



**HAL**  
open science

# L'implication du salarié dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises dans l'espace OHADA. Le cas du Cameroun.

Darly Kouamo

► **To cite this version:**

Darly Kouamo. L'implication du salarié dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises dans l'espace OHADA. Le cas du Cameroun.. Droit. Université de Nantes, 2018. Français. NNT: . tel-01723540

**HAL Id: tel-01723540**

**<https://hal.science/tel-01723540>**

Submitted on 5 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Thèse de Doctorat

**Darly Russel KOUAMO**

*Thèse présentée en vue de l'obtention du  
grade de Docteur de l'Université de Nantes  
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire*

École doctorale : DSP

Discipline : Droit privé et sciences criminelles  
Spécialité : Droit privé  
Unité de recherche : Droit et Changement social

Présentée et soutenue publiquement le 9 janvier 2018

# L'implication du salarié dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises dans l'espace OHADA. Le cas du Cameroun.

## JURY

Président :	M. Etienne NSIE, Maître de conférences agrégé, Université Omar Bongo Libreville - Gabon
Directeur de Thèse :	M. Augustin EMANE, Maître de conférences HDR, Université de Nantes
Co-directeur de Thèse :	M. Isidore Léopold MIENDJIEM, Maître de conférences agrégé, Université de Dschang - Cameroun
Rapporteurs :	M. Marius TCHENDJOU, Maître de conférences HDR, Université de Reims M. Philippe AUVERGNON, Directeur de recherche, COMPTRASEC, Université de Bordeaux
Examineur :	M. Jean-Yves KERBOUC'H, Professeur, Université de Nantes

« L'Université de Nantes n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

# ***DEDICACE***

A mes parents sans qui ces études ne seraient possibles et à mes Frères à qui je dois tant.

## REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier mes Directeurs, Monsieur Augustin EMANE et Monsieur Léopold Isidore MIENDJIEN, qui, sans m'avoir préalablement connu, ont accepté de diriger ce travail, en se basant uniquement sur mon parcours et mon projet. J'ose espérer que le résultat de ce labeur contentera leurs espérances. Leurs remarques et opinions sur tous les plans, m'ont énormément apporté pour la réalisation de ce travail et continueront à me guider dans les échéances à venir ; qu'ils trouvent ici l'expression de ma gratitude profonde.

Je remercie également les magistrats de la Cour de cassation de France, qui ont accepté de ménager mon planning afin de me permettre de poursuivre convenablement mes recherches. Messieurs les Présidents de chambre Dominique LORIFERNE, Jean-Paul JEAN et Daniel TARDIF, être votre collaborateur direct m'a permis de renforcer considérablement mes aptitudes. Il en va de même pour les Présidents de Cours suprêmes membres de l'AHJUCAF (Association des hautes juridictions de cassation des pays ayant en partage l'usage du français) dont les encouragements ont sans cesse été renouvelés.

Je remercie également ma collègue Madame Catherine PAUCHET pour son soutien.

Je remercie la famille FENZE pour le chaleureux accueil en France et surtout le soutien permanent que les époux FENZE m'ont apporté.

Mes remerciements vont enfin à la famille WOGUIA NDATE, aux aînés Jules Chabi MOUKA, Didier TAKAFFO et à tous mes proches et amis qui m'ont régulièrement soutenu dans ce parcours qui a démarré à l'Université de NGAOUNDERE, passant par les Universités de YAOUNDE II et d'ABOMEY-CALAVI pour s'achever à l'Université de NANTES.

## **SIGLES ET PRINCIPALES ABREVIATIONS**

**AEDJ** : Association pour l'efficacité du Droit et de la Justice

**AES-SONEL** : American Energy Supply-Societe Nationale d'Electricite

**AIMS** : Association Internationale de Management Stratégique

**Al.** : Alinéa.

**Art.** : Article.

**AUDCG** : Acte uniforme révisé portant sur le droit commercial général, adopté le 15/12/2010 à Lomé (Togo) Publié dans le Journal Officiel n° 23 du 15/02/2011.

**AUPC** : Acte Uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif adopté le 10/09/2015 à Grand-Bassam (Côte D'Ivoire), publié dans le Journal Officiel n° spécial du 25/09/2015.

**AUSGIE** : Acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique adopté le 30/01/2014 à Ouagadougou (Burkina Faso) Publié dans le Journal Officiel n° Spécial du 04/02/2014.

**AUVE** : Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution du 10 avril 1998.

**AUS** : Acte Uniforme portant organisation des sûretés du 15 décembre 2010.

**BAD** : Banque africaine de developpement

**Bull. civ.** : Bulletin des arrêts de la Cour de cassation- Chambre civile.

**Bull. com.** : Bulletin des arrêts de la Cour de cassation- La Chambre commerciale.

**CA** : Cour d'appel

**CAMRAIL** : Cameroon railways

**CAMSHIP** : Cameroon shipping lines

**Cass.civ.** : Chambre civile de la Cour de cassation.

**Cass.com.** : Chambre commerciale de la cour de cassation française

**Cass. Soc.** : Chambre sociale de la Cour de cassation française.

**C.C.** : Conseil constitutionnel Français

**CCJA** : Cour Commune de Justice et d'Arbitrage

**CEMAC** : Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale

**CFE-CGC** : Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres

**CHOCOCAM** : Chocolaterie confiserie Camerounaise

**CIRI** : Comité interministériel de restructuration industrielle

**CNPF/AFEP** : Conseil National du Patronat Français / Association Française des Entreprises Privées.

**CNPS** : Caisse nationale de prévoyance sociale (Cameroun)

**CODEFI** : Comité Départemental d'Examen des difficultés de Financement des entreprises

**CRADAT** : Centre régional africain d'administration du travail

**CS** : Cour suprême

**CTOM** : Code du Travail des Territoires d'Outre-Mer

**DEA** : Diplôme d'études approfondies

**DESS** : Diplôme d'études supérieures spécialisées

**DEPA** : Diplôme d'études professionnelles approfondies

**Dir.** : Direction

**DUDH** : Déclaration universelle des droits de l'homme

**Ed.** : Edition

**ERSUMA** : Ecole régionale supérieure de magistrature

**FMI** : Fonds monétaire international

**FOGAPE** : Fonds d'aide et de garantie aux petites et moyennes entreprises (Cameroun)

**FORDE** : Fond pour la Recherche sur la doctrine de L'entreprise

**Gaz. Pal.** : Gazette du Palais

**GPEC** : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

**GICAM** : Groupement Inter-Patronal du Cameroun

**ISR** : Investissement socialement responsable

**JCP E** : Juris classeur périodique (La semaine juridique- Entreprises et affaires.)

**LGDJ.** : Librairie générale de droit et de jurisprudence

**MTPS** : Ministre du travail et de la prévoyance sociale

**N°** : Numéro

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**Obs.** : Observations

**OIT** : Organisation internationale du Travail

**ONG** : Organisation non gouvernementale

**OPA** : Offre publique d'acquisition

**Op. cit.** : Opera citato (cité plus haut)

**P.** : Page

**Penant** : revue de droit des pays d'Afrique

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**PUA** : Presses universitaires d'Afrique

**PUAM** : Presses universitaires d'Aix-Marseille

**PUF** : Presses universitaires de France.

**QPC** : Question prioritaire de constitutionnalité

**REGIFERCAM** : Régie nationale des chemins de fer du Cameroun

**RSE** : Responsabilité sociale de l'entreprise

**R.T.D. Civ.** : Revue Trimestrielle de Droit Civil

**R.T.D. Com.** : Revue Trimestrielle de Droit Commercial

**RTDJA** : Revue trimestrielle de droit et de jurisprudence des affaires

**S.** : Suivant

**SEAC** : Société d'Equipement en Afrique-Cameroun

**SEFN** : Société d'exploitation Forestière du Noun

**SMIG** : Salaire Minimum Interprofessionnel garanti

**SOCALIB** : Société Congolaise Arabe Libyenne de Bois

**SONACOP** : Société nationale pour la commercialisation des produits pétroliers (Bénin)

**SOTUC** : Société des transports urbains du Cameroun

**T.** : Tome

**V.** : Voir



## RÉSUMÉ

La recherche des solutions pour prévenir ou éradiquer les difficultés de l'entreprise passe par l'articulation de diverses interventions d'acteurs. En ce sens, le droit de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires (OHADA), applicable au Cameroun, a doté le débiteur, les créanciers et les organes judiciaires de nombreuses prérogatives. Cependant, le salarié semble être privé de réelles possibilités d'anticiper ou d'influencer le processus, alors qu'il est au plus fort degré intéressé par la pérennisation de l'entreprise. Le sentiment d'exclusion du processus pourrait démotiver le salarié et entacher ses performances au sein de l'entreprise ; alors que son intégration dans la conception et la prise des décisions serait susceptible de développer un sentiment de solidarité d'une part avec les dirigeants, d'autre part avec les autres salariés. Ainsi, lorsque l'entreprise connaît des difficultés, le dialogue qui s'ouvre à cet effet doit rassembler toutes les parties prenantes. Il faudrait fédérer toutes les énergies qui s'activent quotidiennement au service de l'entreprise. La présente recherche entend proposer une approche d'implémentation du dialogue social aussi bien dans la gestion quotidienne de l'entreprise que dans la résolution des crises ; en somme, une réelle implication du salarié dans le processus décisionnel.

### **Mots clés :**

Démocratie sociale - Dialogue social - Droit OHADA - Gouvernement d'entreprise

Entreprise en difficulté - Intérêt de l'entreprise - Personnel (Participation à la gestion)

Procédure collective - Participation des salariés - Prévention des difficultés -

Représentation du personnel

# ABSTRACT

## Employees' implication in the prevention and management of company's difficulties in the OHADA system: Case study of Cameroon

Trying to prevent or eradicate difficulties in the company by looking for solutions goes with the description of different actors' contribution. Toward that, the Organization for the Harmonization of Corporate Law in Africa (OHADA) applied in Cameroon, empowered the debtors, creditors and the judicial bodies with numbers of prerogatives. However, the employee seems to be powerless when it comes to the anticipation or to the process's leverage even though he/she is so much concerned with the company's sustainability. The feeling to be left out from the process could demotivate the employee and impact on his/her performance in the company; however, his/her implication to the design process and decision making could develop a sense of corporate citizenship. In this way, when the company is experiencing difficulties, the dialogue to be set should involve all the concerned parties. The various energies contributing daily to the company's success should be put together. This research intends to suggest an implementation approach for social dialogue for the day-to-day management of the company as well as the crisis resolution; in short, a real employees' implication in decision making process.

### Key Words :

Social Democracy - Social Dialogue - OHADA Law - Corporate Governance

Difficulties prevention - Corporate interest - Employees (Participative Management)

Insolvency proceedings - Employees' involvement - Employees' representation

# SOMMAIRE

<b>DEDICACE</b> .....	2
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	3
<b>SIGLES ET PRINCIPALES ABREVIATIONS</b> .....	4
<b>RÉSUMÉ</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>SOMMAIRE</b> .....	9
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	11
<b>PREMIERE PARTIE : L'IMPLICATION DU SALARIE DANS L'ENTREPRISE IN BONIS</b> .....	35
<b>TITRE 1 : UNE IMPLICATION JUSTIFIEE PAR LA NECESSITE DE PRESERVER L'INTERET DE L'ENTREPRISE</b> .....	37
Chapitre 1 : La légitimité du salarié à défendre l'intérêt de l'entreprise .....	39
<i>Conclusion du chapitre 1</i> .....	91
Chapitre 2 : Les instruments juridiques de défense de l'intérêt de l'entreprise par le salarié .....	92
<i>Conclusion du chapitre 2 et du titre 1</i> : .....	130
<b>TITRE 2 : UNE IMPLICATION JUSTIFIEE PAR L'IMPERATIF DE CONJURER LA CRISE</b> .....	133
Chapitre 1: La multiplication souhaitée des mécanismes de contrôle des salariés .....	135
Chapitre 2: La participation souhaitée du salarié aux mesures de prétraitement de l'entreprise .....	166
<i>Conclusion du chapitre 2 et du titre 2</i> .....	190
<b>CONCLUSION PREMIERE PARTIE</b> .....	191
<b>SECONDE PARTIE : L'IMPLICATION DU SALARIE DANS L'ENTREPRISE EN CRISE</b> .....	193
<b>TITRE I :</b> .....	196
<b>L'IMPLICATION DANS LA DÉTECTION ET L'ENCLenchement DES PROCÉDURES DE TRAITEMENT</b> .....	196
Chapitre 1: Le salarié, détecteur privilégié des difficultés de l'entreprise .....	198
<i>Conclusion du Chapitre 1</i> .....	219
Chapitre 2 : Le salarié, enclencheur possible des mesures de traitement .....	220
<i>Conclusion du chapitre 2</i> .....	245
<i>Conclusion du titre 1</i> .....	246
<b>TITRE 2:</b> .....	248
<b>L'IMPLICATION DANS LE TRAITEMENT DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE</b> .....	248
Chapitre 1 : Le salarié, préoccupation centrale des mesures sociales destinées au traitement de l'entreprise .....	250
<i>Conclusion du chapitre 1:</i> .....	284
Chapitre 2 Le salarié timidement impliqué dans les mesures économiques visant le renflouement de l'entreprise .....	285

Conclusion du Chapitre 2 et du titre 2. ....	322
<i>CONCLUSION SECONDE PARTIE</i> .....	323
CONCLUSION GENERALE .....	324
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	329
<b>INDEX ALPHABETIQUE</b> .....	367
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	368

# INTRODUCTION GENERALE

1. Courant les années 1980, le Cameroun, à l'image de plusieurs Etats d'Afrique noire francophone, a connu une crise économique qui a plongé l'économie dans un marasme sans précédent. L'économie camerounaise s'est brusquement effondrée. Les causes sont multiples, ainsi, l'effondrement des cours de ses principaux produits d'exportation (cacao, café, le pétrole...), la mal gouvernance dans la gestion des affaires publiques, la défaillance du système bancaire, vont conduire le pays dans une conjoncture économique générale<sup>1</sup>. Pour remédier à cette situation conjoncturelle, la Banque mondiale et le FMI ont décidé de placer l'Etat sous des programmes d'ajustements structurels. L'une des mesures phares était le désengagement de l'Etat des secteurs de production dont il gardait la maîtrise, afin de favoriser l'émergence d'un secteur privé concurrentiel. Il fallait favoriser la création et le développement des entreprises.
2. Le projet OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) s'inscrivant dans cette perspective, est venu offrir un cadre juridique favorable à la création et au fonctionnement de l'entreprise<sup>2</sup>. A travers divers actes uniformes, ce sont tous les aspects de la naissance à la disparition de l'entreprise qui ont été juridiquement encadrés. Malgré cet arsenal juridique, force est de constater que les entreprises au Cameroun, comme dans l'espace OHADA, sont toujours en proie aux difficultés parfois insurmontables ; c'est ce qui a poussé le professeur Sawadogo à affirmer que, « *des entreprises en difficulté, on en trouve*

---

<sup>1</sup> V. Mama Touna (dir.) *Crise économique et politique de déréglementation au Cameroun*. Editions L'Harmattan, 1996, p. 15 et s. V. aussi Olive Berenice Ngafi Djomo, *Etat des lieux de la microfinance et du système bancaire camerounais*, Master, Facultés universitaires catholiques de Mons, 2006, disponible sous le lien [http://www.memoireonline.com/07/09/2205/m\\_Etat-des-lieux-de-la-microfinance-et-du-systeme-bancaire-camerounais2.html](http://www.memoireonline.com/07/09/2205/m_Etat-des-lieux-de-la-microfinance-et-du-systeme-bancaire-camerounais2.html) V. Rodrigue Nana Kuindja, *Réglementation prudentielle et performances du système bancaire au Cameroun*, DEA, Université de Yaoundé II SOA, 2009, [http://www.memoireonline.com/12/10/4135/m\\_Reglementation-prudentielle-et-performances-du-systeme-bancaire-au-Cameroun1.html](http://www.memoireonline.com/12/10/4135/m_Reglementation-prudentielle-et-performances-du-systeme-bancaire-au-Cameroun1.html) V. Alain Noah Awana « Echec économique. 1982 - 2011 : 29 ans de prospérité à reculons », article publié au journal le Messenger, le 11/11/2011, disponible sous le lien <http://www.cameroonvoice.com/news/article-news-5208.html>

<sup>2</sup> L'enjeu majeur pour l'OHADA était d'élaborer un mécanisme juridique approprié qui puisse pallier les défaillances des opérateurs économiques et attirer les investisseurs. Rétablir un climat de confiance entre les partenaires nationaux et internationaux était l'objectif ultime qui a présidé à l'élaboration du droit uniforme communautaire. V. Aziber Seïd Algadi « L'attractivité contractuelle du droit des procédures collectives de l'espace OHADA », *Ohadata D-13-52*, <http://www.ohada.com/doctrine/ohadata/D-13-52.html>

*un peu partout en Afrique, des entreprises en difficulté qui se redressent, on en cherche <sup>3</sup>».*

3. Les entreprises occupent une place importante dans la vie économique<sup>4</sup> qu'elles animent, elles permettent la création et la circulation des richesses. Autour de l'entreprise gravitent plusieurs centres d'intérêt dont la conjonction concourt à réaliser cet idéal que constitue l'intérêt de l'entreprise. Les apporteurs de capitaux, les dirigeants, les octroyeurs de crédit, les fournisseurs et le personnel de l'entreprise sont tous intéressés par le sort de l'entreprise. C'est pourquoi le fonctionnement de l'entreprise ne devrait pas être l'apanage d'une seule partie prenante. Dans ce sens, des mécanismes de détection et de résolution des difficultés des entreprises font intervenir toutes ces parties prenantes. Le processus de résolution des difficultés de l'entreprise a évolué. A l'origine, on parlait du droit de la faillite<sup>5</sup>, lequel avait une vocation sanctionnatrice<sup>6</sup> ; par la suite, on s'est dirigé vers le droit des entreprises en difficulté lequel est aujourd'hui contrebalancé entre le paiement des créanciers et la sauvegarde de l'entreprise<sup>7</sup>. Il

---

<sup>3</sup>Filiga Michel Sawadogo, « procédures collectives d'apurement du passif, commentaire de l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif », in *Traité et actes uniformes commentés et annotés* 4e éd., France, Juriscope, 2012, p1127.

<sup>4</sup> Steve Marian Alili, « la reprise des entreprises en difficulté dans l'espace OHADA », *Ohadata* D-06-38.

<sup>5</sup> En fait, la faillite était une voie d'exécution collective des biens du commerçant défaillant qui consistait, pour protéger les créanciers, à saisir et à vendre les biens du failli frappé de dessaisissement total, pour répartir le produit entre les créanciers munis de sûretés et les créanciers chirographaires selon la règle de l'égalité, autrement dit, proportionnellement au montant de la créance. Le caractère collectif de la procédure est traduit par la masse qui unit les créanciers. Le droit de la faillite était dominé par son caractère répressif, puis moral. A l'origine, si la finalité traditionnelle de la « faillite » était conçue pour protéger le créancier, elle a depuis laissé place à une législation d'une moindre rigueur envers le débiteur, tout en affirmant l'importance de l'entreprise et en valorisant son sauvetage. Ainsi, le droit de la faillite, devenu récemment, le droit des entreprises en difficulté, rend compte d'une évolution qui s'est opérée au détriment des prérogatives discrétionnaires des créanciers au profit des intérêts de l'entreprise. V. Koffi Mawunyo Agbenoto, *Le cautionnement a l'épreuve des procédures collectives*, thèse, Universités de Lomé et Université du Maine, 2008, p. 11. V. aussi, Jean Claude James, *La situation des créanciers gagistes dans les procédures collectives*, Thèse, Université de Bourgogne, 1995, p. 7 et 8.

<sup>6</sup>V. Harouna Saley Sidibe, *Le sort des créances postérieures en droit français et droit de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires (OHADA)*, thèse, Nice Sophia Antipolis, 2013, p.1.V. aussi Omran Kahil, *L'égalité entre les créanciers dans le cadre de la saisie attribution*, thèse Lille II, 2011, p.82

<sup>7</sup> La condamnation du débiteur comme finalité première du droit des procédures collectives n'a pu produire que des résultats décevants. D'abord, elle était fondée sur une présomption de faute (du débiteur) manifestement excessive, d'autant qu'elle n'admettait pas la preuve contraire. Il est aujourd'hui acquis que l'échec de l'entreprise peut être dû à une cause extérieure à l'entrepreneur, par exemple à une conjoncture économique défavorable voire à un cadre juridique inadapté. Ensuite, les créanciers insatisfaits pouvaient s'acharner durement contre le débiteur sans pour autant arriver à se faire payer, ce qui devait remettre en cause l'utilité et l'efficacité de telles mesures. Enfin, l'obstination au châtement ignorait une préoccupation fondamentale qui est le sort de l'entreprise. Si celle-ci retrouve la prospérité,

apparaît que la sauvegarde de l'entreprise, favorise plus ou moins la protection des salariés.

