (2017), à partir de l'étude des collectivités territoriales décentralisées, montrent que les pratiques de GRH y sont fortement dépendantes des marges de manœuvre budgétaires et politiques locales. Fomude et al. (2020), dans le secteur de la microfinance, établissent un lien entre la qualité des pratiques RH et la performance de collaborateurs volontaires. Farr (2024) identifie, dans le cas de l'administration douanière camerounaise, des mécanismes relationnels (tribalisme, népotisme, favoritisme, réseaux familiaux) susceptibles de concurrencer l'application impersonnelle des règles formelles de gestion des ressources humaines ; ces deux derniers travaux sont publiés dans des supports dont le comité de lecture et la diffusion internationale restent limités, ce qui invite à les mobiliser comme arrière-plan contextuel et non comme preuve de robustesse scientifique équivalente aux autres références citées. Cette littérature converge sur le constat que les pratiques RH camerounaises ne peuvent être analysées indépendamment des contextes institutionnels, socioculturels et organisationnels particuliers dans lesquels elles s'inscrivent, sans qu'aucun de ces travaux ne porte spécifiquement sur le secteur de la presse.

Le secteur médiatique ajoute à ce contexte général une dimension supplémentaire, propre à la nature de son activité ; l'articulation entre propriété du capital et autonomie professionnelle des salariés y prend un relief particulier, dans la mesure où les décisions RH peuvent interagir avec la ligne éditoriale elle-même. Hallin et Mancini (2004) fournissent, à l'échelle comparative internationale, un cadre de lecture des systèmes médiatiques qui articule structure de propriété, régulation étatique et professionnalisation journalistique ; Picard (2011) prolonge cette analyse sur le plan économique en montrant que les contraintes de financement des entreprises de presse pèsent directement sur les arbitrages RH qu'elles peuvent se permettre.

Forcha et Ngange (2022), dans une étude consacrée aux structures de propriété des médias camerounais, montrent que ces structures dépassent la simple dichotomie public/privé et recouvrent des configurations variées (propriété individuelle, conglomérale, croisée) dont l'influence sur les journalistes et sur les contenus produits est directe, comme l'illustrent les deux extraits suivants : « media owners were found to have an influence on journalists and media content which affects their freedom and professional aptitude by using various means including media policy, direct instructions, editing of news stories, sanctions and orientation of new recruits » (p. 330), et « journalists are most often compelled to uphold media owners' interests through the signed undertaking, strict follow-up of editorial policy, threat of dismissal, sanctions, threat of suspension » (p. 332). Ce résultat établit que la concentration de la propriété affecte la professionnalisation des journalistes camerounais ; il ne porte pas sur la gestion des carrières et ne saurait donc être mobilisé comme une démonstration directe de notre hypothèse, mais il fournit un ancrage contextuel solide, car dans le secteur médiatique camerounais, la structure de

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND

propriété n'est jamais neutre à l'égard des pratiques organisationnelles qui s'exercent sur le personnel.

2.9. Modèle conceptuel et propositions de recherche

L'ensemble de ces éléments théoriques se résume dans le modèle analytique synthétisé au Tableau 1, selon une chaîne en quatre temps. La configuration de gouvernance est associée au degré de séparation effective des logiques de pouvoir ; ce degré de séparation est associé aux conditions de mise en œuvre des dispositifs RH ; ces conditions sont associées à l'effectivité des pratiques de gestion des carrières ; et cette effectivité est associée à des indicateurs de parcours professionnel observés chez les salariés. Cette chaîne organise la lecture des résultats présentés plus loin.

Tableau 1. Modèle conceptuel de l'effectivité des pratiques de gestion des carrières.

Composante	Définition opérationnelle retenue
Configuration de gouvernance	Degré de séparation entre logiques capitalistique, managériale et éditoriale (typologie qualitative, à savoir publique, commerciale formalisée, patrimoniale concentrée)
Conditions de mise en œuvre	Formalisation documentaire des dispositifs RH (présence, communication aux salariés)
Effectivité perçue	Concordance entre pratiques déclarées par les dirigeants et pratiques perçues par les salariés (entretiens d'évaluation, fiches de poste, grilles de progression)
Indicateurs de parcours professionnel	Ancienneté, pluriactivité, départs de collègues attribués à une défaillance de gestion des carrières

Source. Élaboré par les auteurs à partir du cadre théorique.

Plutôt qu'une hypothèse unique et globale, nous formulons deux propositions de recherche ordonnées, dont les indicateurs associés sont précisés en méthodologie.

P1. L'effectivité perçue des pratiques de gestion des carrières (mesurée par la concordance entre pratiques déclarées par les dirigeants et pratiques perçues par les salariés) est plus élevée dans les configurations où la séparation entre logiques capitalistique, managériale et éditoriale est la plus marquée, et plus faible dans la configuration patrimoniale concentrée.

P2. L'écart entre les déclarations des dirigeants et les perceptions des salariés (opérationnalisé par les écarts observés sur les entretiens d'évaluation et les fiches de poste) croît avec le degré de concentration du pouvoir.

3. Méthodologie de recherche

L'étude a été conduite de février en mai 2026 auprès de huit entreprises de presse camerounaises, choisies pour leur diversité de gouvernance plutôt que pour leur représentativité statistique du secteur médiatique national.

Par souci de protection des organisations et des personnes enquêtées, et pour répondre à la recommandation des évaluateurs sur ce point, les huit entreprises sont désignées Entreprise A à Entreprise H dans la suite de l'article ; leur identité n'est pas communiquée dans la version destinée à publication. Le consentement éclairé des répondants a été recueilli oralement sur le terrain, les enquêteurs ayant précisé à chaque participant que les données recueillies seraient exclusivement exploitées à des fins de recherche et que l'anonymisation serait totale, tant pour les entreprises que pour chaque répondant pris individuellement.

Le corpus comprend 82 répondants, répartis entre 15 dirigeants et 67 membres du personnel. Le panel du personnel se répartit entre 18 répondants rattachés aux entreprises à statut public et 49

répondants rattachés aux entreprises à statut privé. Cette composition ne permet pas une généralisation statistique à l'ensemble du secteur médiatique camerounais ; elle permet une comparaison analytique entre organisations contrastées, ce qui correspond à l'objectif de l'article. Il convient de préciser que les « structures » mentionnées au niveau de la formalisation documentaire renvoient aux quinze unités organisationnelles rattachées aux quinze dirigeants interrogés, certaines des huit entreprises ayant fait l'objet de plusieurs entretiens dirigeants portant sur des unités distinctes ; ces quinze unités ne doivent pas être confondues avec les huit entreprises elles-mêmes, ambiguïté que nous levons ici explicitement.
Le Tableau 2 présente, pour chacune des huit entreprises anonymisées.

Tableau 2. Classification anonymisée des cas étudiés.

Entreprise	Statut / pôle
Entreprise A	Public
Entreprise B	Public
Entreprise C	Privé
Entreprise D	Privé
Entreprise E	Privé
Entreprise F	Privé
Entreprise G	Privé
Entreprise H	Privé
Total	2 publiques / 6 privées

Source. Élaboré par les auteurs à partir de leurs données de terrain.

La collecte des données a mobilisé deux instruments complémentaires, à savoir un questionnaire destiné aux dirigeants et un questionnaire destiné au personnel, tous deux rédigés et administrés en français selon un protocole commun mais non strictement symétrique dans la formulation de chaque item. Le questionnaire personnel comporte un bloc d'informations générales non numéroté, suivi de vingt-quatre items répartis en quatre rubriques thématiques (recrutement et évolution de carrière, évaluation, formation et rémunération, équité et climat organisationnel, améliorations possibles), où les questions ouvertes à réponse libre dominent très nettement, vingt-deux des vingt-quatre items n'offrant aucune modalité de réponse fermée. Le questionnaire dirigeants comporte trente items répartis en sept rubriques (identification de l'entreprise et du répondant, recrutement, gestion des carrières, évaluation et formation, conditions d'emploi, gouvernance et pratiques organisationnelles, questions ouvertes), où les items fermés sont légèrement majoritaires, dix-sept sur trente, dont un exercice de classement de critères par ordre d'importance, les trois dernières questions étant seules systématiquement ouvertes.
Précisons que l'item correspondant du questionnaire dirigeants, « Pratiquez-vous des entretiens d'évaluation individuels ? », propose trois modalités fermées, Régulièrement, Occasionnellement et Non, et c'est le regroupement des deux premières qui produit les 86,7 % rapportés. L'item correspondant du questionnaire personnel, « Faites-vous l'objet d'évaluations régulières ? », est en revanche une question ouverte à réponse libre, dont les réponses ont nécessairement été recodées pour produire les 16,4 % rapportés, recodage dont la procédure n'est pas détaillée dans les sources transmises.
La comparaison entre ces deux proportions repose donc sur deux formulations qui ne mesurent pas rigoureusement le même objet, car la première porte sur une pratique du point de vue de celui qui la met en œuvre et selon une échelle qu'il a lui-même choisie, la seconde sur une expérience du point de vue de celui qui la reçoit et selon une catégorisation construite après coup. Nous traitons donc cet écart comme un signal exploratoire de découplage plutôt que comme une

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

mesure strictement comparable d'un même indicateur, ce qui nuance, sans l'invalider, l'ampleur du résultat.

Trois niveaux ont été distingués dans le dispositif d'analyse. Le niveau structurel couvre le statut de l'entreprise, la nature de son capital et l'organisation du pouvoir en son sein ; c'est à ce niveau que se lit la configuration de gouvernance telle que définie. Le niveau organisationnel couvre le recrutement, l'affectation, la formation, l'évaluation, la promotion et la formalisation documentaire des pratiques RH. Le niveau individuel couvre la perception des règles par les salariés et les indicateurs de parcours professionnel associés (ancienneté, mobilité, pluriactivité).

Le dispositif annonce par ailleurs une analyse de contenu des réponses ouvertes des deux questionnaires. Les données transmises pour cette révision en restituent des verbatim exploitables, mobilisés selon l'approche de Bardin (2013) comme indices analytiques plutôt que comme matériau soumis à un codage systématique assorti de fréquences et d'un contrôle de fiabilité inter-codeurs, protocole qui n'est documenté dans aucune des sources transmises. Plusieurs extraits anonymisés illustrent cette exploitation qualitative. Un dirigeant de configuration patrimoniale ou politique définit ainsi la bonne gestion par un seul critère : « loyauté politique », tout en reconnaissant par ailleurs, dans une autre partie du même questionnaire, le népotisme comme un obstacle à une gestion saine, contradiction que nous retenons comme révélatrice du mécanisme par lequel cette logique s'auto-entretient. Un dirigeant du pôle public résume en une phrase le principal obstacle perçu : « absence de cahier de carrière clairement défini et conçu, prédominance du népotisme ».

Deux réponses ouvertes émanant de salariées du pôle public évoquent, l'une « l'ethnicité et les amitiés », l'autre « les affinités, soudoyer », comme ressorts informels de l'évolution professionnelle, ce qui documente, avec la prudence que commande un matériau aussi restreint, une couche relationnelle parallèle aux dispositifs formels. Un dirigeant du pôle privé place à l'inverse l'« affiliation CNPS » et la « mise à jour fiscalité » en tête de ses priorités en cas de ressources supplémentaires, signe que l'alignement sur la règle formelle reste, pour certains acteurs, un objectif explicitement assumé. Ces extraits, en nombre restreint et dont la portée ne saurait être généralisée au-delà du cas qui les a produits, ne se substituent pas à un protocole de codage documenté ; les auteurs sont invités à préciser, pour la version finale, le nombre de codeurs, le logiciel éventuellement utilisé et le contrôle de fiabilité inter-codeurs appliqué à l'ensemble du corpus des réponses ouvertes.