4. Nul doute que la recherche des moyens et mesures destinés à garantir le bien-être des entreprises est une préoccupation majeure dans l'espace OHADA. D'où le droit des entreprises en difficulté, principalement contenu dans l'AUPC<sup>8</sup>. La recherche des solutions pour prévenir ou éradiquer les crises au sein de l'entreprise, passe par l'articulation de diverses interventions d'acteurs, chacun se battant souvent pour préserver ses droits. Dans ces circonstances, l'on a le débiteur qui cherchera contre vents et marrées à préserver ses investissements, et ce, au préjudice des autres protagonistes. Les créanciers quant à eux, ne cesseront d'élaborer des mécanismes pour garantir l'exécution des obligations dont ils en sont bénéficiaires. Les modifications intervenues courant 2010 en droit OHADA des sûretés en sont une illustration parfaite. Il a été institué des mécanismes de sûreté imperméables aux procédures collectives<sup>9</sup>. Pour préserver la justice sociale, les pouvoirs du juge ont été renforcés au sein de l'entreprise<sup>10</sup>. L'office du juge en matière de prévention et de traitement des difficultés des entreprises a connu un essor remarquable.
5. Le dispositif normatif en droit OHADA se fixe parmi ses objectifs, la préservation des activités économiques et des niveaux d'emplois<sup>11</sup> des entreprises débitrices<sup>12</sup>.

---

c'est le signe d'espoir que les créanciers seront payés, à court ou à long terme. Ces différentes considérations ont progressivement conduit au recul du caractère répressif des procédures collectives. V. Hubert Tsague Donkeng, *Le traitement de l'insuffisance d'actif en droit des procédures collectives OHADA*, DEA, Université de Yaoundé II, 2006, p.3.

<sup>8</sup> Acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif, adopté le 10 avril 1998 et paru au JO OHADA n°7 du 1<sup>er</sup> juillet 1998, lequel a été révisé le 10 septembre 2015 à Grand-Bassam (COTE D'IVOIRE) Publié dans le Journal Officiel n° Spécial du 25 septembre 2015.

<sup>9</sup> Darly Russel Kouamo, *L'égalité des créanciers dans les procédures collectives en droit OHADA*, mémoire de DEA, Université d'Abomey-Calavi, 2013, p.51 et s.

<sup>10</sup> Généralisation de l'exécution provisoire, restrictions des voies de recours, saisine d'office. V. Eugène Louis René Balemaken, *Le juge et le sauvetage de l'entreprise en difficulté en droit OHADA et en droit français étude de droit comparé, thèse Paris II 2013*, p268.

<sup>11</sup> V. Didier Takafo Kenfack, *La sécurité de l'emploi dans l'entreprise*, thèse, Universités de Dschang et de Poitiers, 2014, p. 107 et s.

<sup>12</sup> Article 1 AUPC : Le présent Acte uniforme a pour objet : d'organiser les procédures préventives de conciliation et de règlement préventif ainsi que les procédures curatives de redressement judiciaire et de liquidation des biens afin de préserver les activités économiques et les niveaux d'emplois des entreprises débitrices, de redresser rapidement les entreprises viables et de liquider les entreprises non viables dans des conditions propres à maximiser la valeur des actifs des débiteurs pour augmenter les montants recouverts par les créanciers et d'établir un ordre précis de paiement des créances garanties ou non garanties.



La préservation de l'activité économique emporte nécessairement la pérennisation de l'activité, toute chose qui ne s'accommode pas automatiquement avec le maintien des emplois. Cet état des choses peut être préjudiciable pour le salarié à tel point qu'il se trouve lésé.

6. Le salarié souhaiterait garder son emploi et au pire bénéficier d'une réparation en cas de perte de celui-ci. C'est afin d'intégrer cette préoccupation des salariés que le législateur a réservé un traitement de faveur aux salariés, en ce qui concerne le recouvrement de leurs créances<sup>13</sup>, même si le manque d'institutions pouvant garantir ces créances a longtemps été déploré<sup>14</sup>. Cependant, les salariés semblent être privés de réelles possibilités d'anticiper ou d'influencer les suites de la procédure. L'on a pu ainsi soutenir que lorsque l'entreprise est en difficulté, le droit du travail doit être assoupli<sup>15</sup>. Autrement dit, les salariés doivent supporter le lourd fardeau de la procédure collective<sup>16</sup>. Les raisons de la privation des salariés d'un traitement équitable dans une procédure collective ne sont convaincantes et obligent à interroger leur implication dans ce processus conflictuel<sup>17</sup> que constituent les difficultés de l'entreprise ; et sur un plan général, l'implication dans le fonctionnement de l'entreprise tout court, étant donné que les difficultés de l'entreprise sont permanentes voire atemporelles<sup>18</sup>. Seule la gravité de celles-ci justifie l'ouverture d'une procédure collective.
7. Mener une réflexion sur l'implication des salariés dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises dans l'espace OHADA s'est imposée

---

<sup>13</sup>Fatoma Thera, *L'application et la réforme de l'acte uniforme de l'OHADA organisant les procédures collectives d'apurement du passif*, Thèse, Lyon 3, 2010, p. 204.

<sup>14</sup> L'acte uniforme s'est contenté de prévoir que créances salariales pouvaient être payées, grâce à une avance faite par le syndic ou toute autre personne, avec subrogation dans les droits des travailleurs en ce qui concerne la priorité de remboursement. V art. 96 AUPC.

<sup>15</sup>Aurélié Boyer, *Protection des salariés et sauvegarde de l'entreprise : quête d'un équilibre*, thèse, Aix-Marseille III, 2006, p.137, p.159.

<sup>16</sup> V. Bienvenue Kanga, *Entreprises en difficulté et droits des salariés : De l'illusion au désespoir*, thèse Paris XIII, 1993, p. 60.

<sup>17</sup>V. Martin-Serf Arlette « L'évolution législative et les conflits dans les entreprises en difficulté », in *Entreprises en difficulté: terre de conflits*, colloque de l'association droit et commerce, Deauville 29 et 30 mars 2008, l'évolution législative et les conflits, *Gazette du Palais* 2008, DU 25/26 juin, n° 178, page 9, 10. V. Jean Claude James, *La situation des créanciers gagistes dans les procédures collectives*, thèse, Dijon, 1995, p.7.

<sup>18</sup> Il est communément admis qu'un homme bien portant est un malade qui s'ignore, cet adage est aussi valable pour les entreprises, comme pour dire que même l'entreprise qui fonctionne normalement est potentiellement en difficulté.

d'elle-même, ainsi que le choix du Cameroun comme espace géographique de notre étude. En effet, le Cameroun est une vitrine de prédilection à travers laquelle on peut observer et analyser la mise en application du droit de l'OHADA. Monsieur Marcel Sérékoisse-Samba, Président honoraire de la CCJA, affirme que: « Le Cameroun fait partie des deux plus gros Etats pourvoyeurs de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA), en dossiers, après la Côte-d'Ivoire dont les justiciables ne se déplacent pas. Mais en pays lointain, c'est le Cameroun qui fournit le maximum de dossiers à la Cour »<sup>19</sup>.

8. Avant d'aller plus loin, et pour bien préciser le problème que nous entendons traiter, des clarifications terminologiques sont nécessaires. L'entreprise ou l'inconnue du droit<sup>20</sup>, cet aphorisme traduit en substance les difficultés du droit à cerner la notion d'entreprise. Traditionnellement, l'entreprise n'est pas considérée comme ayant, en elle-même, la personnalité juridique. Elle n'est pour cette raison classée, ni dans la catégorie des personnes physiques, ni dans celle des personnes morales<sup>21</sup>. Certes, une doctrine particulièrement autorisée<sup>22</sup> a pu estimer que l'évolution de notre droit positif va dans le sens d'une personnification de l'entreprise, que l'on devrait considérer comme un sujet de droit naissant même si l'on persiste à ne lui accorder qu'une personnalité d'emprunt<sup>23</sup>. Pourtant, il est tout aussi impossible de faire entrer l'entreprise dans les classifications juridiques concernant les objets de droits que dans celles concernant les sujets de droit. Néanmoins, il est d'une évidence de constater que le droit se préoccupe aussi de l'entreprise. Ne parle-t-on pas du droit des entreprises en difficulté?
9. Initialement utilisée par les économistes, la notion d'entreprise a progressivement intégré le jargon juridique par le biais du droit commercial. En droit commercial, l'entreprise est perçue comme une unité économique qui implique la mise en

---

<sup>19</sup> Interview donnée au *Journal Cameroon Tribune* n°10710/6909 du 05 novembre 2014, p.4. Voir aussi le journal, *Le messager* n°4200 du 06 novembre 2014, p.11.

<sup>20</sup> Cette formule nous a été inspirée par la célèbre citation de Jestaz, V. Philippe Jestaz, « La sanction ou l'inconnue du droit », in *Droit et pouvoir*, tome I, La validité, sous la direction de Fr. Rigaux et G. Haarscher, Bruxelles, Ed. Story-Scientia, 1987, pp. 253 et s.

<sup>21</sup> Désiré Ahoua, *Le nouveau droit de la restructuration des sociétés commerciales des pays de l'OHADA*, comparaisons avec le Droit français, thèse Bordeaux, 2015, p.10.

<sup>22</sup> V. Monique Aimée Njandeu Mouthieu, « Notion de société commerciale », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p.1273.

<sup>23</sup> Désiré Ahoua, op. cit., p. 10.

œuvre des moyens humains et matériels de production et de distribution des richesses reposant sur une organisation préétablie<sup>24</sup>. Les travaillistes y voient un groupe de travailleurs, exerçant une activité commune, sous l'autorité d'un même employeur<sup>25</sup>. C'est dire que la notion d'entreprise varie suivant l'angle à partir duquel on l'observe. L'AUPC donne une conception large de l'entreprise en y englobant toute personne physique exerçant une activité professionnelle indépendante, civile, commerciale, artisanale ou agricole, toute personne morale de droit privé ainsi que toute entreprise publique ayant la forme d'une personne morale de droit privé<sup>26</sup>. Néanmoins, l'entreprise apparaît comme un élément de la réalité socioéconomique<sup>27</sup> et elle est une notion fonctionnelle<sup>28</sup>. L'on peut observer qu'aussi bien en droit commercial qu'en droit du travail, l'aspect organisationnel composite apparaît.

- 10.** D'un point de vue strictement juridique, l'entreprise n'a formellement aucune consistance. Pour exister juridiquement, elle doit prendre la forme d'une des organisations strictement réglementées. En droit OHADA, l'entreprise opère sous la forme personnelle ou sociétale, et ce, après accomplissement d'un formalisme bien établi, contenu dans les Actes uniformes pertinents et généralement complété par la législation interne. L'entreprise constitue une unité économique et sociale dotée d'une organisation propre caractérisée essentiellement par la réunion du capital et du travail en vue de la production des biens et des services. Cette unité économique parfaitement organisée qui, en son sein, réunit non seulement les ressources matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles, a également besoin du secours de la société pour parvenir à la vie juridique<sup>29</sup>. L'on a pu écrire à ce sujet que la société était une technique d'organisation de l'entreprise<sup>30</sup>. Tout en précisant que la société ne dispose pas de monopole en

---

<sup>24</sup> Cf. Raymond Guillien et Jean Vincent, *Lexique des termes juridiques*, D., 16e éd., 2007, p. 279.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Articles 1-3 et article 1-1 AUPC

<sup>27</sup> Françoise Varcin, *Le pouvoir patronal de direction*, thèse, Lyon 2, 2000, p.11.

<sup>28</sup> Verret Isabelle Roussel, *Les institutions représentatives du personnel face à l'éclatement de l'entreprise*, CFE-CGC, 2004, p.14.

<sup>29</sup> William Balume Kavebwa Baraka, *Etude des effets juridiques du traite de l'OHADA sur l'ordre juridique congolais: la société unipersonnelle*, mémoire Université de Lubumbashi, 2011.

<sup>30</sup> Jean Paillusseau, *La société anonyme, technique d'organisation de l'entreprise*, thèse, Rennes 1967.

matière de mise en place des entreprises. Seulement, dans le cadre de cette étude, entreprise et société seront quelquefois considérées comme des synonymes<sup>31</sup>.

**11.** Les entreprises ont des finalités diverses : la plus répandue est la finalité lucrative, c'est elle qui a guidé le ou les entrepreneurs dans leur projet initial. Par la suite, le projet va intéresser la communauté au sein de laquelle interagit l'entreprise<sup>32</sup>. De là, va transparaître une seconde finalité : la finalité sociale qui consistera pour l'entreprise, à s'impliquer dans toutes les initiatives visant à respecter, assurer ou promouvoir des équilibres fondamentaux de notre société en matière sociale, sanitaire ou environnementale. Au rang de ces équilibres, on a notamment les intérêts des protagonistes qui concourent activement à la réalisation des activités de l'entreprise : les salariés.

**12.** Le salarié est une personne qui, sous la direction et la subordination d'un employeur, exerce une activité professionnelle, et en contrepartie, reçoit un salaire. Le salariat est de nos jours la forme de collaboration la plus répandue. L'on a pu dire à cet effet que c'était la forme d'utilisation privilégiée des capacités de travail<sup>33</sup>. Sa formalisation au Cameroun, comme dans les autres Etats de l'espace OHADA, commence avec le code de travail de 1952 rendu applicable dans les territoires d'outre-mer (CTOM), lequel code est venu mettre un terme au régime d'indigénat qui prévalait pour les employés locaux. Monsieur Isidore Léopold Miendjiem nous enseigne en effet que le point de départ se situe avec l'arrivée des

---

<sup>31</sup> Relativement à la confusion entre entreprise et société, il serait aisé d'affirmer que le droit OHADA a opté pour la conception d'entreprise. D'où le droit des entreprises en difficultés qui entend cerner les intérêts gravitant autour de la structure créée par le biais d'une société. Il ne s'agit pas dans ces circonstances de sauver les moyens mis en œuvre pour créer la richesse, mais de sauver et préserver tous ceux et celles qui de près ou de loin pourraient être impactées par les défaillances de cet outil de production.

<sup>32</sup> L'on observe que l'entreprise contribue au développement économique à travers 3 aspects :  
-les investissements nécessaires à la création et à l'extension. L'implantation d'une entreprise se manifeste le plus souvent par la construction d'infrastructures ou l'aménagement d'un site sur lequel elle exercera son activité ; De telles réalisations entraînent l'essor d'e la localité voire de na nation. Bien plus, l'extension de l'entreprise conduit habituellement à une amélioration du cadre de vie urbain et industriel.  
-La participation au renflouement des caisses de par les impôts générés, lesquelles sont indispensables pour financer la politique économique nationale ou locale.  
-L'occupation et la fourniture des moyens de subsistance au personnel. V. Robert Thierry Massoussi Songo, *L'intérêt de l'entreprise en droit du travail camerounais*, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2002-2003, p.8 et 9.

<sup>33</sup> Francis Meyer et Corine Sachs-Durand, « L'évolution du rapport salarial », in NikitasAliprantis, Francis Kessler (dir), *Le droit collectif du travail : questions fondamentales-évolutions récentes ; études en hommage à Madame le professeur Hélène Sinay*, Peter Lang, Francfort, Berne, 1994, p370.

occidentaux. Avant la pénétration européenne, la civilisation est agraire, le travail est essentiellement effectué dans le cercle familial qui est en même temps l'unité de production ; la colonisation occidentale marque la naissance d'un salariat connu sous le nom d'indigénat qui se verra progressivement amélioré<sup>34</sup>. A leur accession à l'indépendance, la majorité des Etats de l'espace vont transposer ce code dans leurs législations internes avec des modifications non substantielles. Selon la législation camerounaise, le travailleur est, quels que soient son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne physique ou morale, publique ou privée, celle-ci étant considérée comme « employeur »<sup>35</sup>. L'activité professionnelle est destinée à assurer à une personne des revenus nécessaires à sa subsistance. Cette activité peut se réaliser soit de façon indépendante, soit de façon subordonnée. Alors, la première forme est appelée travail indépendant, et la seconde l'emploi subordonné, objet du droit du travail<sup>36</sup>. C'est le travail effectué dans un état de subordination en contrepartie d'un salaire<sup>37</sup>. C'est donc le bénéficiaire de ce salaire qui nous intéressera dans nos études. Celui qui se met au service d'une entreprise, subit le lien de subordination, effectue des prestations et reçoit un salaire.

**13.** L'implication est souvent définie en référence à la participation. En effet, participer consiste à coopérer, à prendre part à quelque chose dont on partage la responsabilité patrimoniale ou professionnelle. La participation des salariés désigne les voies et moyens qui permettent au salarié d'exercer une influence plus grande sur des questions économiques, sociales et professionnelles de son entreprise individuelle ou sociétaire<sup>38</sup>. La participation suppose non seulement la

---

<sup>34</sup> Sur l'évolution de l'encadrement juridique du travail subordonné au Cameroun, voir Isidore Léopold Miendjiem, *Egalité et discrimination en droit camerounais du travail*, Thèse de Doctorat 3<sup>e</sup> cycle, Université de Yaoundé II, 1997, pp.11-43. V. également Chrysal Aguidioli Kenoukon, « Effectivité et efficacité des normes fondamentales et prioritaires de l'OIT: Cas du Bénin et du Togo », *Série de recherche*, Institut international d'études sociales, OIT, 2007, p.3.

<sup>35</sup> Loi n°92-007 du 14 août 1992, portant code du travail au Cameroun, article 1.

<sup>36</sup> Sur cette question, voir Isidore Léopold Miendjiem, *Réflexions sur le champ d'application du droit du travail dans l'espace OHADA*, in « *De l'esprit du droit africain* », *Mélanges en l'honneur de Paul Gérard Pougoué*, Wolters Kluwers/CREDIJ, 2014, pp.450-484.

<sup>37</sup> Aristide Stéphanie Mogue Kamgue, *Les innovations du projet de l'acte uniforme relatif au droit du travail*, mémoire de master, Université de Dschang, 2011, p. 1.

<sup>38</sup> Esoham Komlan Alaki, *La participation du salarié au fonctionnement de la société anonyme en droit OHADA*, mémoire de DESS Droit des affaires Université de Lomé, 2004,

mise à la disposition du salarié d'une plus grande information, mais aussi sa prétention à participer au pouvoir de décision de la société jusque-là détenu par les actionnaires. Cela dit, selon la forme, la participation des salariés recouvre la participation à la gestion (accès des salariés aux organes sociaux) et la participation financière (détenion d'une fraction du capital social et vocation aux résultats de la société)<sup>39</sup>. La participation des salariés ne renvoie pas à un droit précis<sup>40</sup> ; elle correspond plutôt à un objectif global<sup>41</sup>. Mais l'on pense que l'implication va au-delà, elle inclut l'idée de participation active, mais également une participation passive.

**14.** Au sens littéral, le mot implication est défini en référence à « impliquer ». C'est l'état de quelqu'un qui est impliqué dans une affaire<sup>42</sup>. Ainsi, l'on peut être passivement ou activement impliqué. Le vocabulaire juridique l'illustre à travers l'implication dans un procès ou dans une affaire<sup>43</sup>. Impliquer, du latin « implicare » traduit le fait d'attribuer à quelqu'un une part de responsabilité dans une affaire fâcheuse<sup>44</sup>. Cette conception semble réductrice ; car impliquer ne se limite pas exclusivement à assumer négativement les conséquences d'une action ou d'un état. Impliquer, c'est également être associé, mêlé et éventuellement profiter et bénéficier des suites logiques d'un engagement. Pour une définition dans le cadre du droit de l'entreprise, l'on pourrait se référer à la Directive 2001/86/CE du conseil de l'Union européenne du 8 octobre 2001<sup>45</sup>, complétant le statut de la Société européenne. L'article 2 en son alinéa h dispose ceci : « Implication des travailleurs », l'information, la consultation, la participation et tout autre mécanisme par lequel les représentants des travailleurs peuvent exercer une influence sur les décisions à prendre au sein de l'entreprise. C'est dire que l'implication serait un vase creux dans lequel l'on pourrait mettre un ensemble de

---

<http://www.memoireonline.com/12/09/3026/m-La-participation-du-salarie-au-fonctionnement-de-la-societe-anonyme-en-droit-ohada0.html>

<sup>39</sup> idem

<sup>40</sup> Valerie Ogier-Bernaud, *Les droits constitutionnels des travailleurs*, Economica, P.U.A.M., 2003, n° 261, p. 124, cité par Josépha Diringier, *Les sources de la représentation collective des salariés, contribution à l'étude des sources du droit*, thèse paris ouest, 2012, note 330, p.86.

<sup>41</sup> Josépha Diringier, thèse op.cit., p.86.

<sup>42</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/implication/41913>

<sup>43</sup> Gérard Cornu (dir.), *Vocabulaire juridique*, Association Henri Capitant, 8e éd. 2000.

<sup>44</sup> Larousse op. cit.

<sup>45</sup> V. Journal officiel des Communautés européennes 10.11.2001.

possibilités offertes aux salariés de s'intéresser, ou d'être intéressés au processus décisionnel au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un droit essentiellement, ou pour la plupart du temps collectif<sup>46</sup>, même si son assise découle des droits individuels de chaque salarié.

**15.** Pendant longtemps, l'approche contractuelle a tenté d'expliquer les contours de la relation du travail. Les termes essentiels de l'échange se résumaient au versement du salaire en contrepartie de l'exécution d'une prestation de travail. La soumission de fait du travailleur aux injonctions de l'employeur a été consacrée. Puis, devant les insuffisances manifestes de cette approche, il a été évoqué le lien d'entreprise<sup>47</sup>, pour tenter d'expliquer certains effets de la relation de travail qui dépassent le cercle des relations contractuelles.

**16.** L'appartenance à une collectivité de travail déclencherait des « effets spéciaux » à savoir des « droits et obligations qui sont distincts de ceux inhérents au contrat de travail ». Le salarié est redevable d'un devoir d'obéissance et de loyauté qui lui interdit d'une manière générale toute action qui pourrait nuire à l'entreprise ; il dispose en revanche du droit d'être représenté auprès de l'employeur<sup>48</sup>. Quant à l'employeur, il bénéficie des pouvoirs inhérents à sa qualité de chef d'une communauté de travail, à condition qu'il les utilise dans l'intérêt de l'entreprise. C'est dans ce sillage qu'il a été reconnu aux salariés un droit d'expression au sein de l'entreprise. L'entreprise, qui était imperméable à toute idée de démocratisation, est devenue aussi un théâtre d'exercice des libertés individuelles. C'est ce que le professeur Durand<sup>49</sup> a laissé transparaître lorsqu'il a évoqué les fonctions publiques de l'entreprise privée. Selon cet auteur, l'entreprise reposait sur une base individualiste et elle avait un caractère purement privé. C'est pourquoi, l'Etat inspiré par les principes libéraux, s'abstenait de toute immixtion dans l'activité de l'entrepreneur, ceci d'autant que les activités de l'Etat et de l'entrepreneur se déployaient dans deux mondes différents. Mais une évolution s'est produite avec la multiplication de diverses instances représentatives des salariés au sein de

---

<sup>46</sup> Claude Nadège, *La variabilité du droit du travail*, thèse, Angers, 2010, p.24.

<sup>47</sup> André Brun, « Le lien d'entreprise », JCP, n° 1769, cité par Francis Meyer et Corine Sachs-Durand, op.cit, p.370.

<sup>48</sup> Francis Meyer et Corine Sachs-Durand, op.cit., p. 370.

<sup>49</sup> Paul Durand, « les fonctions publiques de l'entreprise privée », *droit social* n° 7, juillet-aout 1945, p.246.

l'entreprise. Ces instances sont devenues des caisses de résonance des aspirations des salariés.

**17.** Quoi qu'il en soit, les travailleurs constituent le capital humain de l'entreprise, ils font partie de ce qu'on appelle les parties prenantes. Ce sont toutes les entités qui de près ou de loin sont impactées par les activités de l'entreprise. Il est usuel de distinguer les parties prenantes internes des parties prenantes externes. Les salariés, au même titre que les détenteurs de capitaux et les dirigeants, sont des parties prenantes internes, ils sont profondément ancrés dans l'entreprise. Les parties prenantes renvoient à une coalition d'individus intervenant différemment dans le processus d'exploitation de l'entreprise. Les parties prenantes recouvrent l'ensemble des partenaires internes et externes de l'entreprise ayant apporté directement ou indirectement une ressource spécifique à la réalisation des objectifs de l'entreprise et dont ils peuvent attendre en retour les retombées et subir une part de risque<sup>50</sup>. L'entreprise étant considérée comme un univers où se croisent différentes catégories de relations entre parties prenantes, l'enjeu majeur réside dans la sauvegarde des intérêts des différents acteurs qui passe incontestablement par un contrôle efficace de l'organisation. La réalisation de l'intérêt de l'entreprise passe nécessairement par la prise en compte de la situation des salariés, en tant que parties prenantes à la structure. L'entreprise, bien qu'étant issue à la base d'un projet individuel, devient une institution qui échappe au contrôle exclusif de l'entrepreneur. Dès lors, l'intérêt social, que Paillusseau<sup>51</sup> a assimilé à l'intérêt de l'entreprise, devrait s'accommoder aux intérêts des personnes qui en tirent un revenu, et ce, vive versa.

**18.** Cette position a reçu des vives critiques des partisans de la théorie propriétaire de l'entreprise. Ils estimaient que les salariés, ne sont pas à la base de la création de la société, qu'ils n'étaient pas animés par l'*affectio societatis* et qu'ils ne supportaient pas le risque entrepreneurial. Par conséquent, ils devaient être perçus comme des tiers, au même titre que les fournisseurs et tous ceux qui traitent avec l'entreprise. Ainsi, ils appréhendent l'intérêt social par rapport à la conception contractuelle de la société. L'intérêt social selon cette approche, se confond à l'intérêt commun des

---

<sup>50</sup> Robert Sangue Fotso, *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, thèse, Université de Franche-Comte, 2011, p. 137.

<sup>51</sup> Jean Paillusseau, *op. cit.*, p. 136.



associés<sup>52</sup>. Ce courant défendu par Schmidt est attaché à la défense des associés, en particulier les actionnaires minoritaires dans les sociétés cotées. Il appartient donc aux associés, réunis en assemblée générale, de déterminer l'intérêt social que les dirigeants devront mettre en œuvre sous leur contrôle.

- 19.** Monsieur Viandier<sup>53</sup> apporte une alternative, il propose de dépasser l'opposition entre la catégorie des tiers et celle des associés, et d'essayer de dégager un ordre intermédiaire, celui des participants. Selon l'auteur, c'est tout apporteur dénué d'intervenir dans la gestion sociale, ou toute personne qui dispose d'un droit d'ingérence sans être soumis à l'obligation d'apporter un bien. Il faut également aller plus loin et souligner sa relation privilégiée avec la société. Il y a relation privilégiée lorsque l'intéressé bénéficie, fût-ce à titre collectif et indirectement, d'un droit d'information et de contrôle sur les affaires de l'entreprise<sup>54</sup>.
- 20.** De ce débat sur la place du salarié dans l'entreprise, Il convient de souligner que dans l'espace OHADA et notamment au Cameroun, C'est la conception propriétaire qui est encore dominante, pourtant on n'enregistre dans les textes pertinents, les conventions collectives et dans la pratique la consécration des institutions, mécanismes et autres voies d'implication des salariés dans la marche de l'entreprise. C'est la marque d'une nécessité. L'implication du salarié est inévitable.
- 21.** A la question de savoir quel rôle doivent ou devraient jouer les salariés lorsque leur entreprise est en proie aux difficultés, l'on devra nécessairement apporter des réponses à une pléthore d'interrogations sous-jacentes. La mise en œuvre des solutions pour éradiquer les difficultés de l'entreprise est-elle exclusivement tributaire de la volonté de l'entrepreneur, des créanciers ou des autorités judiciaires ? Les salariés, parties prenantes au sein de l'entreprise ne devraient-ils pas aussi pouvoir initier les mécanismes d'anticipation et de résolution des crises ? Peut-on prétendre vouloir sauvegarder les emplois sans véritablement intéresser les

---

<sup>52</sup> V. Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, *L'intérêt social en droit des sociétés*, L'Harmattan, Paris, 2009, p19 et s. L'auteur pense que si l'intérêt social est le fondement de la société à sa constitution, il en devient le but pendant son fonctionnement. Elle poursuit en affirmant que le législateur OHADA a tranché pour la vision institutionnelle dans la mesure où il vise à garantir la sécurité juridique des activités économiques, afin de favoriser l'essor de celles-ci et d'encourager l'investissement.

<sup>53</sup> Alain Viandier, *La notion d'associé*, thèse, LGDJ, Paris, 1978, p221.

<sup>54</sup> Idem, p 261.

acteurs de l'emploi dans ledit processus de sauvegarde ? Le présent sujet amène à s'intéresser sur la place de la démocratie sociale aussi bien dans la gestion quotidienne de l'entreprise que dans la résolution des crises. S'il est offert aux salariés des outils leur permettant de prémunir l'entreprise des difficultés, il faudrait qu'ils puissent réellement en faire usage.

**22.** Ce questionnement n'est pas sans intérêt. Traditionnellement, les entreprises étaient exclusivement conçues pour faire circuler des biens et services et procurer des dividendes aux propriétaires, c'est sur ce modèle que s'est bâtie la société industrielle camerounaise héritée de la colonisation. Avec la mondialisation de l'économie, les espaces commerciaux se sont ouverts, il y a eu une interconnexion entre les divers marchés. L'entreprise est appelée à devenir elle-même un bien commercial, susceptible de circuler. Avec la financiarisation de l'économie, ce n'est plus la rentabilité à travers les dividendes et donc la pérennisation de l'activité qui prime, mais c'est la valorisation de l'entreprise en vue de sa cession<sup>55</sup>. Le financement des sociétés n'est plus national et basé sur le système bancaire, mais mondialisé et basé sur le recours aux marchés financiers et aux investisseurs institutionnels<sup>56</sup>.

**23.** Il est évident que dans ce contexte, les droits des salariés, parties prenantes à l'entreprise se trouvent affectés. Les entreprises sont constituées d'hommes et de femmes qui y consacrent une grande partie de leur vie et apportent leur talent et leur dévouement. Or, l'avenir de ces entreprises et de leurs salariés ne peut dépendre uniquement des préoccupations strictement financières<sup>57</sup>. Les défaillances d'entreprise causent du chômage, ralentissent la circulation et la production des richesses et fragilisent le tissu économique<sup>58</sup>. Cette ambiance débouche généralement sur des décisions fâcheuses pour les salariés, et l'emploi qui se trouve fragilisé. Pourtant, il est de notoriété que la stabilité de l'emploi est

---

<sup>55</sup>Charley Hannoun, « L'impact de la financiarisation de l'économie sur le droit du travail », *Revue de droit du travail* 2008 p.288.

<sup>56</sup>Essoham Komlan Alaki, *La participation du salarié au fonctionnement de la société anonyme en droit OHADA*, mémoire DESS, Université de Lomé 2004. <http://www.memoireonline.com/12/09/3026/m-La-participation-du-salarie-au-fonctionnement-de-la-societe-anonyme-en-droit-ohada22.html>

<sup>57</sup>idem.

<sup>58</sup>Euloge Mesmin Koumba, *Droit de l'OHADA : prévenir les difficultés des entreprises*, l'harmattan 2013, N° 1.

l'un des éléments indispensables pour assurer la croissance, gage d'un développement économique tant prisé par les Etats de l'espace OHADA.

**24.** Un tel contexte oblige à repenser les mécanismes de fonctionnement et de contrôle des activités des entreprises. La théorie de l'entreprise pourrait servir de levier pour rectifier cet état des choses. Comme l'a relevé monsieur Champaud, cette théorie dite de l'entreprise voit en l'entreprise une collectivité sociétale de base ayant les attributs d'une personne et non d'un bien appropriable, qu'on presse et qu'on dépèce le cas échéant. Bref, un sujet et non un objet, un être et non un avoir<sup>59</sup>. Bien que les données du capitalisme fassent de l'entreprise la propriété du détenteur du capital, il ne faut pas perdre de vue l'idée selon laquelle l'entreprise devient dès sa création, une entité qui échappe à son propriétaire parce qu'elle est devenue un sujet de droit. Le législateur intervient désormais pour réguler la vie de cet être qui va faire son entrée dans le monde économique. A ce titre, l'entreprise poursuit un but d'intérêt général qui se distingue des intérêts personnels, égoïstes de l'entrepreneur. Ces deux intérêts, au lieu de se confondre, sont plutôt aux antipodes. La préservation de l'intérêt de l'entreprise par le législateur permet en définitive d'assurer la survie de cet agent économique qui aide l'Etat à réaliser une de ses nobles missions qui consiste à procurer l'emploi et à veiller à sa conservation<sup>60</sup>.

**25.** Dans sa thèse, Mahi Hussen<sup>61</sup> estime que, dès lors que les gens se mettent ensemble pour accomplir une œuvre économique comme, par exemple, pour faire marcher une industrie en apportant soit les capitaux nécessaires, soit la capacité de direction, de gestion et de technique, soit le travail, il s'agit que tous forment ensemble une société, une société où tous ont intérêt à son rendement et à son fonctionnement, et un intérêt direct. Cela implique que soit attribuée par la loi, à chacun, une part de ce que l'affaire gagne. Ils méritent tous de disposer d'un droit de regard sur la bonne marche de l'affaire. A priori, on peut supposer que les salariés se préoccupent plus de leurs intérêts personnels, néanmoins, il s'avère que

---

<sup>59</sup> Claude Champaud, « Fondements, permanence et avenir de l'entreprise », in Claude Champaud (Dir.), *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, Ed. Larcier, 2013, p184.

<sup>60</sup> Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu op. cit., p. 84.

<sup>61</sup> Mahi hussen, *La protection de l'intérêt social de la société anonyme. Etude du rôle respectif des actionnaires et des salariés*, thèse Nantes 1990, p273.

si cette défense est encadrée et sereine, l'on pourrait déboucher sur la défense d'un intérêt qui bien qu'étant catégoriel, concourt à la préservation de l'intérêt de l'entreprise. En outre, il ne faut pas voir l'intervention des partenaires de la société comme une volonté de défense des intérêts catégoriels, mais davantage comme ayant pour finalité d'assurer une protection plus efficace de l'intérêt de la société par l'intermédiaire de ces derniers<sup>62</sup>.

**26.** Les études portant sur l'implication salariale dans les manuels de droit sont faites de façon indirecte, à travers celles des règles qui l'encadrent ou à travers ses manifestations. Alors que l'implication salariale constitue un droit fondamental du salarié marquant sa citoyenneté au sein de l'entreprise, il se trouve ainsi dilué dans les prérogatives dispersées qui lui sont accordées. Des auteurs ont à maintes reprises, dénoncé la timide implication du salarié<sup>63</sup>, sans pour autant proposer des issues concrètes. Il s'agira de proposer une perspective qui doit placer au sens large, l'implication du salarié dans la vie de l'entreprise et précisément lorsque cette dernière est en proie aux difficultés.

**27.** L'annonce d'une restructuration et les signes précurseurs qui l'ont souvent précédée suscitent d'emblée l'inquiétude du salarié quant à son avenir<sup>64</sup>. De telles circonstances ne sont pas propices à l'épanouissement du salarié dans son travail. Il se trouve que son rendement est ainsi affecté, et ce, au désavantage de l'entreprise. Bien plus, le sentiment d'exclusion du processus pourrait l'inciter à rechercher un gilet de sauvetage ; alors que son association pourrait créer en lui une émulation et installer un sentiment de solidarité d'une part avec les dirigeants, d'autre part avec les autres salariés. Il est établi que le manque d'implication des parties prenantes dans la procédure, qu'elles soient actionnaires ou créanciers, incite à éviter la procédure. Ces dernières seront d'autant plus incitées à retarder le déclenchement de la procédure qu'elles se sentiront peu impliquées dans les

---

<sup>62</sup>Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu op. cit, p.260.

<sup>63</sup>Serge Kokou Evelamenou, *Le concordat préventif en droit OHADA*, thèse, Paris-Est 2012, p. 28, V. aussi FatomaThera, *op.cit*, n°303, p.206, V. Alexandra Betty Koto-Tcheka, *Le règlement préventif dans l'espace OHADA*, thèse, Montpellier I, 2012, p.96.

<sup>64</sup>Jean-Pierre Aubert, Rachel Beaujolin-Bellet, «Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation. » *Travail et Emploi* n° 100, Octobre 2004, p100.

processus de décision sur le sort de l'entreprise<sup>65</sup>. Cette vision des choses est aussi valable pour les salariés. La performance économique rimant avec la confiance, la réussite de la prévention dépend avant tout du degré de confiance qui s'instaure entre les partenaires, de la responsabilité des dirigeants, de la conception qu'on a de l'entreprise et de l'environnement favorable qu'on crée autour de la prévention.

**28.** Le droit OHADA offre une grande emprise au débiteur dans la mise en action des mesures préventives<sup>66</sup>, les salariés sont quasiment exclus dans l'adoption des mesures concordataires. Toute chose qui ne garantit pas l'efficacité de la procédure engagée. L'idée de prévention de la défaillance des entreprises s'inscrit dans le mouvement de réflexion naissant sur le développement de la déontologie dans l'entreprise et son utilisation comme outil de comportement éthique<sup>67</sup>. Les clients, les fournisseurs, les créanciers, les collectivités locales et les salariés sont les ayants droit potentiels de l'entreprise ; à ce titre, les dirigeants doivent tenir compte d'eux et les y associer. De plus, l'on assiste à une contractualisation de la procédure entre le débiteur et les créanciers<sup>68</sup>, cela pourrait être une brèche pour étendre la négociation aux salariés.

**29.** Le Cameroun, comme les autres Etats d'Afrique francophone, traverse une crise<sup>69</sup> qui se manifeste à travers, l'accroissement des inégalités, le développement de la précarité, les attaques incessantes contre les droits des salariés, les privations d'emplois... L'urgence sociale est au renforcement des garanties collectives communes à tous les salariés, quelle que soit leur entreprise. La fuite des cerveaux africains serait aussi due à l'obsolescence des droits accordés au salarié en termes d'implication et de participation à la vie de l'entreprise.

**30.** Par ailleurs, le concept d'implication, en plus de procurer satisfaction au salarié qui s'épanouirait bien dans l'exercice de son travail, devra empêcher que l'entreprise

---

<sup>65</sup>Blazy Régis, Anne-France Delannay, Joël Petey, Laurent Weill « Une analyse comparative des procédures de faillite: France, Allemagne, Royaume-Uni ». *Regards sur les PME*, 2008, no 16.

<sup>66</sup>Art 5, AUPC, V. Serge Kokou Evelameno, op. cit., n°90 et 91, p.44 et s.

<sup>67</sup>Martine Bourrié-Quenillet et Eric Stephany, « la prévention des entreprises en difficultés », *Communication au Congrès des IAE*, 2000. p.1, disponible sous le lien <http://www.defaillance.free.fr/article02.htm>, consulté le 19/05/15 à 9h 41.

<sup>68</sup>Serge Kokou Evelameno, op. cit., n°152, p.78.

<sup>69</sup>Dans le contexte de la crise qui avait frappé les Etats Africains courant les années 70, la participation avait déjà été perçue comme élément de résorption de la crise. V. Oumarou Sidibe, « La participation dans les pays d'Afrique noire francophone, bilan et perspectives », *bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 1987/5, p38 et S.

ne prenne ce dernier en otage. Dans un contexte où certaines entreprises ont pris une importance souvent même plus forte que celle des Etats, il est évident que la participation des salariés pourrait constituer un frein aux éventuels abus. Il apparaît indispensable d'appliquer aussi ce principe de la démocratie constitutionnelle au pouvoir exercé dans ces entreprises<sup>70</sup>. C'est un rééquilibrage de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise en tenant compte de toutes les parties prenantes.