La confrontation des deux panels constitue l'élément central du protocole, car elle permet d'éviter de confondre la déclaration d'une pratique par la direction avec son appropriation effective par les salariés, et prolonge directement, sur le terrain, la distinction conceptuelle entre HRM intended et HRM implemented (Khilji & Wang, 2006). Les écarts entre les deux panels ne doivent jamais être interprétés automatiquement comme la preuve d'une déclaration mensongère de la part des dirigeants, puisque les deux questionnaires mesurent deux réalités organisationnelles distinctes, la pratique telle qu'elle est conçue et déclarée par la direction, et la pratique telle qu'elle est vécue et rapportée par les salariés. Cette divergence doit également être lue à la lumière du biais de méthode commune et de désirabilité sociale (Podsakoff et al., 2003), dans la mesure où les conséquences professionnelles rapportées par les salariés (par exemple l'attribution d'un départ de collègue à une défaillance de gestion des carrières) et leur perception de l'effectivité proviennent du même répondant et du même instrument, ce qui ne permet pas de traiter cette attribution comme une mesure indépendante de sa cause supposée.

L'analyse ne vise pas à produire une estimation causale au sens expérimental, mais à identifier des régularités et des contrastes entre configurations de gouvernance, en combinant l'analyse

statistique descriptive des données quantitatives, des tests exacts et des indicateurs de précision statistique présentés plus tard, et, dans la mesure où elle pourra être restituée par les auteurs, l'analyse de contenu des réponses ouvertes. Conformément à la clarification apportée plus haut, aucune méthode configurationnelle au sens strict (analyse qualitative comparative, fsQCA, typologie statistique telle que Ragin, 2008 ; Fiss, 2011 ; Misangyi et al., 2017) n'a été mobilisée, le terme « configuration » désignant ici une typologie descriptive et comparative construite a priori sur critères qualitatifs, non le résultat d'une procédure configurationnelle formelle. Une telle procédure, par exemple une analyse comparative qualitative à ensemble flou ou une matrice cas par conditions par résultats avec triangulation qualitative (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2018), constituerait une extension naturelle de ce travail avec un nombre de cas plus élevé, et nous le signalons comme perspective de recherche en conclusion plutôt que de la revendiquer ici.
Enfin, la non-indépendance des observations doit être signalée explicitement, dans la mesure où les salariés sont imbriqués dans leur entreprise d'appartenance, et leurs réponses ne constituent donc pas, au sens statistique strict, des observations indépendantes les unes des autres. Un ajustement tenant compte de cette structure en grappes au niveau de l'entreprise (par exemple des erreurs-types robustes par grappe) supposerait de disposer de l'effectif de répondants par entreprise, information qui n'est pas précisée dans les données transmises pour cette révision ; nous le signalons comme une limite assumée plutôt que de produire un ajustement reposant sur des effectifs reconstitués. Les intervalles de confiance et tests présentés en section 4 doivent donc être lus comme des indicateurs de précision calculés sans cet ajustement, et potentiellement optimistes dans leur largeur. Par ailleurs, aucune variable de contrôle (taille de l'entreprise, ancienneté de l'entreprise, support presse écrite ou audiovisuelle, niveau de rémunération, type de contrat, fonction journalistique ou administrative, encadrement syndical) n'a pu être introduite dans l'analyse descriptive, de sorte que le contraste de pluriactivité entre pôle public (5,6 %) et pôle privé (91,8 %), notamment, peut aussi s'expliquer par le statut contractuel, d'éventuelles interdictions de cumul propres à la fonction publique, des retards de salaire ou le niveau de rémunération, indépendamment de la configuration de gouvernance elle-même ; cette explication concurrente est discutée en section 5 et reprise parmi les limites en conclusion.

4. Résultats

4.1. Disponibilité du capital humain et présence des dispositifs RH

Tableau 3. Niveau de qualification, formation continue et disponibilité des dispositifs de progression.

Indicateur	Ensemble	Pôle public (n=18)	Pôle privé (n=49)
Formation universitaire licence ou plus (n=82)	94,0 %	100,0 %	91,8 %
Accès à au moins une formation continue (salariés, n=67)	91,0 %	non ventilé	non ventilé
Grilles de progression présentes (unités organisationnelles, n=15)	13/15 (86,7 %)	non ventilé	non ventilé

Source. Élaboré par les auteurs, données de terrain.

Le personnel interrogé dispose d'un niveau de qualification élevé. Sur l'ensemble de l'échantillon, 94,0 % des répondants possèdent au minimum une formation universitaire de niveau licence, une proportion qui atteint 100 % dans les entreprises à statut public (18 répondants) et s'établit à 91,8 % dans les entreprises à statut privé (49 répondants) ; l'écart de 8,2 points entre les deux pôles n'est pas statistiquement significatif au seuil conventionnel (test exact de Fisher, p = 0,57), ce qui invite à ne pas sur-interpréter cette différence. La formation continue concerne par ailleurs 91 %

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

des salariés interrogés, tous pôles confondus, et des grilles de progression sont présentes dans treize des quinze unités organisationnelles rattachées aux dirigeants interrogés.

4.2. Écart entre dispositifs formels et pratiques vécues

La mise en regard de ces chiffres avec d'autres indicateurs montre que la formalisation documentaire n'est pas synonyme d'effectivité. Les grilles de progression ne sont pas communiquées aux salariés dans cinq des treize unités qui en disposent pourtant formellement, soit une communication effective dans 8 unités sur 13 (61,5 %). Les promotions explicitement fondées sur la compétence demeurent minoritaires, de l'ordre de 10 % des cas ; le numérateur et le dénominateur exacts de cette proportion ne sont pas précisés dans les données transmises pour cette révision, ce que nous signalons plutôt que de les reconstituer.