- 31.** Cette étude n'a pas pour but d'analyser la mise en œuvre de la protection de l'emploi dans l'entreprise en difficulté, encore moins de recenser les droits conférés aux salariés. Il s'agira précisément de s'appesantir sur la mise en œuvre des droits des salariés. Ainsi, l'on devra procéder à l'évaluation des mécanismes d'implication qui existent en au sein de l'espace OHADA et particulièrement au Cameroun. L'entreprise ne devrait plus rester imperméable à la démocratie. Où que l'individu se trouve, il devrait avoir le droit de s'exprimer<sup>71</sup>, de donner son point de vue sur la gestion des affaires qui pourraient avoir des répercussions sur son état. La démocratie économique dans l'entreprise comme dans la cité doit d'abord se nourrir du vécu ; ainsi, les travailleurs doivent avoir la possibilité de s'exprimer eux-mêmes directement sur leurs conditions de travail.
- 32.** De nombreuses institutions se sont ouvertes au dialogue : les parents d'élèves participent à la vie des établissements scolaires, les associations d'usagers se sont développées, de nombreuses municipalités associent les citoyens à la vie de la commune<sup>72</sup>. A l'instar de nombreuses entités de la vie sociale qui prônent l'expression des libertés, l'entreprise ne saurait rester en marge. Les salariés ne peuvent être voués exclusivement à l'arbitraire de l'employeur. Impliquer les salariés aux affaires de l'entreprise, c'est affirmer un droit fondamental. Il s'agit de promouvoir les principes et droits fondamentaux consacrés par la Constitution de

---

<sup>70</sup>Kurt Ballerstedt, « La participation des travailleurs dans les organes de l'entreprise: problèmes fondamentaux du droit, en considération particulièrement du droit des sociétés », in *les relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise — formes et fonctions —, actes de la session d'études tenue à Luxembourg du 4 au 6 octobre 1965*, p.89

<sup>71</sup> Alain Chirez, « pouvoir de direction des personnes en droit français du travail: de l'unilatéralité à l'assentiment? », *Revue Juridique Polynésienne*, consultée en ligne le 19/05/2015 sous le lien <http://www.upf.pf/IMG/pdf/11-chirez.pdf>, p207.

<sup>72</sup> Jean Auroux, *les droits des travailleurs, Rapport au Président de la République et au Premier ministre*, Septembre 1981 Collection des rapports officiels, la documentation française, 1981, p.8

l'OIT ainsi que par la Déclaration de Philadelphie<sup>73</sup> qui pose que « le travail n'est pas une marchandise ». Si le travail n'est pas une marchandise, c'est bien parce qu'il est effectué par l'homme qu'on ne saurait ravalier au rang de chose<sup>74</sup>. Tout membre d'une communauté doit pouvoir participer à la discussion de la norme et aux modalités de son application<sup>75</sup>. L'on a pu écrire en ce sens que, le changement devrait se traduire dans le monde économique par l'émergence d'une nouvelle et authentique citoyenneté dans l'entreprise<sup>76</sup>.

**33.** Dans une conception du contrat de travail reposant exclusivement sur des relations individuelles, le travailleur fournit ses services contre une rémunération, l'employeur conservant les profits ou supportant les pertes de l'entreprise<sup>77</sup>. Cette conception est contrebalancée par celle qui reconnaît à l'entreprise une fonction sociale<sup>78</sup>. Le sort de l'entreprise n'est plus juste l'apanage des investisseurs et des fournisseurs, mais de tous les acteurs qui, de près ou de loin, participent aux activités de l'entreprise. Sa disparition est généralement une pilule amère pour la société et généralement elle affecte lourdement le salarié. C'est pourquoi il doit pouvoir, en tant que citoyen, faire part de son avis. Alain Supiot<sup>79</sup> affirme en ce sens que le statut salarial doit aujourd'hui s'ouvrir à la liberté et à la responsabilité des salariés, qui ne peuvent plus être traités comme de simples appendices des machines, transférables comme elles et avec elles. C'est dire que même dans le cadre des restructurations où les emplois sont préservés, les salariés devraient avoir leur mot à dire. L'existence d'une certaine communauté d'intérêts<sup>80</sup> entre le salarié et l'entreprise est désormais admise.

---

<sup>73</sup> Article 1 de la Déclaration de Philadelphie adoptée à l'unanimité par la Conférence générale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le 10 mai 1944, afin de redéfinir les buts et objectifs de l'OIT.

<sup>74</sup> Jean-Marie Tchakoua, *Dignité et droits fondamentaux des salariés réflexion à partir des droits camerounais et français*, thèse, Yaoundé II, 1999, p.32.

<sup>75</sup> V. Aline Conchon, « La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? », *Participations*, 2013/1 N° 5, p. 127-149

<sup>76</sup> Jean Auroux, op.cit., p3.

<sup>77</sup> Bruno Denkiewicz, Philip Maurin, « Épargne salariale », *Répertoire de droit du travail*, septembre 2012 (dernière mise à jour : juin 2014), n°1.

<sup>78</sup> V. Horion (P.), « Le cadre juridique des relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise », in *Les relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise — formes et fonctions —, actes de la session d'études tenue à Luxembourg du 4 au 6 octobre 1965*, p26.

<sup>79</sup> Alain Supiot, « Les salariés ne sont pas à vendre (en finir avec l'envers de l'article L.122-12 alinéa2) », *Droit Social* 2006, pp. 264-273, consulté sur le 19/05/2015 le lien [http://www.iea-nantes.fr/fichier/plug\\_download/779/download\\_fichier\\_fr\\_transfert.pdf](http://www.iea-nantes.fr/fichier/plug_download/779/download_fichier_fr_transfert.pdf), p12.

<sup>80</sup> Louis Rozes, op.cit., N°126.

- 34.** La dichotomie qui existait au sein de l'entreprise a aujourd'hui disparu ; où on avait d'un côté « l'esprit » c'est-à-dire les services fonctionnels de conception, et de l'autre côté « l'âme » c'est-à-dire l'atelier<sup>81</sup>. L'atelier est le lieu où se développent, s'expérimentent et s'appliquent, individuellement et collectivement les savoirs. Savoirs faire informels méconnus des services fonctionnels. Il existe aujourd'hui une interconnexion entre les instances de conception et les ateliers de réalisation animés par les salariés. Les entreprises sont astreintes à une responsabilité sociale qui suppose un investissement dans le capital humain, lequel passe par les possibilités d'écoute offertes aux salariés. Des auteurs vont jusqu'à dire que a responsabilité sociale consiste à faire assumer aux entreprises le devenir des salariés qu'elles ont recruté<sup>82</sup>.
- 35.** Dans ce monde devenu mondialisé, où se côtoient et s'infèrent les systèmes juridiques, il est important de capter les instruments et techniques juridiques qui ont montré du succès ailleurs. En raison la modestie de la littérature relative à ce sujet dans l'espace OHADA, il est opportun de s'abreuer sur les expériences des systèmes juridiques qui ont influencé la construction du droit OHADA.
- 36.** La nécessité d'impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise se justifie aisément. Les salariés du fait qu'ils maîtrisent mieux leur entreprise, sont les interlocuteurs qualifiés pour proposer et accompagner la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise. Bien plus, ils constitueraient un contre-pouvoir à l'absolutisme des autres partenaires de l'entreprise : détenteurs du capital, financiers et fournisseurs, et même les organes judiciaires qui prennent de plus en plus une place importante dans la résolution des crises.
- 37.** Par ailleurs, la légitimité de l'intervention des salariés dans les décisions économiques occupe de plus en plus du terrain. A titre illustratif sur le débat entre les thèses contractuelle et institutionnelle, les faillites spectaculaires aux USA (Enron, Worldcom...) dues pour l'essentiel à l'absence de contre-pouvoir, ont

---

<sup>81</sup>Anni Borzèix, Danièle Linhart, « La participation: un clair-obscur », *Sociologie du Travail* Vol. 30, No. 1, la gestion du travail: Traditions et nouveautés (1988), p41.

<sup>82</sup> Francis Meyer, Marc rigaux, « la place des salariés en Europe communautaire, synthèse et conclusions générales », in Sachs-Durand Corinne (dir.), *La place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire : contexte économique, droit européen et comparé*, presses universitaires de Strasbourg, 2004, p337.



redonné une plus grande légitimité à la conception institutionnelle<sup>83</sup>. La conception institutionnelle qui suppose que tous les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise soient mobilisés afin de défendre et promouvoir l'intérêt de l'entreprise au détriment des intérêts partisans.

**38.** L'implication des salariés concourt à matérialiser la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)<sup>84</sup>. Ainsi, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes<sup>85</sup>. La RSE renvoie d'abord à l'idée selon laquelle l'entreprise se voit aujourd'hui tenue, de par le contexte socio-économique dans lequel elle évolue, d'aller au-delà de la seule finalité spéculative et économique au profit de ses seuls membres, pour intégrer dans sa prise de décisions des considérations plus holistiques de nature éthique, sociale et environnementale pour le bénéfice de toutes les parties prenantes<sup>86</sup>. L'entreprise ne doit plus uniquement être focalisée sur la réalisation des gros chiffres d'affaires, mais aussi sur l'épanouissement des salariés qui s'échinent à redorer son blason.

**39.** A titre illustratif, l'Europe s'est clairement exprimée en faveur de la responsabilité sociale des entreprises qui opèrent dans son espace. Il est indiqué dans le Livre vert que, même si leur responsabilité première est de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de

---

<sup>83</sup> Francis Meyer, « l'intervention des salariés dans le droit économique des restructurations, in Sachs-Durand Corinne (dir.), *La place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire : contexte économique, droit européen et comparé*, presses universitaires de Strasbourg, 2004, p.33.

<sup>84</sup> A noter que la RSE est ignorée par le droit OHADA, mais ce n'est pas pour autant que dans l'espace OHADA, la RSE est ignorée. La RSE est une réalité sociale en pleine expansion. Tôt ou tard, elle devra être cernée par le droit OHADA. V. Jean-Marie Tchakoua « le droit OHADA et la responsabilité sociale des entreprises » in *La responsabilité du dirigeant social en droit OHADA*, Actes du colloque international organisé par l'école régionale supérieure de la magistrature (ERSUMA), Douala (Cameroun), conférences du GICAM, les 12 et 13 mars 2015, PP.160-168.

<sup>85</sup> Jacques Igalens et Christine Vicens, « Vers des restructurations socialement responsables ? », *Management & Avenir*, 2005/1 n° 3, p. 110.

<sup>86</sup> Karounga Diawara, Sophie Lavallée, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace OHADA : pour une ouverture aux considérations non économiques », *Revue internationale de droit économique* 2014/4 (t. XXVIII), p. 431.

gestion et leurs activités<sup>87</sup>. Il faudrait nécessairement un rééquilibrage entre ces deux sources de légitimité de l'entreprise que sont la propriété et l'emploi, pour garantir l'implication des travailleurs dans le processus décisionnel. Bien que l'entreprise soit appelée à rendre des comptes sur l'utilisation des ressources que lui ont confiées les propriétaires, elle devrait aussi à l'égard des individus dont elle exige une certaine prestation de travail, rendre des comptes sur l'usage qu'elle fait du travail et des savoirs qu'ils mettent à sa disposition. Impliquer les salariés signifierait aussi l'introduction d'une participation aux décisions des travailleurs dans des organes d'entreprise, cela met l'accent sur l'intérêt que présentent les relations humaines à côté des affaires commerciales et techniques.

**40.** Même si l'on peut féliciter les avancées relevées en matière d'hygiène et de sécurité, il reste que le domaine économique se trouve au stade embryonnaire, des progrès en la matière doivent être opérés. A ce titre, l'avant-projet d'acte uniforme sur le droit du travail a timidement amorcé l'évolution<sup>88</sup>. L'article 4 dispose que les employeurs, les travailleurs et leurs représentants jouissent d'un droit à l'expression sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail. Le fait que les employeurs, les salariés et leurs représentants soient mis ensemble dans cet article est une manifestation de la théorie institutionnelle de l'entreprise. Dans cet esprit, on remarque la mise en place, dans des entreprises au Cameroun, des comités d'hygiène et de sécurité qui regroupent employeur et représentants des salariés à l'effet de discuter et de mettre en place les meilleures normes d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise et d'y veiller. Etant entendu que le droit moderne de la faillite recherche la pérennisation de l'entreprise<sup>89</sup> au détriment de la préservation des intérêts des divers acteurs, il est juste que le dialogue soit accessible à tous les membres de la collectivité que l'entreprise a créée.

**41.** L'importance capitale du règlement des difficultés des entreprises n'est plus à démontrer. L'un des indicateurs de classement d'un pays réside dans les facilités à

---

<sup>87</sup>Commission des Communautés européennes. *Livre vert: promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Commission des Communautés européennes, 2001, p.5.

<sup>88</sup> Il faut relever que certains Etats d'Afrique noire francophone avaient institué des comités d'entreprise dont le rôle était d'assurer la participation des salariés à la vie de l'entreprise. Mais pour des raisons politiques, ces instances n'ont pas réellement joué leur rôle. V. Paul Gérard Pougoue, les enjeux du droit du travail en Afrique noire d'expression française, *bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 1987/5, p.22.

<sup>89</sup>Bernard Soinne, *Traité des procédures collectives*, LITEC. 2e éd. 1995 n° 26

y faire des affaires et son aptitude à solutionner l'insolvabilité<sup>90</sup>. C'est dire qu'un droit des entreprises en difficulté ineffectif est un frein pour l'émergence tant clamée par les politiques africains. Les procédures collectives qui ont pour domaine de prédilection les entreprises en difficulté, mettent en œuvre, comme qui dirait, le droit de la maladie, de l'agonie et de la mort des sociétés<sup>91</sup>. Néanmoins, les règles et les techniques de prévention et de traitement des difficultés vont au-delà des procédures collectives<sup>92</sup>, elles sont pour l'essentiel empruntées au droit des sociétés et au droit comptable<sup>93</sup>. Dès lors, il est important d'envisager un cadre d'analyse qui couvrira toutes les étapes de la vie de l'entreprise et qui sont susceptibles d'influencer les crises. Allant de la définition des choix stratégiques, à la prise des décisions quotidiennes, sans pour autant négliger les moyens de contrôle de l'entreprise, il sera question de scruter les techniques consacrées juridiquement et pouvant permettre aux salariés de participer à la sauvegarde de l'intérêt de l'entreprise. Notre ambition est alors de démontrer que le salarié peut contribuer efficacement à la pérennisation de l'entreprise.

**42.** Afin de parvenir à un ensemble cohérent, Il nous semble nécessaire de faire ressortir les indications que la législation et les conventions collectives pourront receler. Des appuis seront recherchés dans la doctrine et éventuellement dans la jurisprudence. Mais il ne s'agit pas de présenter un exposé de droit positif. Nous entendons faire œuvre de libre prospective. Par ailleurs, il nous paraîtra utile d'éclairer nos développements à l'aide de quelques éléments de droit comparé, sans toutefois avoir l'ambition de faire œuvre de comparatiste.

---

<sup>90</sup>Yvette Rachel Kalieu Elongo « L'état de la perception de la sécurité juridique dans l'espace OHADA: Réflexions à partir du droit des entreprises en difficultés » in *Droit et attractivité économique: le cas de l'OHADA*, Travaux de l'Association pour l'efficacité du Droit et de la Justice (AEDJ) dans l'espace OHADA, sous la coordination scientifique de Loïc Cadiet, IRJS éditions, collection Bibliothèque de l'IRJS- André TUNC, Tome 48, 2013, pp. 88.

<sup>91</sup>Corneille Moukala Moukoko, *Rôle et responsabilité du juge et des autres organes intervenant dans les procédures collectives*, Session de formation transversale des magistrats, avocats et experts comptables 08 - 11 juillet 2013 à Porto-Novo, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA-BENIN).p.4.

<sup>92</sup> Encore qu'une entreprise d'apparence prospère se trouve toujours sous la menace des difficultés. V Pascal Nguihe Kante « Réflexions sur la notion d'entreprise en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA », *Penant: revue de droit des pays d'Afrique*, 2002, no 838, p. 5.

<sup>93</sup> Persis Lionel Essono Ondo, « L'attractivité des mesures de sauvegarde des entreprises en difficultés en Droits OHADA, français et marocain. », communication lors des deuxièmes journées du droit OHADA au Maroc, 21 au 23 Avril 2011.

**43.** Notre réflexion convoquera plusieurs disciplines juridiques qui touchent à l'entreprise in bonis ou en difficulté, dans la mesure où l'implication des salariés dans sa marche a pour but de prévenir les difficultés. Sa finalité est anticipatrice. En cas d'échec de la prévention, les difficultés vont apparaître dans une gravité considérable. L'implication des salariés dans ce cas sera orientée vers le traitement de ces difficultés. Sa finalité sera réparatrice. On comprend dès lors que le droit du travail soit convoqué et particulièrement, le droit camerounais du travail parce que l'étude est centrée sur le Cameroun, mais les dispositions de l'avant projet OHADA sur le droit du travail seront invitées pour enrichir la démonstration. Ensuite, le droit OHADA des entreprises en difficultés sera exploré parce qu'il s'agit de du traitement des difficultés des entreprises dans l'espace OHADA. Et enfin le droit OHADA des sociétés commerciales, le droit commercial OHADA et autres seront aussi appelés, non seulement parce qu'il s'agit de l'entreprise, mais surtout parce qu'ils contiennent des dispositions applicables aux entreprises in bonis et de manière résiduelle aux entreprises en difficulté.

**44.** Il en résulte que le rôle des salariés dans la pérennisation de l'entreprise doit se voir d'abord quand l'entreprise est saine et ensuite quand elle est en crise. L'implication du salarié dans l'entreprise in bonis fera l'objet de la première partie et l'implication du salarié dans l'entreprise en crise constituera l'objet de la deuxième partie.

Première partie : L'implication du salarié dans l'entreprise in bonis.

Deuxième partie : L'implication du salarié dans l'entreprise en crise.

**PREMIERE PARTIE :  
L'IMPLICATION DU SALARIE DANS  
L'ENTREPRISE IN BONIS**

**45.** La vie de l'entreprise, personne morale, se caractérise par une succession de périodes plus ou moins prospères, à l'image de celle des personnes physiques. Comme pour les personnes physiques, l'idéal des personnes morales est de demeurer dans la prospérité, ou tout au moins, en bonne santé. A ce stade, on parle de l'entreprise in bonis, elle désigne la situation de l'entreprise qui jouit de l'ensemble des droits d'usage et de disposition qui lui sont conférés par le droit sur la gestion de son patrimoine. C'est l'entreprise dont l'entité gouvernante disposerait de l'ensemble des pouvoirs qui lui sont reconnus. Bien évidemment, cet état n'est pas immuable, car comme le disait Jules Romain, *tout homme bien portant est un malade qui s'ignore*, c'est dire que l'entreprise in bonis mérite également d'être observée. L'entreprise in bonis, serait alors cette entreprise qui, bien qu'exposée aux difficultés, continue de fonctionner, c'est l'entreprise qui n'est pas en cessation des paiements, c'est-à-dire que son actif peut faire face à son passif. A son opposé, l'on a les entreprises qui ayant été placées sous le régime de traitement judiciaire, sont à degrés divers déchues des droits de disposer de leurs biens qui constituent le gage de leurs créanciers.

**46.** Il est nécessaire de maintenir l'entreprise saine. Lorsque l'entreprise fonctionne normalement, les créanciers sont payés, le crédit est sauvegardé, le débiteur honorable, les actionnaires conservent leur argent, les collectivités locales perçoivent leurs impôts et leurs taxes, les fournisseurs conservent leur marché, les clients gardent leur approvisionnement et surtout les salariés leur emploi<sup>94</sup>. Toutes les parties prenantes sont positivement affectées par le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est légitimement que toutes les parties prenantes s'investissent dans la perpétuation de l'activité de l'entreprise. Les salariés, parties prenantes internes, doivent s'investir dans le maintien de leur source de revenu professionnelle qui leur permet de vivre de manière décente. Cet investissement ou implication se justifie par deux motifs : la nécessité de préserver l'intérêt de l'entreprise (titre I) et l'impératif de conjurer la crise (titre II).

---

<sup>94</sup> Jean Paillusseau, « du droit des faillites au droit des entreprises en difficulté », études offertes à Roger Houin, D.S., 1985, p109 et S, cité par Pierre Etienne Kenfack, *La mobilité du capital de l'entreprise en droit social au Cameroun*, thèse, Université de Yaoundé II, 1993., p88.

## **TITRE 1 : UNE IMPLICATION JUSTIFIEE PAR LA NECESSITE DE PRESERVER L'INTERET DE L'ENTREPRISE**

**47.** Impliquer le salarié dans la vie de l'entreprise peut a priori paraître prétentieux si l'on se fonde sur l'approche propriétaire des biens, et selon laquelle le titulaire d'un bien devrait avoir l'usus l'abusus et le fructus sur ledit bien. Il ne devrait pas être gêné dans la jouissance de son bien. Sous cet angle, les détenteurs de capitaux seraient fondés à combattre toute irruption qui, de près ou de loin, pourrait gêner leur liberté dans la conduite de leurs affaires. Cependant, comme tout droit universellement reconnu, le droit de propriété connaît un encadrement, lequel est censé garantir son usage dans le respect de l'ordre public. Pour ce qui est du droit des propriétaires de l'entreprise, ils doivent nécessairement s'exercer en conformité avec la préservation de l'intérêt de l'entreprise. L'intérêt de l'entreprise est en effet un vase creux, un idéal tendanciel, et dont la défense et la protection pourraient échoir à tous ceux qui participent de près ou de loin à la vie de l'entreprise.

Dans ces conditions, il est opportun d'appréhender minutieusement les fondements qui rendent légitime la défense de l'intérêt de l'entreprise par le salarié (chapitre 1), ensuite, l'on verra les instruments juridiques qui consacrent la prérogative de défense de l'intérêt de l'entreprise par le salarié (chapitre 2).



## Chapitre 1 : La légitimité du salarié à défendre l'intérêt de l'entreprise

48. Le salariat auquel se soumet volontairement l'individu, lui impose de mettre sa force de travail au service de la production de l'entité à laquelle il est lié. L'individu offre sa prestation et en retour, il reçoit une rétribution, dont le salaire est la forme la plus répandue. Le travail n'a pas qu'une dimension instrumentale<sup>95</sup>. Il revêt des dimensions expressives, lesquelles, niées ou malmenées, participent de cette réalité devenue banale selon laquelle, « *les salariés vont mal* ». « *Gagner sa vie* » est une des raisons essentielles de travailler. Ce n'est pas la seule. On travaille aussi pour « être autonome », pour « être inclus » dans le tissu social, pour « *se sentir utile* » à quelqu'un, l'entreprise ou la société et enfin, on travaille avec l'espoir et la volonté de faire quelque chose d'intéressant<sup>96</sup>. Au-delà de la rétribution, la reconnaissance du salarié comme valeur pensante, pouvant activement réfléchir pour assurer la prospérité de l'entreprise, est un enjeu majeur.

49. Voltaire écrivait que *le travail éloigne l'homme de trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin*. Cette assertion utilitariste place l'éradication de l'ennui au premier rang des attributs que le fait de travailler puisse procurer au salarié, et pourtant, l'on est sans ignorer que la répétition des tâches peut pousser à l'ennui. Néanmoins, il est certain que l'individu qui est associé au processus de création de l'œuvre sociale, est plus enclin à conjurer cet ennui. Il a la satisfaction d'être utile et de rendre heureux tous ceux qui bénéficient de l'œuvre à laquelle il a participé. En étant associé au processus de création de l'œuvre sociale, le salarié participe activement à la création de la richesse, laquelle fait vivre l'entreprise.

L'intérêt du salarié à veiller à la bonne marche de l'entreprise est donc acquis (Section 2), mais pour produire son plein effet, il faudrait que la place de partie prenante privilégiée du salariés ne souffre d'aucune contestation (section1).

---

<sup>95</sup>Xavier Baron, « Parier sur la démocratisation des entreprises et des organisations du travail ? » Chronique publiée le 08 novembre 2012 *dépêche* n°174340, disponible sous le lien

[http://www.xavierbaronconseilrh.fr/uploads/3/0/5/3/30533644/parier\\_sur\\_la\\_democratisation\\_des\\_entreprises\\_aef\\_n\\_6981\\_du\\_08\\_novembre.pdf](http://www.xavierbaronconseilrh.fr/uploads/3/0/5/3/30533644/parier_sur_la_democratisation_des_entreprises_aef_n_6981_du_08_novembre.pdf)

<sup>96</sup>Ferreras I. (2012), *Gouverner le Capitalisme ?*, PUF page73-74, cité par Xavier Baron, idem.

## ***Section 1: Le salarié partie prenante affirmée***

**50.** Les parties prenantes sont celles qui sont intéressées à la vie de l'entreprise, le degré d'intéressement varie en fonction de l'importance que la structure a pour la partie en question. Les parties prenantes peuvent être des personnes ou des groupements plus ou moins dotés de la personnalité juridique. Les parties prenantes peuvent participer à la vie économique de l'entreprise, tel est le cas des salariés, des clients, des fournisseurs, et des actionnaires ; elles peuvent également observer l'entreprise, à l'instar des syndicats et des ONG ; enfin certaines parties prenantes peuvent être passivement affectées par les activités de l'entreprise, c'est le cas de la société civile, la collectivité locale, et dans une certaine mesure les salariés. Pour mieux cerner l'affirmation de la qualité de partie prenante au salarié, il serait important de revenir sur la controverse autour de la place du salarié dans l'entreprise (§1), toute chose qui permettra d'aborder la contribution du salarié à la démocratie participative (§2).

### ***§1- La controverse sur la place des salariés au sein de l'entreprise***

**51.** L'entreprise est une structure hiérarchisée dans laquelle chacun des acteurs est appelé à jouer un rôle particulier. La détention et l'exercice du pouvoir sont communément confondus avec la propriété de l'entreprise. Bloch-Lainé François affirmait en ce sens que L'entreprise est une propriété et le pouvoir y est exercé par les propriétaires eux mêmes, ou en leur nom et pour leur compte. Cette confusion entre pouvoir et propriété est admise aussi bien par les capitalistes que par les marxistes. Le capitalisme soutient que toute possession individuelle justifie la direction. Le marxisme exproprie pour transférer à la collectivité la conduite des affaires<sup>97</sup>. C'est dire qu'il est potentiellement admis que les salariés, membres de la collectivité, puissent interagir dans l'exercice du pouvoir.

**52.** La société est la forme d'organisation d'entreprise la plus répandue. L'acte de société, en droit commercial, confère un statut dans l'entreprise aux détenteurs du capital, il n'en confère pas aux membres du personnel qui ne sont liés à la société

---

<sup>97</sup> François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Éditions du Seuil 1967, p.16.

que par le contrat de travail. Ainsi, les actionnaires sont-ils chez eux dans la société, tandis que les salariés n'y sont pas<sup>98</sup> ? S'interrogeait cet éminent auteur. L'on verra qu'originellement considérés comme tiers de l'entreprise (A), les salariés ont progressivement acquis le statut de partenaires de l'entreprise (B).

## **A-Les salariés tiers à l'entreprise**

**53.** L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. Le pouvoir est dévolu au détenteur du capital en vertu du droit de propriété<sup>99</sup>, les salariés, n'interférant pas dans le capital, sont considérés comme des tiers dans la structure organisationnelle. Pour l'entrepreneur, la finalité est la rentabilité de l'activité qu'il a mise en œuvre. La conception classique de l'entreprise la réduit à un agent optimisant une fonction de production dans le but d'atteindre un objectif de maximisation d'un profit. Avec cette conception, l'entreprise est assimilée à un décideur unique, dont la rationalité est parfaite, qui possède une fonction de préférence claire et a accès à un ensemble de connaissances productives disponibles et homogènes pour l'ensemble des entreprises en présence<sup>100</sup>. C'est la vision qui a guidé la mise en œuvre de l'entreprise telle qu'observée de nos jours.

**54.** Pour atteindre ses fins, l'entrepreneur est doté d'un certain pouvoir d'organisation et de direction qu'il exerce sur les personnes qui concourent à la réalisation de l'œuvre sociale. Si l'on retourne aux origines du pouvoir de direction, le lien qui unit le chef d'entreprise au salarié semble intimement lié à la propriété des moyens de production. Le salarié est, en effet, considéré comme un contractant fournissant sa force de travail dans un rapport de subordination au propriétaire des actifs productifs, à savoir l'employeur. La direction du salarié est ainsi très naturellement

---

<sup>98</sup> Idem, p.91

<sup>99</sup> D'un point de vue patrimonial, le chef d'entreprise détient tous les droits du propriétaire, l'usus, le fructus et l'abusus. La maîtrise qu'il détient sur sa chose, l'entreprise, lui donne un pouvoir arbitraire sur elle, dans la limite de l'abus de droit. S'inscrivant dans une conception largement libérale et individualiste, le pouvoir d'organisation du chef d'entreprise restant dans la sphère privée, celui-ci pouvait sans s'en justifier, prendre toutes les décisions qui lui semblaient utiles pour son entreprise, relatives notamment à l'organisation du travail des salariés, qui lui sont à ce titre subordonnés. V. Josépha Dirringer, *Les sources de la représentation collective des salariés, contribution à l'étude des sources du droit*, Thèse Paris Ouest, 2012.

<sup>100</sup> Alain Desreumaux, Jean-Pierre Brechet, « L'entreprise comme bien commun », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises* n° 3, 2013, p.81.

liée à l'activité de production et sans cette activité d'ailleurs, la raison d'être de l'emploi salarié disparaît<sup>101</sup>. En concluant le contrat de travail, le salarié met sa personne à la disposition de l'employeur, comme l'a fait remarquer Jean-jacques Dupeyroux: nier la réalité sous prétexte qu'elle est choquante ne sert à rien<sup>102</sup>. Ceci étant, loin d'être une institution, l'entreprise n'est en effet que le lieu où les salariés mettent leur force et leur capacité à la disposition d'autrui pour en obtenir des moyens de subsistance ; elle n'est de ce fait qu'un terrain de conflits, un champ clos où s'affrontent des intérêts antagonistes<sup>103</sup>. Le pouvoir de direction serait alors le fondement de l'autorité de l'employeur sur les salariés.

**55.** Ainsi, diriger l'entreprise consisterait à orienter et tenir le cap. L'employeur dirige l'activité des salariés de sorte qu'elle serve les finalités économiques de l'entreprise. Le pouvoir de diriger est alors le pouvoir de déterminer les objectifs économiques de l'entreprise et de diriger les salariés pour les atteindre<sup>104</sup>. Chercher à expliquer la raison d'être de l'autorité dont dispose l'employeur à l'égard des salariés est rarement dissocié de la volonté de légitimer celle-ci. Que l'on ait invoqué un pouvoir naturel dont serait investi le patron, de même nature que celui du père de famille, que l'on ait davantage préféré se référer aux prérogatives que le chef d'entreprise détient en tant que propriétaire des moyens de production, détenteur du capital, en tant que responsable du risque d'entreprendre, il s'est souvent agi de chercher une légitimité à ce pouvoir<sup>105</sup>. Cela dit, le pouvoir de direction reconnu à l'employeur à l'égard de la collectivité de salariés repose sur le présupposé que ses décisions sont des décisions purement privées. C'est le temps de « l'employeur, seul juge »<sup>106</sup>.

---

<sup>101</sup>Charley Hannoun, «Gouvernance des entreprises et direction des salariés», in *13 paradoxes du droit du travail, Semaine sociale Lamy Supplément, 10 octobre 2011, n°1508, p.98.*

<sup>102</sup> Michel Buy, *Les droits fondamentaux des salariés face aux intérêts de l'entreprise*, Presses universitaires d'Aix-Marseille 1994, p.5

<sup>103</sup> Nicole Catala, *L'entreprise*, Traité de droit du travail, Tome IV, Dalloz, Paris, 1980, cité par Morgane Cloitre, *L'unité économique et sociale*, Thèse, Rennes, 2013. P7 ;

<sup>104</sup>Daniel Langé, Vincent Roulet, *Droit du travail*, éd. ellipses 2e édition, 2012, p24.

<sup>105</sup>Georges Ripert, *Aspects juridiques du capitalisme moderne. L'entreprise capitaliste*, L.G.D.J., 1951, p. 265 ; J.-C. Javillier, *Droit du travail*, L.G.D.J., 3ème éd., 1990, p. 109, cité par Josépha DIRRINGER, *Les sources de la représentation collective des salariés ,contribution à l'étude des sources du droit*, Thèse Paris Ouest, 2012, p. 122.

<sup>106</sup> Josépha Dirringer, op. cit.

**56.** Dans son principe, le pouvoir de direction est sans partage. Le droit de propriété, la liberté d'entreprendre et le droit des obligations dominant la relation de travail qui ne saurait les ignorer<sup>107</sup>. L'employeur qui porte la responsabilité de l'entreprise est le seul juge des circonstances qui le déterminent à cesser son exploitation, et aucune mesure légale ne lui fait obligation de maintenir son activité à seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de l'emploi. Tel est le principe posé par l'arrêt Brinon de la Cour de cassation française<sup>108</sup>. La jurisprudence camerounaise abonde dans ce sens lorsqu'elle estime que la détermination des choix et l'orientation de l'intérêt de l'entreprise relèvent des prérogatives exclusives de l'employeur<sup>109</sup>.

**57.** Les relations individuelles entre salarié et employeur sont, en effet, basées sur le contrat de travail. Comme on le sait, la relation de travail est caractérisée dès lors que trois éléments sont réunis : une prestation de travail effectuée pour le compte d'autrui, une rémunération et un lien de subordination juridique. Dès lors que le salarié est subordonné, placé sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné, il se trouve en position de faiblesse par rapport à l'employeur. Le travailleur n'a, au demeurant, aucun moyen d'influer sur les décisions de son employeur. C'est pourquoi le droit du travail a été initialement érigé, pour pallier au déséquilibre des forces entre les deux protagonistes que sont le salarié et l'employeur<sup>110</sup>. Vu sous cet angle, les intérêts de l'employeur ne constituent pas nécessairement les intérêts des salariés. Ces intérêts souvent divergents peuvent aboutir à des conflits.

**58.** Pour autant, il serait éronné d'affirmer qu'il n'y a pas de projet commun dans une entreprise. Les auteurs s'accordent à dire que l'entreprise ne constitue pas uniquement la somme de contrats de travail. Les relations collectives de travail

---

<sup>107</sup> Daniel Langé, Vincent Roulet, op. cit.

<sup>108</sup> Cour de Cassation, section sociale, du 31 mai 1956, Bull. civ. n° 499 : C'est une action en justice intentée par un salarié contre son employeur qui avait fait faillite suite à des erreurs de gestion. Les premiers juges donnent raison au salarié et lui attribuent des dommages et intérêts. La Cour de cassation remet en cause cette décision en considérant que « l'employeur est seul juge des circonstances qui déterminent la cessation de son exploitation. Aucune disposition légale ne l'oblige à maintenir son activité à la seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de son emploi ».

<sup>109</sup> C.S. Arrêt n° 13/soc du 20 novembre 1991 ; C.S., Arrêt n° 53/soc du 15 avril 1982 ; CA. Yaoundé, Arrêt N° 1/soc du 19 octobre 1993, inédits, cités par Zakari Anazetpouo, *Le Système camerounais des relations professionnelles*, Presses Universitaires d'Afrique, p. 32.

<sup>110</sup> Marion Emeras, *La démocratie sociale dans l'entreprise après 2008*, thèse Toulouse 1, 2013, p23.

sont à prendre en considération pour cerner le périmètre d'une entreprise. La jurisprudence ne nie pas, loin s'en faut, cette réalité. Bien qu'elle n'ait pas consacré cette théorie, elle ne la rejette pas non plus totalement<sup>111</sup>. Par ailleurs, il est à noter que l'intérêt de l'employeur, ne coïncide pas forcément avec l'intérêt de l'entreprise, laquelle inclue le bien-être des salariés, acteurs et facteurs de production. C'est ce qui amène à remettre en cause la neutralité du salarié dans la conduite du projet entrepreneurial.

## **B- Les salariés partenaires de l'entreprise**

**59.** L'entreprise constitue une communauté organisée ayant pour objet de se pérenniser et de développer de nouvelles capacités. Face aux bouleversements économiques, sociaux et environnementaux, l'entreprise est soumise à des injonctions contradictoires et doit redéfinir son rôle dans la société et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle influe : dirigeants, salariés, actionnaires et sur de nombreux acteurs ou partenaires ainsi que son environnement et la collectivité dans son ensemble<sup>112</sup>. Ces pesanteurs auxquelles est soumise l'entreprise lui donnent l'image d'un bien commun qui échapperait, de ce fait, à l'absolutisme décisionnel de l'entrepreneur. En tenant compte de ces réalités sociales, on constate que l'entreprise se conçoit comme un système adaptatif, ou comme solution d'un problème social de coordination ou de collaboration. Les lectures diffèrent évidemment dans leur contenu et leur conception de la rationalité, entre rationalité substantive, optimisatrice dans les visions normatives et reconnaissance d'une rationalité procédurale, limitée et en situation pour les lectures positives. Mais elles ont en commun de traiter la question centrale des conditions et des modalités de coopération d'un ensemble d'acteurs aux intérêts potentiellement divergents et, ce faisant, de prendre en compte la dimension politique de l'entreprise<sup>113</sup>. Même les conceptions économiques admettent plus ou moins implicitement le fait que l'entreprise implique la coopération des acteurs en présence, c'est une réalité à laquelle l'analyse juridique n'a pas échappé.

---

<sup>111</sup> Morgane Cloitre, op. cit, p. 7.

<sup>112</sup> Amélie Rafael, « Performance et gouvernance de l'entreprise », *Les avis du conseil économique, social et environnemental*, Les éditions des journaux officiels, Mai 2013, p4

<sup>113</sup> Alain Desreumaux, Jean-Pierre Brechet, op. cit., p 81 et 82.

- 60.** La place occupée par les entreprises dans les sociétés contemporaines est indéniable. Alors que le droit hérité par le Cameroun est issu d'une civilisation rurale, avec pour cellule de base l'exploitation familiale, l'entreprise s'est peu à peu substituée à cette forme primitive de production. L'entreprise a dans ce sens pris la place de la cellule familiale, il est donc logique qu'elle endosse une certaine responsabilité vis-à-vis de la collectivité au sein de laquelle elle s'est intégrée. Partie d'un projet individuel guidé pour la plupart du temps par des considérations pécuniaires, l'entreprise est appelée à devenir une institution.
- 61.** L'entreprise se justifie d'une fonction sociale ou publique. Même si elle est privée par l'origine de ses capitaux, l'entreprise devient publique par sa finalité économique et sociale. Ce cheminement vers une nouvelle image de l'entreprise dans la conscience collective se fait dans le sens d'une conception plus institutionnelle. C'est ce que souligne Cabrillag lorsqu'il explique que l'entreprise a une existence propre qui intéresse la collectivité humaine et que l'intérêt général tend à déplacer sur le terrain économique un problème qui à l'origine était juridique (lorsque l'on considérait l'entreprise exclusivement comme un nœud de rapports contractuels). Horion renchérit en déclarant que « *les esprits les plus perspicaces ne considèrent pas l'employeur exclusivement comme partie à un contrat, mais comme le dirigeant d'une entreprise et, par-là, d'un service d'emploi* »<sup>114</sup>. A cet effet, les salariés seraient implicitement fondés à réclamer plus de considération dans la conduite du processus entrepreneurial. Même si les dispositions juridiques ne l'affirment pas de façon claire.
- 62.** Il apparaît qu'aujourd'hui, les salariés ne peuvent se contenter d'être de simples apporteurs de travail, rémunérés en fonction d'une justice commutative dont l'imperfection fait la richesse des employeurs ; que la prospérité des entreprises, comme celle de la nation, leur importe et leur est due, autant qu'aux apporteurs de capitaux. De plus en plus, les détenteurs du pouvoir économique admettent la nécessité de faire au personnel, dans les entreprises et dans la nation, une place autre que celle qui fût longtemps la leur. Ils l'admettent pour des raisons

---

<sup>114</sup> Cette réflexion a été conduite par Alain Burlaud, dans sa thèse *information des salaires et défaillance de l'entreprise essai sur le rôle des salaires dans la prévention des défaillances d'entreprises*. Thèse, Paris 1, 1977, p 13 et 14.

d'efficacité, autant que pour les raisons d'équité<sup>115</sup>. Viandier considérait que les salariés d'une société, sans être associés, devraient être exclus de la catégorie des tiers, il les qualifiait de « *participants* », cette catégorie intermédiaire<sup>116</sup>. L'auteur propose de dépasser l'opposition entre la catégorie des tiers et celle des associés, et d'essayer de dégager un ordre intermédiaire, celui des participants<sup>117</sup>. Les participants : c'est tout sujet de droit ne pouvant pas être qualifié de tiers ou d'associé d'une société donnée. C'est tout apporteur dénué d'intervenir dans la gestion sociale, ou toute personne qui dispose d'un droit d'ingérence sans être soumis à l'obligation d'apporter un bien. Il faut également aller plus loin et souligner sa relation privilégiée avec la société. Il y a relation privilégiée lorsque l'intéressé bénéficie, fût-ce à titre collectif et indirectement, d'un droit d'information et de contrôle<sup>118</sup>.

**63.** L'évolution proposée passe par le modèle de la théorie des parties prenantes, qui vise à intégrer l'ensemble des acteurs de l'entreprise au sein desquels figurent au premier chef les salariés, cette évolution s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise. Elle pourrait, d'ailleurs, s'accélérer sous l'influence du développement de l'investissement socialement responsable (ISR) dont les encours ne cessent de croître et qui, en retenant des critères de performance de long terme de l'entreprise ainsi que des critères économiques, éthiques, sociaux et environnementaux, recèle une réelle incitation au changement dans la gouvernance<sup>119</sup>. Une gouvernance qui tient compte de ses implications sur tous les partenaires de l'entreprise, serait à proprement parler une gouvernance socialement responsable.