La comparaison des deux panels révèle une divergence importante entre discours managérial et expérience salariée, avec un degré de précision statistique qu'il est désormais possible de documenter. Pour les entretiens d'évaluation, 13 dirigeants sur 15 (86,7 %, intervalle de confiance à 95 % selon la méthode de Wilson [62,1 %-96,3 %]) déclarent en tenir, contre 11 salariés sur 67 (16,4 %, IC95 % [9,4 %-27,1 %]) qui déclarent en recevoir un de manière formelle, soit un écart brut de 70,3 points dont le test exact de Fisher confirme le caractère statistiquement très improbable sous l'hypothèse d'absence de différence ($p < 0,001$) et dont la taille d'effet, mesurée par le h de Cohen, est élevée ($h = 1,56$). Pour les fiches de poste, 12 dirigeants sur 15 (80,0 %, IC95 % [54,8 %-93,0 %]) déclarent leur usage, contre 17 salariés sur 67 (25,4 %, IC95 % [16,5 %-36,9 %]) déclarant en avoir effectivement reçu une, soit un écart de 54,6 points (test exact de Fisher, $p < 0,001$; h de Cohen = 1,16). Ces deux écarts doivent être lus à la lumière de la réserve méthodologique posée en section 3.2, car les items comparés ne sont pas strictement équivalents, ce qui nous conduit à les traiter comme un signal exploratoire de découplage plutôt que comme une mesure définitive. Les intervalles de confiance rapportés ne tiennent pas compte de la structure en grappes des données (section 3.3) et doivent donc être interprétés comme des bornes indicatives, non ajustées.

Tableau 4a. Écart entre déclarations des dirigeants et perceptions des salariés.

Indicateur	Dirigeants (n=15)	Salariés (n=67)	Écart (points)	p (Fisher exact)	h de Cohen
Entretiens d'évaluation tenus / reçus	86,7 % (13) [IC95 % 62,1-96,3 %]	16,4 % (11) [IC95 % 9,4-27,1 %]	70,3	< 0,001	1,56
Fiches de poste utilisées / reçues	80,0 % (12) [IC95 % 54,8-93,0 %]	25,4 % (17) [IC95 % 16,5-36,9 %]	54,6	< 0,001	1,16

Source. Élaboré par les auteurs, données de terrain (intervalles de confiance de Wilson à 95 %, non ajustés pour la structure en grappes).

Tableau 4b. Indicateurs au niveau des unités organisationnelles.

Indicateur	Valeur
Grilles de progression présentes	13/15 unités (86,7 %)
Grilles de progression communiquées aux salariés (parmi celles présentes)	8/13 (61,5 %)
Promotions fondées explicitement sur la compétence	environ 10 % des cas (numérateur et dénominateur non précisés dans les données transmises)

Source. Élaboré par les auteurs, données de terrain.

Une procédure peut ainsi être décidée par la direction, formalisée dans un document, appliquée de manière partielle, inconnue de tout ou partie des salariés, ou appliquée sans produire les effets professionnels attendus. L'effectivité d'un dispositif de gestion des carrières apparaît comme un

phénomène processuel plutôt que comme un état binaire de présence ou d'absence. Il importe de ne pas interpréter les quatre proportions présentées dans les deux tableaux comme si elles reposaient sur un dénominateur commun, car les entretiens d'évaluation et les fiches de poste comparent les déclarations des dirigeants (sur 15) et celles des salariés (sur 67), tandis que la communication des grilles et les promotions au mérite portent sur les unités organisationnelles ou sur les cas de promotion.

4.3. Caractérisation qualitative des configurations de gouvernance

Les éléments qualitatifs recueillis permettent de caractériser les trois configurations théoriquement distinguées, sans toutefois que cette caractérisation puisse être chiffrée au-delà du contraste entre pôles public et privé documenté en section 4.4. Nous présentons donc ces éléments comme une lecture interprétative issue du matériau qualitatif de l'enquête, et non comme un résultat statistique établi par configuration.

La configuration publique se caractérise par une séparation institutionnelle relativement forte et par une formalisation documentaire élevée. Les dix-huit salariés rattachés aux entreprises à statut public présentent une situation contractuelle nettement plus stabilisée, la totalité d'entre eux déclarant être en contrat à durée indéterminée et affiliés à la caisse nationale de prévoyance sociale. Cette configuration montre néanmoins que la formalisation institutionnelle ne suffit pas à éliminer toutes les formes d'interférence dans la gestion des carrières ; selon les éléments qualitatifs recueillis, la séparation formelle des pouvoirs y serait, dans certains cas, fragilisée par des mécanismes relationnels, sans que nous disposions d'indicateurs chiffrés permettant d'en évaluer l'ampleur.

La configuration commerciale formalisée présenterait, selon les mêmes éléments qualitatifs, une séparation partielle entre propriété et management, une formalisation documentaire relativement importante et une effectivité variable selon les entreprises qui la composent. La configuration patrimoniale concentrée associerait une concentration importante du pouvoir, une faible séparation entre propriété et management et une forte dépendance des décisions RH à l'égard d'un acteur central. Nous formulons ces deux dernières caractérisations comme des hypothèses interprétatives à valider par des données chiffrées complémentaires, et non comme des résultats établis, car les données transmises pour cette révision ne permettent pas d'attribuer aux six entreprises privées de notre échantillon une position documentée sur l'axe commercial/patrimonial (voir tableau 2). Une grille de progression peut, dans une configuration fortement concentrée, exister sur le papier sans que l'acteur qui contrôle simultanément le capital, la direction et les décisions professionnelles ne s'y sente contraint ; cette hypothèse, plausible au regard du cadre théorique mobilisé en 2.4, reste à ce stade une piste d'interprétation plutôt qu'un résultat démontré par nos données.

4.4. Contraste documenté entre pôle public et pôle privé

Le seul contraste pour lequel nous disposons d'indicateurs chiffrés directement comparables est celui qui oppose les entreprises à statut public aux entreprises à statut privé. Ce contraste ne doit pas être confondu avec la distinction, plus fine mais non chiffrée dans cette étude, entre configuration commerciale formalisée et configuration patrimoniale concentrée au sein du pôle privé. Les écarts entre dirigeants et salariés documentés en section 4.2, portant notamment sur l'évaluation et les fiches de poste, portent sur l'ensemble de l'échantillon et ne peuvent, avec les données disponibles, être attribués spécifiquement à l'une ou l'autre des deux configurations composant le pôle privé.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

4.5. Indicateurs de parcours professionnel associés

Les configurations présentant une effectivité plus faible des pratiques de carrière sont également associées, dans les données recueillies, à des formes plus fréquentes de mobilité contrainte et de fragilisation professionnelle, sans qu'une relation de causalité puisse en être inférée à partir d'un dispositif transversal. L'ancienneté des salariés du panel est fortement concentrée dans la tranche de deux à cinq ans, qui représente 70,1 % de l'échantillon personnel (47 répondants sur 67), tandis que les salariés ayant plus de dix ans d'ancienneté ne représentent que 7,5 % du panel (5 répondants sur 67).