**64.** Par ailleurs, la revalorisation de la place des salariés vis-à-vis de l'entreprise se justifie par des considérations morales et éthiques, seules susceptibles d'avoir des répercussions sur l'exercice d'un droit fondamental, qu'est le droit de propriété. Concrètement, ce n'est pas le droit de propriété qui est entamé, c'est son usage en respect des considérations morales et éthiques qui est mis en œuvre. Il est permis

---

<sup>115</sup> François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Éditions du Seuil 1967, p22.

<sup>116</sup> Alain Viandier, *la notion d'associé*, thèse, LGDJ, Paris, 1978, p221

<sup>117</sup> idem.

<sup>118</sup> ibidem

<sup>119</sup> Christine Neau-Leduc, « Gouvernance : entre participation et négociation », in, *13 paradoxes du droit du travail*, Semaine sociale Lamy Supplément, 10 octobre 2011, n°1508, p 104.



de dire que cette revalorisation ne s'inscrit pas dans une vision de restriction du droit de propriété de l'entrepreneur, mais plutôt de réglementation de l'usage du droit de propriété. Le plus souvent, les droits fondamentaux des travailleurs n'emportent pas privation du droit de propriété, mais réglementation de l'usage de la propriété.

- 65.** La Cour européenne des droits de l'Homme, conformément aux prescriptions de l'article 1 alinéa 2 du Protocole additionnel, a construit une jurisprudence par laquelle elle développe l'exigence que cette réglementation de l'usage des biens doit se conformer à l'utilité publique ou à l'intérêt général. Elle énonce en particulier que des politiques d'ordre social ou économique justifient la réglementation de l'usage des biens<sup>120</sup>. C'est dire que les considérations éthiques et morales peuvent, dans une certaine mesure, être l'unité de mesure de la considération d'utilité publique ou de l'intérêt général. Il est de plus en plus imposé à l'entrepreneur une forme de solidarité dans ses actions.
- 66.** Au temps où régnait exclusivement la philosophie individualiste et libérale, on ne faisait pas la distinction entre la personne du chef d'entreprise et les moyens mis en œuvre; il exerçait ses pouvoirs tant en qualité de propriétaire que de contractant ; à ce double titre, il avait pouvoir de disposer des biens et autorité sur les salariés en vertu des contrats de travail. Mais le personnel salarié qui travaillait dans l'entreprise n'était nullement considéré comme un élément constitutif de cette dernière, restant une collectivité reconnue seulement du point de vue sociologique ; les relations juridiques demeuraient fondées sur une juxtaposition de rapports contractuels individuels.
- 67.** L'évolution s'est manifestée dans le sens de la dissociation de l'entreprise et de l'entrepreneur, et cette évolution a été beaucoup plus accusée en droit du travail qu'en droit commercial ; il est vrai que la prise en compte du personnel salarié est un élément essentiel du droit du travail qui a intégré rapidement l'élément humain dans l'entreprise sous l'autorité de la direction, établissant une sorte de solidarité

---

<sup>120</sup>Frederic Guiomard, « Droits fondamentaux et contrôle des pouvoirs de l'employeur », *Droits fondamentaux et droitsocial*, Antoine Lyon-Caen et Pascal Lokiec (dir.), éd. Dalloz, 2005, p.20.

organique<sup>121</sup>. Aujourd'hui, les entreprises, centrées sur les résultats financiers à court terme, ont tendance à ne plus prendre cet aspect d'institution en considération. Elles donnent d'elles-mêmes une image non plus de sécurité, mais de danger, elles ne veulent pas voir que, à moyen terme, elles ne peuvent exister que comme lieu de création de sens et d'identité. Elles ne peuvent fonctionner durablement ni être un lieu d'innovation sans faire vivre des échanges et créer de la coopération en leur sein. Faute de quoi, il se crée un désamour des membres de la société vis-à-vis d'elles, une « désimplification » de leurs propres salariés, dont les comportements, passifs et en retrait, menacent alors l'existence même des entreprises<sup>122</sup>.

**68.** En outre, avec le développement des sociétés de capitaux, la propriété a pris un caractère de plus en plus abstrait, le lien a été coupé entre l'homme et l'objet de son droit. « *La déshumanisation de la propriété est poussée ici à sa limite* ». Le propriétaire est juridiquement entrepreneur, en fait, il ne s'intéresse à l'entreprise que du point de vue très étroit de la réalisation du profit ; il est dès lors choquant que les hommes qui sont en contact permanent avec l'entreprise et participent intimement à son activité (les travailleurs) en soient juridiquement exclus et considérés comme des étrangers, alors que les maîtres de cette entreprise ne sont en réalité que des épargnants cherchant à placer leur argent<sup>123</sup>. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer les résultats financiers de l'entreprise, mais de garder à celle-ci son rôle d'institution porteuse de sens dans la société. Ce sens est une condition de son acceptation par les salariés et par l'ensemble de la société, acceptation sans laquelle l'entreprise perd son dynamisme et sa capacité d'innovation. Concrètement, dans les entreprises, les directions ont des responsabilités vis-à-vis de leurs salariés, responsabilités de prise en compte de leurs attentes, qui peut passer par le dialogue, la formation, le partage de responsabilité, etc<sup>124</sup>. On assiste donc au triomphe de la doctrine de l'entreprise,

---

<sup>121</sup> Louis Rozès, « Entreprise », *Répertoire de droit du travail*, Dalloz, avril 1991 (dernière mise à jour : mars 2012)

<sup>122</sup> Philippe Bernoux, « des salariés acteurs de l'entreprise », *Economie & Humanisme*, numéro 370, octobre 2004, p.39.

<sup>123</sup> Pierre Lassègue, *La réforme de l'entreprise: étude critique sur les possibilités d'une" tierce solution."*. Thèse, Toulouse, Recueil Sirey, 1948, p313.

<sup>124</sup> Philippe Bernoux, op. cit., p39.

laquelle met en avant les avantages d'une vision partenariale de l'entreprise. C'est sur cette modélisation que devraient s'inspirer les entreprises camerounaises.

- 69.** La doctrine de l'entreprise apporte deux choses : la proposition d'une grille de lecture multidisciplinaire des faits sociétaux qui s'y attachent en élaborant un système particulièrement rationnel ou cohérent des règles juridiques qui s'y rapportent et forment une ossature ; l'ancrage sur une vision humaniste de l'entreprise assurant un équilibre entre le respect des intérêts des individus concernés par l'entreprise et ceux de la collectivité entrepreneuriale<sup>125</sup>.
- 70.** S'opposant aussi bien aux conceptions marxo soviétiques qu'à celles ultra capitalistes, la théorie de l'entreprise voit en l'entreprise une collectivité sociétale de base ayant les attributs d'une personne et non d'un bien appropriable, qu'on presse et qu'on dépèce le cas échéant. Bref, un sujet et non un objet, un être et non un avoir<sup>126</sup>. Les salariés, composante de l'entreprise, cessent d'être un simple outil de production que l'on ajuste inopinément, pour devenir une variable pensante à prendre en compte.
- 71.** Ce glissement de la notion d'entreprise est favorisé par les évolutions notées en droit travail, avec des conséquences importantes. Cette approche a entraîné un certain recul de l'analyse purement contractuelle et a favorisé le développement de relations collectives. Elle a, par ailleurs, contribué à une approche plus large de ce qui peut constituer l'intérêt de l'entreprise, considéré pendant longtemps de manière fragmentaire ; soit comme lié aux intérêts salariaux dans le droit du travail, soit marqué plutôt par des considérations patrimoniales en droit commercial. Aujourd'hui, la recherche de l'intérêt commun des différentes parties prenantes se manifeste, traduisant un certain rapprochement des diverses branches du droit concernées et peut-être une évolution vers une certaine unité du droit de l'entreprise<sup>127</sup>. L'idéal ne serait-il pas une fédération des disciplines qui interagissent dans le fonctionnement de l'entreprise ? L'entreprise cesserait alors d'être une terre de conflits, cela paraît fort idéaliste.

---

<sup>125</sup> Claude Champaud, « Fondements, permanence et avenir de l'entreprise », in Claude Champaud (dir), *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, colloque international de Rennes organisé le 27 mai 2011 par le Fond pour la Recherche sur la doctrine de L'entreprise (FORDE) ed. Larcier, Bruxelles 2013, p184

<sup>126</sup> idem

<sup>127</sup> Louis Rozès, op. cit.

72. Cependant, les tenants de la théorie contractuelle, de l'entreprise se montrent farouches à la vision institutionnelle de l'entreprise, qui non seulement n'a pas été juridiquement définie, et ne devrait pas être assimilée à la société, seule structure jouissant d'une pleine reconnaissance juridique et dotée de la capacité à agir. Même en se plaçant sous l'angle du droit du travail, il est possible de noter les dangers de l'assimilation de l'entreprise à la société. Selon Alain Supiot, cela reviendrait à confondre les intérêts des salariés et des actionnaires. Cette thèse institutionnelle de l'entreprise présente des risques. La reconnaissance de l'entreprise, comme cimentée par un intérêt commun peut conduire à considérer que les salariés doivent accepter de faire des sacrifices justifiés par l'intérêt de tous. La représentation syndicale, qui repose sur la confrontation des intérêts entre les salariés et les employeurs, risque d'être écartée par la représentation élue, mieux à même de représenter les intérêts communs de tous<sup>128</sup>. Les adversaires de la thèse institutionnelle de l'entreprise se basent sur le fait que la création d'une communauté occulterait les droits des salariés qui pourraient être portés à faire des sacrifices et concessions pour l'entreprise. Cet argument peut être battu en brèche en ce que, la confrontation entre employeur et salariés tend à s'amenuiser, elle semble même aujourd'hui dépassée. Mieux, dans certains Etats, comme le Cameroun, la confrontation est quasi inexistante à cause du faible poids des syndicats comme l'on verra dans les développements ultérieurs. Il serait important de s'orienter vers une vision de collaboration.

73. Considérer l'entreprise comme étant un bien commun n'entraîne pas la réfutation des intérêts catégoriels. En effet, quels que soient les intérêts spécifiques (légitimes) des participants, chacun doit contribuer aux buts de l'entreprise elle-même, de façon à garantir précisément les conditions dans lesquelles il recevra de l'entreprise ce qu'il en attend. En d'autres termes, chacun a intérêt à ce que l'entreprise reste une « *affaire prospère* » puisque de cela dépend la satisfaction de son propre intérêt. Considérer l'entreprise comme un bien commun, ce n'est donc pas nier les intérêts personnels ou catégoriels, ni les tensions entre ces derniers, c'est admettre l'existence d'un intérêt supérieur dont la poursuite conditionne la

---

<sup>128</sup> Alain Supiot, « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Droit social*, 1989, spéc. p. 202 et 203.

satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres<sup>129</sup>. On peut néanmoins y voir une consécration d'une « *théorie communautaire de l'entreprise* », celle qu'annonçait Ripert dès 1946, la transformation de l'entreprise en une institution de caractère communautaire réunissant les facteurs de la production « *sans qu'aucun de ces facteurs absorbe ou domine l'autre* », dans le but de réaliser « *le lien commun des hommes qui coopèrent à l'entreprise* »<sup>130</sup>. De plus, cette approche est un gage de cohésion sociale.

**74.** De façon plus analytique, Weber a montré que les relations sociales qui se nouent dans le cadre de la société et dans le cadre de la communauté présentent des caractères opposés. En effet, dans le premier type de relations, les individus ne sont reliés les uns aux autres que par des intérêts personnels et souvent antagonistes, ce qui induit une perte de conscience de l'appartenance de chacun à un tout ; au contraire, dans les relations sociales de type communautaire, les individus n'envisagent le rapport à l'autre que dans la perspective de leur appartenance commune à un même ensemble<sup>131</sup>. Si tant est que les salariés doivent être vus comme des partenaires, des participants à la structure de l'entreprise, il est nécessaire qu'ils soient suffisamment mobilisés pour la réalisation de l'œuvre sociale.

**75.** Dans le contexte conjoncturel qui a frappé les entreprises camerounaises à la fin des années 80, Madame Makuate kapoko Stéphanie avait entamé des réflexions sur la revalorisation de la place des travailleurs au sein des entreprises camerounaises. Selon elle, par ce que représentant un important gisement de créativité, le personnel devrait se voir octroyer la latitude de s'exprimer et être aussi assuré que les partenaires au projet entrepreneurial lui accordent une confiance. C'est dans un tel esprit de réel partenariat que chacun devrait trouver son compte<sup>132</sup>. Comme l'on verra plus tard, ces préoccupations n'ont pas été suffisamment soutenues, ce qui est regrettable. Fort heureusement, le législateur OHADA semble donner des lueurs

---

<sup>129</sup> Alain Desreumaux, Jean-Pierre Brechet, op. cit, p 84.

<sup>130</sup> Raymonde Vatinet, « Les droits des salariés face aux difficultés économiques des entreprises : un exemple d'interpénétration du droit commercial et du droit du travail », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 40, 3 Octobre 1985.

<sup>131</sup> François Lépineux, « Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale », in Maria Bonnafous-Boucher et al., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte « Recherches », 2006, p.81

<sup>132</sup> Stéphanie Makuate kapoko, *l'expression des travailleurs dans l'entreprise*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1991, p 96 et s.

d'espoir, en se montrant quelquefois favorable à la théorie institutionnelle de l'entreprise.

**76.** Ce serait porter un jugement rapide que d'affirmer que le droit OHADA est favorable à une vision institutionnelle de l'entreprise, tout comme il serait prématuré et fort discutable de soutenir le contraire. Le contraire est juste, notamment au Cameroun où c'est la conception propriétaire qui domine : la Cour suprême est constante à l'idée que l'employeur est seul juge de l'intérêt de son entreprise<sup>133</sup>. Comme entité économique, le droit OHADA reconnaît les structures sociétales dont il a réglementé les formes. En même temps, dans certaines situations, l'entreprise se substitue à la notion de société, c'est le cas des procédures collectives, où l'entreprise est la notion la plus récurrente. Est-ce à dire qu'on puisse confondre alors la société à l'entreprise ? Nous n'avons pas la prétention de trancher ce vieux débat, mais nous pouvons nous aligner sur la position de Paillusseau qui conçoit la société comme une technique d'organisation de l'entreprise. L'entreprise et la société sont deux choses fondamentalement distinctes. La première est une organisation économique et humaine, la seconde est une notion purement juridique<sup>134</sup>.

**77.** L'intérêt social ne se confond pas obligatoirement avec la somme des intérêts des associés. La nature de l'intérêt social doit être recherchée par rapport à l'activité sociale, c'est-à-dire finalement, par rapport à l'entreprise exploitée par les associés. Dès lors, l'intérêt social semble bien de près se confondre avec l'intérêt de l'entreprise. Il conçoit l'entreprise comme la réunion des intérêts des associés, mais aussi des travailleurs, des fournisseurs et des clients. L'intérêt de l'entreprise ainsi conçue se trouve en accord avec celui des personnes qui en tirent un revenu<sup>135</sup>. La protection de l'intérêt de l'entreprise est le meilleur garant de la protection de l'ensemble des intérêts catégoriels. Il est évident que si l'entreprise est la cause de l'existence de tous ces intérêts, sa prospérité est aussi le

---

<sup>133</sup> C.S. Arrêt n° 13/soc du 20 novembre 1991 ; C.S., Arrêt n° 53/soc du 15 avril 1982 ; CA. Yaoundé, Arrêt N° 1/soc du 19 octobre 1993, inédits, cités par Zakari Anazetpouo, *Le Système camerounais des relations professionnelles*, Presses Universitaires d'Afrique, p. 32.

<sup>134</sup> Jean Paillusseau, « les fondements du droit moderne des sociétés », *JCP éd.*, G 1984, I, n° 3148

<sup>135</sup> V. Alain Viandier, *La notion d'associé*, thèse, LGDJ, Paris, 1978, p136.

dénominateur commun de leur protection<sup>136</sup>. L'institutionnalisation de la société a eu pour conséquence de déplacer le contenu de l'intérêt commun des contractants vers l'intérêt propre de la société. L'intérêt propre peut s'entendre soit de l'intérêt de la personne morale, soit celui de l'entreprise. L'intérêt de la personne morale ne se confond pas avec l'intérêt des associés, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires. La société a un intérêt propre qui transcende celui des associés.

**78.** D'après le rapport du groupe de travail français CNPF-AFEP, l'intérêt social est considéré comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme agent économique poursuivant ses propres fins, distincte notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont du fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise<sup>137</sup>. Madame Mouthieu Monique estime que l'intérêt social peut être appréhendé comme un fondement ou un but : comme un fondement, l'intérêt social est celui des opérateurs économiques. La société est créée avec pour raison d'être l'enrichissement des associés<sup>138</sup> ; comme un but, l'intérêt social est animé par le souci de sécuriser l'économie, il prend également en compte les intérêts des différents partenaires de la société ; d'où la mise en place d'une législation qui favoriserait une gestion saine, transparente et responsable de la société, en vue d'assurer sa crédibilité et sa pérennité<sup>139</sup>. L'auteure pense que si l'intérêt social est le fondement de la société à sa constitution, il en devient le but pendant son fonctionnement. Elle poursuit en affirmant que le législateur OHADA a tranché pour la vision institutionnelle dans la mesure où il vise à garantir la sécurité juridique des activités économiques, afin de favoriser l'essor de celles-ci et d'encourager l'investissement. Il ne faut pas voir l'intervention des partenaires de la société comme une volonté de défense des intérêts catégoriels, mais davantage

---

<sup>136</sup> Jean Paillusseau, « l'efficacité de l'entreprise et la légitimité du pouvoir », *petites affiches*, 9 juin 1996, n° 7423.

<sup>137</sup> Nadiane Manuelle Tchami Nya, *La contribution aux pertes sociales dans les sociétés commerciales OHADA*, mémoire de master, Université de Dschang, 2012, p27.

<sup>138</sup> Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, *L'intérêt social en droit des sociétés*, L'Harmattan, Paris, 2009, p21

<sup>139</sup> idem

comme ayant pour finalité d'assurer une protection plus efficace de l'intérêt de la société par l'intermédiaire de ces derniers<sup>140</sup>.

**79.** C'est vrai que l'article 4 de l'AUDCG dispose que « *la société est créée dans l'intérêt commun des associés* », cela n'empêche pas que l'intérêt social soit rattaché à une vision institutionnelle de la société en droit OHADA, car l'une des vocations du projet uniforme était d'assurer la pérennité de l'entreprise en Afrique<sup>141</sup>. Ce faisant, des instruments comme la contribution aux pertes contribuent au rayonnement voire la prospérité de l'entreprise. Selon Beranger Yves Meuke, l'intérêt social entendu comme l'intérêt commun des associés pêcherait par la non prise en compte de la pérennité de l'entreprise, de l'emploi, au profit de l'intérêt à court terme des associés. Il semblerait qu'il faille alors concevoir dans le cadre de l'OHADA, l'intérêt social comme l'intérêt de l'entreprise. Cette approche offre plus de flexibilité puisqu'elle permet une réelle protection de la société en assurant son fonctionnement et sa pérennité, non pas seulement l'intérêt des associés<sup>142</sup>. L'intérêt de l'entreprise ne protège pas seulement les intérêts catégoriels, mais également la société elle-même par sa pérennité, sa stabilité, son fonctionnement, ce qui semble logique puisque la protection des intérêts catégoriels nécessite la protection de la source de ces différents intérêts<sup>143</sup>.

**80.** Dans l'espace OHADA, le souci est d'élaborer un tissu économique solide. Cela passe par une édification d'entreprises durables ; il s'ensuit donc que, la conception de l'intérêt social entendu comme l'intérêt de l'entreprise devrait logiquement être privilégiée, les enjeux allant au-delà des apporteurs de capitaux, incluraient les partenaires que sont les salariés, et ils seraient bénéfiques pour l'économie tout entière. Bien plus, il existe certainement une zone d'intérêt commun entre salariés et employeur, salariés et actionnaires : l'activité professionnelle des salariés, comme les intérêts de l'employeur et des actionnaires,

---

<sup>140</sup> *ibidem*

<sup>141</sup> Nadiane Manuelle Tchami Nya, *op. cit.*, p28.

<sup>142</sup> Beranger Yves meuke, « De l'intérêt social dans l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et GIE », *RTDJA* n° 002, juillet –aout-septembre 2009, p55.