88,1 % des salariés (59 répondants sur 67) déclarent avoir été témoins du départ d'au moins un collègue qu'ils jugent compétent et qu'ils attribuent à une défaillance de gestion des carrières ; treize dirigeants sur quinze (86,7 %) reconnaissent eux-mêmes avoir été confrontés à des départs problématiques au sein de leur propre organisation. Cette proximité numérique entre les deux proportions (88,1 % et 86,7 %) ne doit pas être lue comme une convergence statistique supplémentaire, car les deux valeurs portent sur des échantillons de taille très différente (67 et 15), et la seconde correspond, avec un si petit effectif, à une fraction simple (13/15) qui ne se prête pas à une comparaison fine avec la première. Nous signalons cette proximité de façon transparente plutôt que de la présenter comme un résultat convergent supplémentaire.

Le cumul d'activités fournit un indicateur associé à cette effectivité différenciée, documenté ici pour le contraste entre pôles. Dans le pôle public, 1 répondant sur 18 (5,6 %, IC95 % Wilson [1,0 %-25,8 %]) déclare exercer une activité rémunérée parallèle. Dans le pôle privé, cette proportion atteint 45 répondants sur 49 (91,8 %, IC95 % [80,8 %-96,8 %]), soit un écart brut de 86,3 points (test exact de Fisher, $p < 0,001$; h de Cohen = 2,09, taille d'effet très élevée). Sur l'ensemble du panel, 68,7 % des salariés (46 répondants sur 67) déclarent cumuler leur emploi principal avec une autre source de revenu. Comme discuté en section 2.7, cette pluriactivité peut relever d'une stratégie d'adaptation à l'insuffisance des conditions économiques de la profession, mais aussi, au moins en partie, de différences statutaires entre secteur public et secteur privé (interdictions de cumul, régularité des rémunérations) qui ne se confondent pas entièrement avec la configuration de gouvernance ; nos données ne permettent pas de trancher entre ces explications concurrentes, ce que la section 5 et les limites de la conclusion assument explicitement. Les éventuelles intentions de départ, mentionnées dans le résumé et l'introduction de la version initiale du manuscrit, n'ont donné lieu à aucun résultat exploitable dans les données transmises pour cette révision ; elles ont en conséquence été retirées du résumé et de l'introduction (sections Résumé et 1) et ne sont pas rapportées dans cette section.

Tableau 5. Indicateurs de parcours professionnel associés à l'effectivité différenciée.

Indicateur	Valeur	Base
Départs de collègues attribués à une défaillance de gestion des carrières (salariés)	88,1 % (59/67)	n = 67 salariés
Départs problématiques reconnus (dirigeants)	86,7 % (13/15)	n = 15 dirigeants
Pluriactivité, pôle public	5,6 % (1/18) [IC95 % 1,0-25,8 %]	n = 18
Pluriactivité, pôle privé	91,8 % (45/49) [IC95 % 80,8-96,8 %]	n = 49
Pluriactivité, ensemble du panel salarié	68,7 % (46/67)	n = 67
Ancienneté de 2 à 5 ans	70,1 % (47/67)	n = 67
Ancienneté de plus de 10 ans	7,5 % (5/67)	n = 67

Source. Élaboré par les auteurs, données d'enquête, 2026 (écart public/privé sur la pluriactivité, test exact de Fisher $p < 0,001$; h de Cohen = 2,09).

Les indicateurs présentés au Tableau 5 ne reposent pas tous sur le même dénominateur, car les proportions de départs attribués à une défaillance de gestion des carrières portent, selon le répondant, sur les salariés (sur 67) ou sur les dirigeants (sur 15), tandis que les taux de pluriactivité et d'ancienneté portent exclusivement sur le panel salarié. Il s'agit donc d'une présentation descriptive groupée, non d'une comparaison statistique directe entre tous les indicateurs qui y figurent.

5. Discussion

5.1. De la dichotomie public/privé à la configuration du pouvoir

Le premier apport de cette étude consiste à déplacer l'analyse de la catégorie binaire public/privé vers celle, plus fine, de configuration de gouvernance, même si, comme la section 4.4 le rappelle, cette finesse reste pour l'instant surtout qualitative au sein du pôle privé. La typologie proposée suggère que deux entreprises privées peuvent présenter des pratiques RH différentes selon la structure interne de leur gouvernance, dans la mesure où une entreprise commerciale formalisée disposerait de procédures suffisamment robustes pour contenir l'arbitraire managérial, tandis qu'une entreprise patrimoniale concentrerait les décisions de carrière entre les mains d'un acteur unique. La variable que nous considérons comme la plus pertinente pour comprendre l'effectivité des pratiques de carrière est donc le degré de séparation effective entre propriété, management et logique éditoriale, c'est-à-dire, dans les termes de Charreaux (2011), l'ampleur de la latitude décisionnelle laissée à un acteur central, plutôt que la seule nature juridique du capital. Cette proposition rejoint la mise en garde de Besson (2021) contre les explications culturalistes des pratiques observées en Afrique, sans pour autant s'appuyer sur les mêmes données que celles mobilisées par cet auteur ; ce que nos données mettent en évidence n'est pas un trait culturel diffus, mais un rapport de pouvoir qui reste, au stade actuel de l'enquête, documenté principalement au niveau du contraste public/privé.

Ce résultat converge, par un chemin différent, avec l'indication de Hirigoyen et Poulain-Rehm (2014) selon laquelle les entreprises à direction fortement personnalisée présentent des pratiques de gouvernance différenciées de celles des entreprises non familiales, tout en rappelant que cette référence porte principalement sur la responsabilité sociale des entreprises familiales (voir 2.4). Il faut par ailleurs se garder d'une lecture trop univoque, car Fama et Jensen (1983) rappellent que la concentration des fonctions de décision et de contrôle entre les mêmes mains n'est pas nécessairement délétère dans toutes les configurations organisationnelles ; elle peut, dans certains contextes, réduire les coûts de coordination associés à la séparation des pouvoirs et accélérer la prise de décision. Rien, dans nos données, ne permet d'écarter cette possibilité pour la configuration patrimoniale concentrée ; ce que les résultats qualitatifs suggèrent, sans le démontrer de manière chiffrée, c'est que cette concentration est associée à une effectivité RH perçue plus faible sur les indicateurs mobilisés, non qu'elle en serait la cause nécessaire et suffisante en toutes circonstances.

5.2. L'écart entre dirigeants et salariés à la lumière de la littérature sur l'implémentation RH

L'écart de 70,3 points observé entre les dirigeants et les salariés sur la question des entretiens d'évaluation constitue l'illustration empirique la plus nette du problème central de l'article, sous la réserve méthodologique posée en section 3.2 sur la non-stricte équivalence des items comparés. Ce résultat est cohérent avec ce que Khilji et Wang (2006) décrivent comme le chaînon manquant entre HRM intended et HRM implemented, avec la distinction de Gratton et Truss (2003) entre

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

stratégie RH conçue, mise en œuvre et perçue, et avec la décomposition en trois niveaux d'analyse proposée par Wright et Nishii (2013). Nous n'avons pas identifié, dans la littérature consultée, d'étude quantifiant un écart directement comparable en points de pourcentage dans un contexte médiatique africain ; cette rareté documentaire renforce, à notre sens, l'intérêt du résultat présenté ici tout en limitant la possibilité d'en évaluer l'ampleur relative.

L'écart ne signale pas nécessairement une déclaration mensongère de la part des dirigeants. Nishii et al. (2008) montrent que les salariés interprètent les pratiques RH à travers le sens qu'ils leur attribuent, de sorte qu'un entretien d'évaluation tenu de manière irrégulière, informelle ou perçu comme purement procédural peut ne pas être reconnu comme tel par celui qui le reçoit, alors même que le dirigeant le considère sincèrement comme mis en œuvre. Le mécanisme que nous privilégions associe cet écart à la configuration de gouvernance. Dans une organisation où l'autorité décisionnelle est concentrée, le sommet stratégique peut déclarer une pratique sans que les managers intermédiaires disposent de l'autonomie ou des ressources nécessaires pour la traduire en routine régulière. Cette lecture rejoint l'argument de Purcell et Hutchinson (2007) sur le rôle des managers de proximité, ainsi que la notion de force du système RH proposée par Bowen et Ostroff (2004) ; elle doit cependant être explicitement présentée comme une piste d'interprétation plausible, et non comme un mécanisme testé par nos données, faute d'items spécifiques sur les managers intermédiaires ou les ressources RH dont ils disposent.

Ramené à la théorie du découplage, ce résultat illustre ce que Meyer et Rowan (1977) décrivaient sous une autre forme, à savoir qu'une structure, ici la procédure d'évaluation, peut être affichée sans être opérante, la déclaration managériale jouant alors une fonction de légitimation institutionnelle davantage qu'une description fidèle de la pratique organisationnelle réelle. La prudence s'impose néanmoins sur l'interprétation de cet écart, car le dispositif transversal de l'enquête ne permet pas de trancher entre plusieurs mécanismes concurrents (sous-déclaration par les salariés, sur-déclaration par les dirigeants, hétérogénéité réelle des pratiques selon les équipes), et les résultats sont seulement compatibles avec une lecture en termes de découplage, sans la démontrer de façon exclusive.

5.3. Un découplage de degré, non une pathologie propre à la configuration patrimoniale

Lu à travers le découplage de Meyer et Rowan (1977), le résultat central de cette étude, la dissociation entre présence documentaire des dispositifs et leur mise en œuvre effective, cesse d'apparaître comme une simple faiblesse d'exécution locale pour devenir un cas particulier d'un phénomène organisationnel plus général. Brandl et al. (2022) montrent que de tels écarts entre politique et mise en œuvre peuvent constituer une configuration organisationnelle relativement durable plutôt qu'une défaillance appelée à se résorber spontanément.

Il importe de nuancer une lecture qui associerait trop étroitement le découplage à la seule configuration patrimoniale. Les résultats montrent que les écarts entre déclarations dirigeantes et pratiques perçues traversent également la configuration publique, pourtant la plus formalisée de l'échantillon, où la séparation institutionnelle des pouvoirs pourrait elle-même être fragilisée par des mécanismes relationnels. Bromley et Powell (2012) offrent ici un cadre utile en distinguant un découplage analytique, délibérément entretenu, d'un découplage opératif, qui résulte simplement de la complexité de mise en œuvre d'une politique organisationnelle sans intention stratégique particulière. Rien dans nos données ne permet de trancher entre ces deux formes pour les configurations publique et commerciale ; on peut seulement observer que le découplage n'y est pas absent, ce qui invite à le traiter comme un phénomène de degré présent dans les trois configurations, et non comme une pathologie propre à la seule concentration patrimoniale du

pouvoir. Cette lecture rejoint, sous un vocabulaire différent, la notion de déviance de gouvernance proposée par Aguilera et al. (2018), dans la mesure où chaque configuration s'écarte, à sa manière et à des degrés variables, d'un modèle de conformité intégrale entre règle affichée et pratique effective.

Une dernière nuance mérite d'être posée, qui déplace la focale de l'acteur vers l'instrument lui-même, à savoir que la formalisation est, elle-même, associée à une part du découplage observé. Un dispositif RH élaboré pour répondre à des attentes institutionnelles externes (réglementation, image de professionnalisme, exigences de bailleurs ou de partenaires) peut être adopté avant même que l'organisation ne dispose des ressources managériales nécessaires à sa mise en œuvre effective, ce qui est associé à un écart entre la règle et la pratique, indépendamment de toute intention de dissimulation. Ce constat invite à ne jamais déduire l'effectivité d'un dispositif RH de sa seule existence documentaire, quelle que soit la configuration de gouvernance considérée.