<sup>143</sup> *idem*



dépend de l'entreprise<sup>144</sup>. Pour définir cette zone d'intérêt commun, la voie la plus féconde est sans doute de penser l'entreprise comme un bien, à l'exploitation duquel s'attachent lesdits intérêts.

**81.** Au demeurant, on s'aligne à cette pensée du professeur Pougoué selon laquelle, on ne se tromperait pas dans l'affirmation que l'OHADA considère la société commerciale comme le siège des intérêts divergents justifiant la protection d'un intérêt supérieur, l'intérêt de l'entreprise. Le recours à la contractualisation dans la société commerciale de l'OHADA risquerait de mettre à mal la poursuite de l'intérêt de l'entreprise à travers lequel la protection des autres intérêts catégoriels<sup>145</sup>, notamment les associés, les salariés (...), toutes parties prenantes, serait assurée.

## **§2- Les salariés acteurs de la démocratie industrielle**

**82.** L'expression « démocratie industrielle<sup>146</sup> », en même temps qu'elle consacre l'idée d'un droit accordé aux travailleurs dans la conduite des entreprises, elle recouvre une réalité multiple. La participation peut être financière ; managériale, dans les situations où les salariés participent alors à la définition du contenu de l'organisation de leur activité de travail grâce, notamment, à la mise en place de cercles de qualité ou de groupes d'expression ; elle peut également être négociée, lorsque son but est de favoriser l'intervention des travailleurs dans la gestion de la

---

<sup>144</sup> François Gaudu, « L'entreprise définie par ses responsabilités ? », in Bernard Baudry et al. *Analyses et transformations de la firme*, La Découverte « Recherches », 2009, p. 326.

<sup>145</sup> Paul Gérard Pougoué, « Actes uniformes », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p. 62.

<sup>146</sup> Nous avons préféré cette notion en raison de son caractère englobant, contrairement à celle de démocratie sociale qui semble plus réductrice. Les deux expressions renvoient à une réalité bien composite. La démocratie industrielle a pu être définie comme l'ensemble de mécanismes permettant au travailleur de participer à la vie de l'entreprise, en lui faisant prendre des responsabilités directes dans un certain nombre de fonctions, soit individuellement soit collectivement par l'intermédiaire des groupes autonomes ou des comités d'entreprise. La notion de démocratie sociale définit une société où l'égalité des chances est affirmée comme un projet politique majeur. Sur un plan plus technique, la démocratie sociale « correspond à l'extension des procédés démocratiques du domaine politique au plan économique et social » et permet un renforcement de la légitimité des autorités (à quelque niveau et dans quelque domaine. Son usage semble s'être particulièrement développé au cours des dernières années, engendrant un certain brouillage des frontières avec les notions de « concertation sociale » et de « dialogue social ». V. Pierre-Yves Verkindt, « L'article L. 1 du Code du travail au miroir des exigences de la démocratie sociale », *Droit social*, 2010. V. aussi du même auteur, « L'association des syndicats à l'élaboration de la loi », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ? Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant*, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, *Droit social* 2015, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

firme<sup>147</sup>. L'idée de participation induite dans la démocratie industrielle, est un idéal en plein essor et dont la juridicité est progressivement acquise. Longtemps perçu comme un principe référentiel, doté tout au plus d'une portée programmatique, ce principe connaît un déploiement juridique récent<sup>148</sup>. Bien évidemment, son admission ne fait pas l'objet d'unanimité.

**83.** Sur la question, il existe deux approches différenciées : l'argument démocratique et l'argument instrumental. Les tenants de l'argument démocratique fondent la participation sur une rationalité en valeur, au sens wébérien, et la considèrent comme une fin en soi dans une vision de l'entreprise comme sous-système politique qui ne saurait se soustraire au principe de justice démocratique, selon lequel, chaque personne concernée par une décision et considérée comme membre de la communauté politique doit participer à la discussion sur la norme qui s'appliquera et sur ses modalités d'application (participation directe), ou, a minima, peser autant qu'une autre dans le règlement de la procédure par laquelle la norme sera établie (systèmes de représentation).

**84.** À l'inverse, les tenants de l'argument instrumental, fondent leur approche sur une rationalité en finalité. La participation des travailleurs est ici un moyen pour atteindre une fin que serait la productivité au service de l'efficacité économique<sup>149</sup>. Pour son implémentation dans notre zone d'études, il est à penser qu'aussi bien l'argumentation démocratique que de l'argumentation instrumentale, permettraient de justifier pleinement le bien-fondé, car cette vision des choses sous-tend l'idée d'une égalisation ou un rééquilibrage des pouvoirs visant à compenser l'asymétrie inhérente à la relation salariale. Du point de vue juridique, l'on a tenté de nier la juridicité de cette pratique qui pouvait concourir à déposséder le pouvoir des entrepreneurs, en soulevant par exemple, l'inadaptabilité de l'idée de démocratie sociale telle que proposée dans le rapport Auroux<sup>150</sup>. Pourtant, l'idée de

---

<sup>147</sup> Conchon Aline, « Quelle régulation collective de la démocratie industrielle ? Le cas des administrateurs salariés (enquête) », *Terrains & travaux*, 1/2008 (n° 14), p. 48-67.

URL : <http://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2008-1-page-48.htm>

<sup>148</sup> Isabel Odoul-Asorey , « Principe de participation des travailleurs et droit du travail », *Droit social* 2014, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>149</sup> V. Conchon Aline, « La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? », *Participations*, 2013/1 N° 5, p. 127-149. DOI : 10.3917/parti.005.0127

<sup>150</sup> V. Raymonde Vatinet, « l'expression des salariés », in *Les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, dalloz, 1989, p 396 et s.

démocratie ne s'accommode pas exclusivement à l'adoption des normes ou au choix des dirigeants. Il est permis de faire une analogie avec la démocratie participative dans laquelle les citoyens influencent considérablement le processus décisionnel, sans pour autant se substituer aux détenteurs du pouvoir de décider, ou encore remettre leur légitimité en cause. Ainsi, l'activité des salariés en matière de démocratie industrielle permet l'enracinement d'une justice sociale dans l'entreprise (B), laquelle entreprise mérite être un cadre d'expression et d'émancipation des citoyens (A).

### **A-L 'entreprise cadre idéal d'expression et d'émancipation des citoyens**

85. Le Cameroun, à l'instar de nombreux pays dans le monde, est marqué par un désintéressement des citoyens aux affaires publiques. Les résultats d'une enquête conduite par le philosophe Eboussi Boulaga affichent un manque d'engouement manifeste et un désintéressement remarquable des jeunes dans la gestion des affaires publiques et politiques<sup>151</sup>. Le constat de la défaillance des politiques publiques dans la satisfaction des besoins des populations serait une des raisons. Il résulte une perte de confiance généralisée envers les pouvoirs publics, l'exemple des taux d'abstention très élevés lors des échéances électorales en est une parfaite illustration<sup>152</sup>. Face à cet état des choses, il s'agit de créer les conditions favorisant la participation dans les processus décisionnels, de tous les acteurs à chaque niveau, de leur implication aux différentes échelles territoriales avec des outils concrets et adaptés<sup>153</sup>. C'est une évolution nécessaire et attendue qui repose principalement sur l'émergence de l'expertise citoyenne, associative, et syndicale des différentes formes de concertation. Dès lors, il s'agit de savoir comment est ce

---

<sup>151</sup> Fabien Eboussi Boulaga, Ernest Nkolo Ayissi, *Les jeunes et la politique au Cameroun: quelles perceptions pour quelle participation? : étude des valeurs, des perceptions des institutions politiques et de l'implication des jeunes du Cameroun*, Yaoundé: Friedrich-Ebert-Stiftung, Bureau Cameroun, Presses Universitaires d'Afrique, 2011, p. 124 et s. V. aussi, Linda Mbiapa, « Cameroun – Processus électoraux : moins de 60% de jeunes ne sont pas intéressés », article publié au journal *La nouvelle expression*, disponible depuis le 17 août 2016 sous ce lien <https://actucameroun.com/2016/08/17/cameroun-processus-electoraux-de-60-de-jeunes-ne-interesses/>

<sup>152</sup> Jean Rousselle, *La participation politique des jeunes dans l'espace francophone*, Projet de rapport préliminaire Présenté à la session de l'Association parlementaire francophone à Berne, le 8 juillet 2015.

<sup>153</sup> Aude de Castet, « Démocratie participative : implication des acteurs à tous les étages », texte publié le 08-07-2014, disponible sous le lien [http://www.reseau812.fr/n-115\\_democratie-participative-implication-des-acteurs-a-tous-les-etages-par-aude-de-castet.html](http://www.reseau812.fr/n-115_democratie-participative-implication-des-acteurs-a-tous-les-etages-par-aude-de-castet.html), consulté le 16 avril 2015.

que cette expertise doit être formalisée pour servir d'outil au service de la démocratie.

**86.** La démocratie industrielle serait alors cette alternative qui permettra de remobiliser les citoyens, en les encourageant à prendre la parole au sein des cellules sociales que sont les entreprises. Pour ce faire, l'entreprise ne devrait pas demeurer imperméable à la démocratie. On ne peut pas considérer le citoyen comme mûr pour la démocratie politique et en même temps refuser au travailleur le droit à la démocratie dans la vie économique. L'idée d'une telle démarche trouve ses racines dans les conceptions philosophiques et politiques des XIX<sup>e</sup>s et XX<sup>e</sup>s siècles.

**87.** D'un point de vue philosophique, la contestation de l'individualisme révolutionnaire se fait plus présente et peut désormais s'appuyer sur les travaux de la sociologie naissante. Le fait collectif s'impose comme une évidence mettant à mal le modèle du décideur isolé et rationnel. Durkheim mettra ainsi en évidence l'importance des groupements professionnels dans l'organisation sociale, prenant de la sorte à contre-pied l'individualisme dominant du XIX<sup>e</sup> siècle, cause de « l'état d'anomie juridique et morale » qu'il constate<sup>154</sup>. En outre, plusieurs idées relatives à la théorie politique semblent être à la base du développement de la participation de l'individu : l'idée de démocratie directe ; celle de la formation des citoyens à la démocratie ; celle de la stabilisation de l'apaisement du public ou encore celle de la protection des droits et des libertés des individus. Selon cette dernière idée, la participation constituerait un moyen de contrôler l'exercice du pouvoir et d'éviter les décisions arbitraires. Elle assurerait la protection des droits fondamentaux de l'individu<sup>155</sup>. L'essor des droits de l'homme et le souffle démocratique qui balaient le continent africain ne manquent pas de faire de l'entreprise un lieu de réalisation des droits humains<sup>156</sup>. Un fait demeure certain, la prospérité des entreprises, et donc des parties prenantes au processus, concourt profondément à la stabilité de la société tout entière.

---

<sup>154</sup> V. Pierre-Yves Verkindt, « L'association des syndicats à l'élaboration de la loi », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ?* Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social 2015, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>155</sup> Émilie Debaets, « Protection des droits fondamentaux et participation de l'individu aux décisions publiques », in Bertrand Mathieu (dir.) *Les techniques de participation démocratique*, Jurisdoctoria n° 4, 2010, p 156 et 157.

<sup>156</sup> Mohamed Bachir Niang, « Existe-t-il un contexte africain du droit du travail ? » *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, Comptresac, Bordeaux n°1, juillet - décembre 2011, p5.

**88.** L'objectif général de la démocratisation de l'entreprise peut s'exprimer de manière assez différente selon qu'il s'agit, soit seulement de reconnaître aux travailleurs et à leurs représentants, le droit de négocier les conditions de travail au niveau de l'entreprise et de protéger leurs intérêts contre les répercussions des décisions de la direction qui peuvent leur être préjudiciables, soit de les associer à titre consultatif à l'examen des problèmes d'intérêt commun que pose la marche de l'entreprise, soit enfin de transformer le statut même de l'entreprise ou certains aspects de celui-ci<sup>157</sup>. L'irruption de la démocratie au sein de l'entreprise permettra d'émanciper le salarié.

**89.** La démocratie industrielle serait un élément d'enracinement de la démocratie au sein de la société globale. L'Afrique souffre aujourd'hui d'un déficit en matière de démocratie, le Cameroun n'est pas épargné. A titre d'exemple, le parti au pouvoir règne depuis plus de trois décennies, c'est dire qu'il n'ya pas véritablement eu d'alternance au pouvoir. Il est permis d'espérer que l'inculcation dans les mentalités des salariés, des germes de la démocratie industrielle, pourra contribuer à l'édification d'une citoyenneté qu'ils auront naturellement envie d'exercer dans la société politique. C'est ce que relève le mouvement syndical suédois en ces termes « *la démocratie industrielle fait partie des efforts du mouvement ouvrier pour étendre la démocratie à toute société... La vie hors du travail s'est développée d'une façon et la vie au travail d'une autre façon. Cet écart ne cesse de croître et est l'origine du besoin toujours plus grand qu'ont les salariés d'exercer une influence sur les conditions de travail et sur la gestion des entreprises... Si l'on permet la survivance des conditions autoritaires dans un secteur de la société, celles-ci constituent un obstacle au progrès de la démocratie dans le reste de la société* »<sup>158</sup>.

**90.** Dans un article fort intéressant, Philippe Lorino fait état de deux sources distinctes de légitimité dans l'entreprise. Selon lui, l'entreprise prend une responsabilité sociale, de type économique, à l'égard des propriétaires. Par ailleurs, elle engage, dans une activité collective organisée, des individus dont elle exige une certaine prestation de travail, et dont elle conditionne la vie, l'apprentissage et l'avenir

---

<sup>157</sup>Stéphanie Makuate kapoko, op. cit, p 6 et 7.

<sup>158</sup> Déclaration de la conférence suédoise des syndicats lors de son congrès de 1971 (stockholn, éditions LO, 1972, pp 3,27, 37, 34, cité par Stéphanie Makuate kapoko, idem.

professionnel. Elle assure envers eux un deuxième type de responsabilité sociale ; elle leur doit des comptes sur l'usage qu'elle fait du travail et des savoirs qu'ils mettent à sa disposition, notamment pour assurer leur avenir. L'auteur conclut dès lors à la nécessité d'un rééquilibrage entre ces deux sources de légitimité pour garantir l'implication des travailleurs dans le processus décisionnel. Il y a donc un besoin de rééquilibrage entre les deux sources de légitimité. Ce besoin se présente souvent comme une revendication « *démocratique* » ou « *participative* », ce qu'il est de manière tendancielle, puisqu'il vise à accroître et institutionnaliser le pouvoir des salariés et leur implication dans les processus concrets de décision<sup>159</sup>.

91. Par ailleurs, la consécration de l'employeur comme seul juge de l'intérêt de l'entreprise a montré ses limites, au regard de la situation conjoncturelle dans laquelle se trouvent les entreprises camerounaises. La participation matérialise un effort pour concilier les intérêts contradictoires des travailleurs et des employeurs par une confrontation franche et ouverte au cours des négociations tendant à aboutir à des compromis mutuellement acceptables<sup>160</sup>. Les ouvriers veulent savoir pour qui ils travaillent. Ils ne comprennent pas que leur salaire et leur emploi dépendent des décisions dont il ne leur est dû aucun compte ou d'une politique économique à laquelle ils ne prennent aucune part (...) Faire en sorte que l'ouvrier se sente chez lui dans l'entreprise<sup>161</sup>. Le travailleur attend, en plus d'une rémunération équitable, sécurité, satisfaction et épanouissement dans sa vie professionnelle. De nos jours, les jeunes générations sont de moins en moins disposées à subir une autorité sans partage. Elles montrent le désir de s'épanouir et elles aspirent, continuellement, à participer aux décisions ; c'est la conséquence de l'élévation du niveau d'instruction au-delà des études primaires, qui a pour corolaire le développement de l'esprit critique, mais aussi, de l'application de méthodes d'éducation beaucoup plus participatives qui font souvent appel, dès le plus jeune âge, à l'initiative, aux facultés créatrices et à la responsabilité collective dans le travail en petits groupes.

---

<sup>159</sup> Ousmane Oumarou Sidibe, « Réalités africaines et enjeux pour le droit du travail », <http://afrilex.u-bordeaux4.fr/realites-africaines-et-enjeux-pour.html>

<sup>160</sup> Stéphanie Makuate kapoko, op. cit., p 56 ;

<sup>161</sup> Propos de M. Garin, responsable CGT, in le peuple, 4 nov 1944, cité par Jacques Le Goff, *Du silence à la parole une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, presses universitaires de Rennes, 2004, p 346.

**92.** C'est dire que le salarié retrouvera sa dignité, c'est en ce sens que s'exprimait le Général de Gaulle lorsqu'il voyait la participation un moyen de concrétiser la dignité du travailleur, acquise par la prise de responsabilités. Il estimait que le plus important pour lui était moins de réussir la décolonisation externe que la décolonisation interne : « *Il faut désaliéner le salariat et le décoloniser !* » Dira-t-il ! « *Mieux, l'entreprise ne doit plus être vue comme une société de capitaux, mais comme une communauté d'apporteurs (quel que soit l'apport, finances ou travail) qui font solidairement et collectivement fonctionner l'entreprise, tous en étant membres à part entière* »<sup>162</sup>. L'idée étant d'allier justice et efficacité au sein de l'entreprise au bénéfice de toutes les parties prenantes.

**93.** Bien plus, la consécration de l'entreprise comme foyer de revitalisation de la citoyenneté des salariés pourrait contribuer à restaurer un équilibre des pouvoirs dans la société tout entière. A une époque où les grandes entreprises, en tant que puissances sociales organisées, entrent en concurrence avec l'État, il apparaît indispensable d'appliquer aussi ce principe de la démocratie constitutionnelle au pouvoir exercé dans ces entreprises<sup>163</sup>. Encore que, certaines entreprises sont devenues plus puissantes que les États. Dans l'État, le Parlement ne peut assumer lui-même le gouvernement, de même, l'insertion du principe démocratique dans l'organisation des entreprises ne peut signifier que leur conduite doit, par exemple, être confiée à un parlement de travailleurs. Qui dit participation aux décisions, ne dit pas parlementarisation. L'inclusion de ce principe signifie seulement que la conduite de l'entreprise doit, notamment, reposer sur la confiance des travailleurs<sup>164</sup>. L'entreprise détient le pouvoir d'affecter les ressources disponibles,

---

<sup>162</sup> Dans son discours de Strasbourg du 7 avril 1947, il souligne que « la solution humaine, française, pratique [...] est dans l'association digne et féconde de ceux qui mettraient en commun, à l'intérieur d'une même entreprise, soit leur travail, soit leur technique, soit leurs biens, et qui devraient s'en partager, à visage découvert et en honnêtes actionnaires, les bénéfices et les risques ». V. Valérie Bernaud, « La participation saisie par le droit constitutionnel : entre faux espoirs et vraies déceptions », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ? Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social*, 2015, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>163</sup> Kurt Ballerstedt, « La participation des travailleurs dans les organes de l'entreprise: problèmes fondamentaux du droit, en considération particulièrement du droit des sociétés, in *les relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise, formes et fonctions, actes de la session d'études tenue au Luxembourg du 4 au 6 octobre 1965*, p.89.

<sup>164</sup> idem

de mobiliser les hommes soumis à son autorité, d'orienter les connaissances<sup>165</sup>. Ce pouvoir ne s'exerce pas de façon autarcique. Toute entreprise devra donc veiller à créer un environnement favorable par un effort de négociation et de coopération avec d'autres pouvoirs de droit ou de fait en vue de réduire les effets néfastes des oppositions d'intérêts. Cette dialectique se manifeste par exemple avec acuité lorsqu'il est question d'assurer la survie des entreprises en difficulté<sup>166</sup>. Cet auteur, ici fait ressortir la nécessité d'instaurer un dialogue permanent entre les parties prenantes, ce dialogue est renforcé en période de crise. Le constat que nous pouvons en tirer est qu'il est toujours inhérent à l'idée d'entreprise. L'on a pu démontrer qu'avec la démocratie dialogique, où les minorités ont droit à la parole au même titre que la majorité, l'on ne sombre pas pour autant dans le communautarisme et les luttes d'influence. Si cette démocratie dialogique s'appuie sur de bonnes procédures, il n'y a pas de raison qu'elle ne débouche sur des mesures équitables, sur une limitation des risques de manipulation et qu'elle ne favorise l'émergence de solutions efficaces<sup>167</sup>. Toute chose favorable à l'enracinement d'une justice sociale.