5.4. Mécanismes explicatifs non testés, pistes à approfondir

Plusieurs mécanismes explicatifs mobilisés dans la discussion qui précède, le rôle des managers de proximité (Purcell & Hutchinson, 2007), la formalisation prématurée comme source de découplage, ou la distinction entre découplage analytique et opératif (Bromley et Powell, 2012), ne sont adossés à aucun item spécifique de notre dispositif d'enquête, puisqu'aucune question ne porte directement sur l'autonomie des managers intermédiaires, les ressources RH dont ils disposent, ou les motifs réels d'adoption des dispositifs observés. Nous les présentons donc explicitement comme des pistes à tester dans des recherches ultérieures disposant d'instruments dédiés, et non comme des résultats appuyés par les données de cette étude.

5.5. Discussion des résultats et contribution analytique

L'ensemble des résultats invite à formuler, sous forme de contribution analytique plutôt que de résultat définitivement établi, un modèle associant configuration de gouvernance, degré de séparation des logiques de pouvoir, conditions de mise en œuvre des dispositifs RH et effectivité des pratiques de carrière (Tableau 1). Ce modèle doit être lu comme la reformulation, à la lumière de la confrontation entre résultats empiriques et théorie du découplage, du cadre proposé en 2.9, et non comme une proposition radicalement nouvelle issue des seules données, car la nature transversale et partiellement qualitative du dispositif ne permet pas de revendiquer davantage.

Nous ne prétendons pas qu'une meilleure gouvernance améliorerait mécaniquement la gestion des carrières. L'effectivité des pratiques de gestion des carrières n'apparaît pas seulement liée à leur formalisation institutionnelle ; elle est également associée à la manière dont la configuration de gouvernance distribue le pouvoir, les marges de décision et les mécanismes de régulation nécessaires à leur mise en œuvre. Les différences observées entre pôles public et privé, et les différences qualitatives suggérées entre configurations commerciale et patrimoniale au sein du pôle privé, vont dans ce sens sans le démontrer de manière chiffrée pour cette dernière distinction.

6. Conclusion

Cette étude répond à une question portant sur la mesure dans laquelle la configuration de gouvernance des entreprises de presse camerounaises est associée à l'effectivité des pratiques de gestion des carrières. Les résultats sont compatibles avec l'idée que cette effectivité varie selon le degré de séparation effective des logiques capitalistique, managériale et éditoriale, la configuration patrimoniale concentrée présentant, à titre de lecture interprétative des éléments

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

qualitatifs recueillis, les conditions les moins favorables ; ils ne permettent pas, en revanche, de parler d'une hypothèse confirmée au sens statistique, faute d'une ventilation chiffrée entre les trois configurations au-delà du contraste documenté entre pôles public et privé, pour lequel les écarts (70,3 points sur les entretiens d'évaluation, 54,6 points sur les fiches de poste, 86,3 points sur la pluriactivité) sont, eux, mesurés avec précision et assortis d'intervalles de confiance et de tests exacts. Les configurations publique et commerciale ne sont par ailleurs pas exemptes de découplage entre dispositifs formels et pratiques vécues.

La contribution théorique de l'article tient en une proposition qui articule trois cadres jusqu'ici peu mis en relation dans ce contexte, à savoir que la gouvernance, entendue au sens que lui donne Charreaux (2011) comme système de règles encadrant la latitude décisionnelle, n'est pas mécaniquement associée à l'effectivité des carrières ; elle configure le degré de séparation du pouvoir qui est à son tour associé à la possibilité, pour les dispositifs RH, de devenir des pratiques réellement mises en œuvre. Pour la littérature sur le découplage, cet article suggère que l'intensité du phénomène varie selon la structure de pouvoir de l'organisation, ce que les travaux fondateurs de Meyer et Rowan (1977) et les développements de Brandl et al. (2022) n'examinaient pas spécifiquement. Pour la littérature sur la gouvernance organisationnelle, il en étend l'usage hors du cadre dirigeant-actionnaire vers des organisations où la distinction entre les deux est elle-même incertaine. Pour la littérature sur les médias africains, il déplace l'attention de la propriété et de son effet sur la ligne éditoriale vers ses effets, moins étudiés, sur la gestion des ressources humaines.

La contribution empirique réside dans la documentation, par la triangulation entre déclarations dirigeantes et perceptions salariées, d'un découplage variable selon le contexte organisationnel, sur un terrain, les entreprises de presse camerounaises, pour lequel nous n'avons pas identifié de publication académique directement comparable au terme d'une recherche documentaire conduite sur les bases généralistes de sciences de gestion et sur les revues spécialisées en études des médias ; cette absence de comparaison directe reste cependant relative aux bases consultées et aux mots-clés retenus (gouvernance, gestion des carrières, découplage, médias, Afrique, Cameroun), et ne doit pas être lue comme une preuve définitive d'inédit.

Les implications managériales portent sur la traçabilité des décisions et la communication des critères plutôt que sur la seule multiplication des outils, et gagnent à être déclinées selon les acteurs concernés. Pour les propriétaires et dirigeants, en particulier dans les configurations où le pouvoir est le plus concentré, l'enjeu est de rendre certaines décisions de carrière opposables à soi-même, par exemple en formalisant une instance interne de recours sur les promotions. Pour les rédactions en chef, l'enjeu porte sur la préservation d'une marge de décision propre aux critères proprement professionnels de progression, distincte des arbitrages capitalistiques. Pour les organisations professionnelles et syndicales du secteur, ces résultats fournissent des indicateurs concrets (écarts dirigeants/salariés, taux de pluriactivité) susceptibles d'étayer un dialogue social déjà engagé sur les conditions d'emploi des journalistes. Pour les autorités de tutelle et de régulation des médias, l'enjeu est d'envisager des exigences minimales de transparence RH, en complément des exigences déjà portées sur le pluralisme éditorial.

Les limites de cette étude sont nombreuses et doivent être énoncées sans atténuation. La taille de l'échantillon (82 répondants, 8 entreprises) et son caractère transversal ne permettent d'établir que des associations, non des relations de causalité. Les salariés ne constituent pas des observations indépendantes les unes des autres, dans la mesure où ils sont imbriqués dans leur entreprise d'appartenance, sans qu'un ajustement en grappes ait pu être appliqué faute d'effectifs par entreprise. La procédure de sélection des salariés au sein de chaque entreprise (désignation par la

direction, volontariat, autre modalité) n'est pas documentée dans les données transmises pour cette révision, ce qui expose à un biais de sélection potentiel que nous ne pouvons ni écarter ni quantifier. Les biais de désirabilité sociale et de méthode commune affectent au moins une partie des indicateurs, notamment l'attribution par les salariés des départs de collègues à une défaillance de gestion des carrières.

Les deux questionnaires ne sont pas strictement symétriques dans la formulation de leurs items, ce qui affecte en particulier la comparaison sur les entretiens d'évaluation. Aucune variable de contrôle (taille et ancienneté de l'entreprise, support de presse, rémunération, type de contrat, fonction, encadrement syndical) n'a pu être introduite. Les cas étudiés, bien qu'anonymisés dans cette version, restent peu nombreux et potentiellement identifiables par des tiers connaissant le secteur, ce qui limite la portée de certaines affirmations qualitatives les plus spécifiques. Enfin, et c'est sans doute la limite la plus structurante pour l'interprétation d'ensemble, les effectifs par configuration de gouvernance, en particulier la distinction entre configuration commerciale formalisée et configuration patrimoniale concentrée au sein du pôle privé, ne sont pas documentés dans le matériau dont nous disposons, ce qui a empêché toute ventilation chiffrée des résultats entre les trois configurations théoriquement distinguées.

Ces limites dessinent directement des perspectives de recherche. Une analyse qualitative comparative (QCA) sur un échantillon élargi d'entreprises de médias africains permettrait de traiter formellement la question configurationnelle que cet article pose sans pouvoir la trancher statistiquement. Un appariement entre données RH objectives (dossiers de rémunération, procès-verbaux de promotion, taux de rotation) et données de perception permettrait de limiter la dépendance de l'analyse à un seul type de source déclarative. Des études qualitatives ciblées sur l'autonomie éditoriale et les pratiques d'évaluation des journalistes, intégrant des verbatims, donneraient corps à l'analyse de contenu annoncée mais non restituée dans la présente étude. Enfin, une comparaison avec d'autres secteurs camerounais ou africains à fort capital humain spécialisé (santé, enseignement supérieur, justice) permettrait de déterminer si les mécanismes observés ici relèvent d'une spécificité du secteur médiatique ou d'un phénomène plus général associé à la concentration de la gouvernance dans des organisations à forte intensité de compétences.

Références

(1). Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 87-109.

(2). Aloumedjo, Z. (2018). Modernisation of HRM and perspectives for the Cameroon public administration. *International Journal of Research Science and Management*, 5, 74-87.

(3). Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.

(4). Bandibeno, I. K., & Ndongo, J. C. A. (2017). Human resource management practices and the social performance of decentralized territorial communities in Cameroon. *Mondes en Développement*, 178(2), 139-154.

(5). Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.

(6). Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(7). Besson, D. (2021). La GRH en terrains africains : le piège culturaliste comme enseignement. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 11, 17-54. https://doi.org/10.3917/riso.011.0017
(8). Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
(9). Brandl, J., Keegan, A., & Kozica, A. (2022). When less is more: HRM implementation, legitimacy and decoupling. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 247-260. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12388
(10). Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
(11). Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2001). *Human Resource Management in Developing Countries*. Routledge.
(12). Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing (Londres).
(13). Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 5-68.
(14). Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire. *Revue française de gestion*, 2005/4(157), 215-238.
(15). Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (document de travail CREGO n° 1110402). Université de Bourgogne.
(16). Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Economica.
(17). De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
(18). Deuze, M. (2007). *Media Work*. Polity.
(19). Deuze, M., & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165-181.
(20). Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
(21). Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
(22). Farr, A. Z. T. (2024). Human Resource Management (HRM) and Cameroon civilisation: Case of customs administration (CCA). *London Journal of Research in Management & Business*, 24(4), 53-68.
(23). Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
(24). Fomude, A. H., Kang, S., Abangbila, L., Ganiyu, S. A., Mukete, N., & Meena, M. E. (2020). The impact of human resource management (HRM) practices on graduate volunteer performance: A case study of microfinance institutions in Cameroon. *Open Journal of Business and Management*, 8(5), 2226-2247.
(25). Forcha, D. E., & Ngange, K. L. (2022). Beyond public and private ownership: Analysis of media ownership patterns in Cameroon and implications on journalists' professional aptitude. *Advances in Journalism and Communication*, 10, 307-335.
(26). Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

(27). Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
(28). Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74-86.
(29). Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*. Cambridge University Press.
(30). Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts. *Économies et Sociétés, Série « Économie de l'entreprise »*, K(19), 1901-1930.
(31). Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, 35(198-199), 393-411.
(32). Hirigoyen, G. (2024). *Gouvernance de l'entreprise familiale : entre rationalité et émotion(s)*. Éditions EMS.
(33). Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The corporate social responsibility of family businesses: An international approach. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 240-265.
(34). Hirigoyen, G., & Villéger, A. (2017). Le pouvoir dans l'entreprise copreneuriale : implications théoriques et managériales. *Gestion 2000*, 34(5-6), 227-248.
(35). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
(36). Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Presses de l'Université Laval.
(37). Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
(38). Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
(39). Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
(40). Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255-282.
(41). Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
(42). Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
(43). Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies* (2nd ed.). Fordham University Press.
(44). Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
(45). Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
(46). Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 451-475.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(47). Sánchez-Marín, G., Carrasco-Hernández, A. J., Vicente-Sánchez, E., & Danvila-del-Valle, I. (2026). Family dynamics, human resource practices and the performance of family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 43(1), e70021. https://doi.org/10.1002/cjas.70021

(48). Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

(49). Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

(50). Skjerdal, T. (2010). Research on brown envelope journalism in the African media. *African Communication Research*, 3(3), 367-406.

(51). Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 97-110). Wiley.

(52). Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6th ed.). SAGE.

(53). Zhao, Q., Cai, Z., Zhou, W., & Zang, L. (2022). Organizational career management: A review and future prospect. *Career Development International*, 27(3), 343-371.