## **B-L'implication des salariés facteur d'enracinement d'une justice sociale**

**94.** L'implication du salarié, comme il a été souligné, traduit toutes les formes de participation qui peuvent lui permettre d'impacter les décisions qui l'affectent. C'est un facteur d'enracinement d'une justice sociale qui a un grand impact sur la stabilisation du personnel en vue d'une grande productivité. En outre, le personnel suffisamment impliqué est mieux disposé à accepter les normes que l'entreprise adopte, ce qui permet son épanouissement au travail.

**95.** L'entreprise, collectivité de travail, est une composante essentielle de la cité et de la nation. Entité vivante, elle peut se transformer, se développer, s'amoinrir, être en mauvaise santé, vivre, mourir. Dans cette perspective, il importe désormais que les

---

<sup>165</sup> Léon Dabin, « l'émergence de l'entreprise dans le droit belge des sociétés anonymes », in Claude Champaud (dir), *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, colloque international de Rennes organisé le 27 mai 2011 par le Fond pour la Recherche sur la doctrine de L'entreprise (FORDE) ed. Larcier, Bruxelles 2013, p18.

<sup>166</sup> idem

<sup>167</sup> Franck Aggeri, « la démocratie technique en débat », *Gérer et comprendre*, n° 68, juin 2002, p. 57.



uns prennent davantage conscience de sa dimension sociale, et les autres davantage conscience de sa dimension économique<sup>168</sup>.

**96.** La fidélisation du personnel est un enjeu important pour maintenir le savoir-faire d'une entreprise. La seule et plus importante contribution que l'on demande à un cadre, sans doute aussi la qualification la plus universelle, est la fidélité à l'entreprise, l'adhésion et la reconnaissance de la personnalité de l'organisation<sup>169</sup>. Stabiliser, telle est la préoccupation majeure sinon l'obsession de ces patrons très attachés, en termes d'intérêt bien compris, à un personnel souvent bien formé qu'ils souhaitent fidéliser dans un contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée<sup>170</sup>. Dans un climat de guerre des talents, particulièrement fort dans les pays africains et dans certains secteurs d'activité, attirer et fidéliser les managers et les principaux collaborateurs passent par leur implication dans la vie de l'entreprise<sup>171</sup>.

**97.** Pour les professionnels des ressources humaines, une firme ne peut créer durablement de la valeur que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents. Un tel avantage trouve son origine dans les ressources que se procure la firme et dans la combinaison qu'elle en fait. Les composantes les plus difficilement reproductibles sont liées au capital humain et aux arrangements organisationnels qui permettent d'instaurer une coopération et un apprentissage organisationnel efficaces au sein de la firme. Les salariés constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux tant internes qu'externes à la firme et de la causalité ambiguë qu'ils entretiennent avec la performance<sup>172</sup>. L'implantation des grands groupes internationaux dans un État est précédée d'un examen du terrain et

---

<sup>168</sup> Jean Auroux, « les droits des travailleurs » *Rapport au Président de la République et au Premier ministre, Septembre 1981, Collection des rapports officiels la documentation française*, p.4.

<sup>169</sup> Jean-François Ngok Evina, « La gestion des ressources humaines en Afrique : cas du Cameroun », *Actes du Congrès AGRH, Dakar (Sénégal) 9-12 novembre 2008*, p2.

<sup>170</sup> Jacques Le Goff, *Du silence à la parole une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, presses universitaires de Rennes, 2004, p. 64.

<sup>171</sup> Guide croissance plus, *comment associer les salariés aux performances de l'entreprise*, guide pratique édité par l'association patronale Croissance Plus, en partenariat avec KPMG et Morgan Lewis, disponible sous le lien <http://www.croissanceplus.com/wp-content/uploads/2014/06/Guide-AS-%C3%A9dito-SDB-Bdef.pdf> consulté le 21 avril 2017.

<sup>172</sup> Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin 1998, p.78.

des conditions dans lesquelles les difficultés rencontrées par leurs filiales seront traitées<sup>173</sup>, c'est en réalité un élément d'attractivité des investisseurs. Paraphrasant les termes de cette assertion, il ne serait pas exagéré de dire que l'engagement d'un salarié dans une firme tient compte de la considération qui lui sera accordée en termes d'implication, des garanties que ce dernier aura en cas de crise affectant l'entreprise. Le salarié qui se verrait accorder une place de choix dans le processus décisionnel destiné à résorber les difficultés de l'entreprise, serait plus enclin à s'y engager.

**98.** La main d'œuvre apparaît comme le capital le plus précieux de toute entreprise viable. Le personnel est pour l'entrepreneur avisé l'actif le plus important. Ce dernier protège son propre intérêt en améliorant les conditions physiologiques et matérielles de ses employés. Le départ d'un bon élément peut entraîner pour l'entreprise un grand préjudice, surtout si ledit élément est récupéré par un concurrent. De même, les renouvellements incessants du personnel représentent pour l'entreprise un coût financier considérable en frais de formation, de reconversion et d'imprégnation du nouveau salarié aux pratiques et techniques de l'entreprise. D'où l'intérêt pour l'employeur de disposer d'une main d'œuvre stable sur laquelle il peut compter<sup>174</sup>.

**100.** Les mécanismes participatifs sont susceptibles d'instaurer un climat favorable à la pérennisation des carrières au sein des organisations. La formation du travailleur, l'intensification et l'adaptation de ses qualifications deviennent une réelle condition de l'efficacité économique et de la compétitivité de l'entreprise. Dans cet ordre de réflexion, le professeur Pougoué note qu'une bonne intégration des travailleurs dans la vie de l'entreprise et une meilleure prise de conscience des liens qui unissent l'intérêt du salarié et celui de l'entreprise, sont les conditions du dynamisme et de l'efficacité économiques des entreprises<sup>175</sup>. L'auteur fustige

---

<sup>173</sup>Sébastien Huygues « L'attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux », cité par Nahid Lyazami, *La prévention des difficultés des entreprises, Étude comparative entre le droit français et le droit marocain*, Thèse, Toulon Var, 2013.

<sup>174</sup>Venant Tchokomakoua « Essai sur la flexibilité consacrée par les nouveaux codes africains du travail », *Annales de la faculté des sciences juridiques et politiques de l'université de Douala* n° 1, juin-juillet 2002, p. 328.

<sup>175</sup>V. Paul Gérard Pougoué, *La flexibilité du marché du travail et la protection de l'emploi au Cameroun, études commandées par l'OIT*, cité par Tchokomakoua, idem, p329.

l'incapacité du législateur camerounais à instaurer un système de dialogue social inclusif qui tient compte aussi bien la sauvegarde de l'entreprise que les intérêts des salariés. Il souligne entre autres, le bien-fondé de l'association des salariés dans l'édition des mesures à appliquer au sein de l'entreprise. Bref il fait la promotion d'un droit du travail négocié.

- 101.** Par ailleurs, les mécanismes de participation permettent d'espérer une plus grande adhésion du personnel au processus de décision<sup>176</sup>, ils sont en réalité une forme de légitimation de la norme sociale<sup>177</sup>. Il est difficile de se soustraire aux normes dont on a personnellement participé à la mise sur pied<sup>178</sup>. C'est cette idée que Rousseau défendait dans sa théorie du contrat social quand il déclarait que les hommes quittent l'état de nature, pour l'état de société, ils se soumettent à la volonté générale à laquelle ils doivent désormais obéissance<sup>179</sup>. Dans l'entreprise, les mécanismes de participation sont de nature non seulement à fidéliser le personnel, mais également à améliorer sa performance.
- 102.** On peut alors concevoir la responsabilisation de l'entreprise comme un mécanisme d'appropriation sociale des politiques publiques, susceptible de garantir leur réceptivité par le corps social. Les décisions auxquelles ont pris part les salariés, sont aisément applicables. La personne qui travaille le fait pour gagner sa vie, c'est évident, mais pas seulement. Elle ne peut travailler sans donner un sens à l'action de production qu'elle exécute. Les salariés ne sont pas des mercenaires. Omettre ce sens et, pour un manager, penser qu'il a terminé sa tâche lorsque le contrat de travail est signé et que le salarié touche son salaire est profondément réducteur. Il délégitime la fonction du travail. Au-delà de sa fonction de gagne-pain, un ensemble de significations est, en effet, reconnu au travail : travailler, c'est créer une utilité sociale, être co-auteur d'une entreprise, participer d'un lien social, enfin, obtenir une reconnaissance sociale. Le travail englobe tous ces aspects<sup>180</sup>. L'on a pu écrire à cet effet que les salariés trouvent un sens à leur activité par le fait pour

---

<sup>176</sup> Franck Petit, propos introductifs sur le thème, *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ?*, Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social 2015, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>177</sup> Marion Emeras, op. cit. p.17.

<sup>178</sup> Robert Thierry Massoussi Songo, *L'intérêt de l'entreprise en droit du travail camerounais*, mémoire de DEA, Université de Yaounde II, 2002-2003, p.40.

<sup>179</sup> idem

<sup>180</sup> Philippe Bernoux, « des salariés acteurs de l'entreprise », *Economie & Humanisme*, n° 370, 2004, p. 36.

eux, de ne pas se sentir tenus à l'écart des décisions. Quelle que soit leur place dans l'entreprise, les salariés sont animés, à cet égard par les mêmes sentiments. Ils veulent à la fois, savoir si la communauté d'intérêts à laquelle ils appartiennent est bien conduite et s'assurer qu'ils y ont une situation équitable<sup>181</sup>. Selon Bernard Teyssié, plus les salariés ou leurs représentants sont associés à la gestion de l'entreprise, plus ils sont conduits à intégrer dans leur réflexion, sinon toujours à épouser, les exigences économiques et financières qui la gouvernent. Autant celui qui n'a avec l'entreprise qu'un rapport classique de salariat, exclusivement marqué du sceau de la fourniture d'une prestation et de la perception d'un salaire, peut demeurer insensible à ce type d'exigences, autant il est difficile, à celui qui est directement associé à ses résultats, voire à son capital, ou qui participe à un organe appelé à exprimer des avis sur la marche de l'entreprise, de rester insensible<sup>182</sup>. C'est dire que les mécanismes de participation sont guidés par de nobles desseins. Il est regrettable que dans les États de l'espace OHADA, cette dimension n'ait pas suffisamment été prise en compte.

**103.** En effet, il est de notoriété que le droit du travail dans les États d'Afrique francophone reste souvent un droit inappliqué au sein des entreprises, et mal connu des justiciables<sup>183</sup>. La situation est encore aggravée au sujet des mécanismes participatifs demeurés au stade embryonnaire. L'idée dominante est que l'entreprise reste la propriété de l'employeur, appelé souvent patron. Le patron est le chef incontesté, le seul maître à bord. La gestion de son entreprise est son affaire exclusive et reste confidentielle. Elle se fait dans l'ignorance de certains principes de la législation du travail. L'intérêt de l'entreprise se confond avec l'intérêt de l'employeur<sup>184</sup>. Pourtant, une détermination concertée en vue de réaliser l'intérêt de l'entreprise serait d'une grande portée.

**104.** Au Cameroun, l'employeur garde la mainmise totale sur le fonctionnement de l'entreprise. La réforme du code de travail de 1992, en apparence révolutionnaire, laisse au fond la liberté totale au chef d'entreprise de définir la politique générale

---

<sup>181</sup> François Bloch-Lainé, op. cit., p. 23.

<sup>182</sup> Bernard Teyssié, « Sur l'entreprise et le droit du travail : prolégomènes, *Droit social* 2005, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>183</sup> Merlin Badziokela, *Le droit du travail dans les Etats d'Afrique centrale : Particularités et ressemblances*, thèse, Nice, 2005 p. 23.

<sup>184</sup> idem

de l'entreprise, traduite par la liberté dans la conduite de la politique commerciale et la politique financière, sans avoir à rendre compte à qui que ce soit. Tous ces importants pouvoirs concourent au blocage de toute possibilité de contrôle de la gestion de l'entreprise. On remarque que l'absence d'une structure légale de contrôle ouvrier entraîne de graves conséquences sur la marche générale de l'entreprise dont les intérêts devraient être normalement défendus par toutes ses composantes<sup>185</sup>. Des réformes doivent être opérées pour combler cette lacune, qui entraverait la performance du tissu économique des entreprises camerounaises. Comme le soulignent des auteurs, la marginalisation des travailleurs dans la direction et le simple contrôle de la gestion de l'entreprise entraîne entre autres conséquences le désintéressement de ces derniers au sort de l'entreprise, traduit parfois par le souci de mal faire et le ralentissement des activités, puis des facilités de malversations financières, des détournements ou du mauvais entretien des acquis de l'entreprise conduisant fatalement à sa ruine. Bref, à cause du mécontentement généralisé, les travailleurs vont se constituer en de véritables « *meurtriers de l'entreprise* »<sup>186</sup>. Les dirigeants d'entreprises devraient se rendre à l'évidence de ce que tous les travailleurs ne sont pas forcément irresponsables, que la compétitivité, l'organisation et la productivité de leur entreprise passent autant, si ce n'est pas, par l'engagement des travailleurs que par leur technicité<sup>187</sup>. Or cet engagement des travailleurs nécessite un style de rapport basé sur la responsabilisation de l'homme au travail, la reconnaissance de son mérite et le respect de part et d'autre des droits de chacun.

- 105.** Au demeurant, l'employeur doit instaurer un climat qui incite les salariés à oeuvrer pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, mais aussi pour atteindre eux-mêmes les leurs. Il doit leur assurer les conditions d'un travail favorables et salubres qui les encourageront à tirer fierté de leur emploi. Enfin, il faudrait dispenser une formation au salarié et améliorer ses relations avec la direction.

---

<sup>185</sup> Alexandre-Dieudonné Tjouen, « De la participation du personnel à la gestion des entreprises en droit camerounais : la problématique des comités d'entreprise ». In: *Revue internationale de droit comparé*. Vol. 48 N°2, Avril-juin 1996. pp. 465.

<sup>186</sup> V. Alexandre-Dieudonné Tjouen, *Idem*, p469, V. également Jean-François ngok Evina, *op. cit.*, p. 5 et 6. V. aussi kem Chekem Bruno, *Entreprises en difficulté et droits des salariés dans la zone OHADA : le cas du Cameroun*, Mémoire de DEA, Université de Dschang, 2004, p46.

<sup>187</sup> Stéphanie Makuate Kapoko, *op. cit.*, p77.

L'encadrement doit également être amélioré, sur le plan tant qualitatif que quantitatif. La concertation est également recommandée. Toutes ces mesures devraient contribuer sensiblement à relever le moral des travailleurs et accroître ainsi leur productivité et leur sentiment d'engagement personnel<sup>188</sup>. Ces recommandations opèrent la corrélation entre l'idée de coopération et la recherche de productivité au sein de l'entreprise. La coopération est indispensable pour l'atteinte d'une bonne productivité, laquelle donnera satisfaction aussi bien à l'entreprise qu'au salarié. L'entreprise est avant tout comme une organisation humaine, incarnée par des individus qui, par leurs choix individuels ou collectifs, peuvent influencer son processus de développement et participer à sa dynamique organisationnelle. Grâce à leurs compétences et leurs connaissances spécifiques de l'environnement de l'entreprise, les salariés peuvent participer aussi à l'amélioration des prises de décision internes, voire aider le dirigeant à bâtir une nouvelle vision stratégique<sup>189</sup>. Telle est la dynamique qui anime l'intérêt du salarié à veiller à la bonne marche de l'entreprise.

## ***Section 2 : L'intérêt du salarié à veiller à la bonne marche de l'entreprise***

**106.** Partie d'une initiative de l'entrepreneur, l'entreprise se destine à la production, la distribution des biens et services, ce qui crée la richesse. Il ne serait pas disproportionné d'estimer que la fonction essentielle de l'entreprise est d'assurer la créativité économique. Une fois la créativité de l'économie atteinte, il devient nécessaire de pérenniser l'activité, afin qu'elle devienne cumulative. Tout acte, qui irait à l'encontre de cette fonction de pérennisation des richesses, serait contraire à l'intérêt de l'entreprise. L'intérêt de l'entreprise réside essentiellement dans la vie et la croissance de l'organisme économique. Madame MOUTHIEU Monique affirme en ce sens que, respecter l'intérêt social, c'est assurer la pérennité de l'agent économique qu'est l'entreprise<sup>190</sup>. Elle estime ensuite que si les données du

---

<sup>188</sup> Olakunle Abiona Ogunbameru, « Le prolétariat africain et le travail industriel : un nouveau point de vue », in *La démocratisation du travail, participation, relation du travail et motivation*, Revue internationale des sciences sociales publiée par l'Unesco, Vol. 36, n° 2, 1984, p. 370.

<sup>189</sup> Salima Benhamou, *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, La Documentation française Mai 2010, p19.

<sup>190</sup> Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, op.cit., p.83.

capitalisme font de l'entreprise la propriété du détenteur du capital, il ne faut pas perdre de vue l'idée selon laquelle l'entreprise devient dès sa création, une entité qui échappe à son propriétaire parce qu'elle est devenue un sujet de droit. Le législateur intervient désormais pour réguler la vie de cet être qui va faire son entrée dans le monde économique. A ce titre, l'entreprise poursuit un but d'intérêt général qui se distingue des intérêts personnels, égoïstes de son propriétaire. Ces deux intérêts, au lieu de se confondre, sont plutôt à l'antipode. La préservation de l'intérêt de l'entreprise par le législateur permet en définitive d'assurer la survie de cet agent économique qui aide l'État à réaliser une de ses nobles missions qui consistent à procurer l'emploi et à veiller à sa conservation<sup>191</sup>. D'où l'importance d'une fédération des énergies autour du projet.

- 107.** Traditionnellement, l'entreprise est décrite sous l'angle de la lutte des classes et de l'antagonisme du salarié subordonné face au dirigeant cumulant tous pouvoirs. Cela part de la croyance selon laquelle la subordination rendrait incompatible toute forme de participation du salarié au processus décisionnel de l'entreprise. Le salarié est ainsi réduit à une simple force de travail au service de l'employeur à l'instar d'une machine, entraînant un déni brutal de sa capacité à être un acteur de l'entreprise<sup>192</sup>. Cette conception conflictuelle des rapports sociaux est, à notre sens, une vision simpliste et erronée des relations intra entreprise, elle mérite d'être réajustée. Intégré dans la définition des orientations stratégiques de l'entreprise, le salarié pourrait devenir acteur du processus de gouvernement d'entreprise (§1), dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise, le salarié pourrait efficacement collaborer avec les instances de gestion (§2).

### ***§1- Le salarié, acteur du processus de gouvernement d'entreprise***

- 108.** « *Si l'entreprise fait de gros profits, on va nous vendre, si elle fait des pertes, on va nous liquider et si elle fonctionne normalement, on va nous restructurer* <sup>193</sup>», cette citation peut illustrer l'état d'esprit qui anime les salariés au sujet d'une entreprise au sein de laquelle ils ne sont pas suffisamment impliqués, et comme cela a été

---

<sup>191</sup> Idem, p84.

<sup>192</sup> Jocelyne Skornicki-Lasserre, « Le développement des modes de participation des salariés, enjeu de la compétitivité des entreprises », disponible sous le lien <http://bit.ly/1KSObnj>, consulté le 23 avril 2017.

<sup>193</sup> Alain Supiot, « Les salariés ne sont pas à vendre (en finir avec l'envers de l'article L.122-12 alinéa2) », *Droit social*, 2006, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

démontré dans les précédents développements, cette attitude peut entamer la productivité de l'entreprise. L'organisation de l'entreprise dépend de la forme sous laquelle elle est exploitée. Dans l'espace OHADA, la forme sociétaire est la plus usitée, exemptées les entreprises du secteur informel. Au sein des sociétés, la répartition des pouvoirs est organisée. De plus en plus, l'organisation des pouvoirs se fait dans le sens d'une plus grande démocratie avec la reconnaissance accrue des droits reconnus aux associés, qui sont les principales parties qui intéressent le droit commercial. Toujours est-il que la participation des salariés au capital et à la gestion des structures sociétaires, en tant que tels ou en tant qu'actionnaires, se heurte à un certain nombre d'obstacles et soulève plusieurs questions théoriques et pratiques. La réponse à ces questions conditionne, selon nous, l'avènement d'une nouvelle démocratie dans les structures sociétaires, réconciliant le capital et le travail, dans un souci d'efficacité économique et sociale<sup>194</sup>. L'organisation des pouvoirs au sein de la société se fait selon les règles du gouvernement d'entreprise. Le gouvernement d'entreprise a le mérite d'organiser l'administration de l'entreprise autour d'un système de contre pouvoir. Transcendant la conception patrimoniale stricte de l'entreprise sans heurter l'intérêt social, la technique du gouvernement d'entreprise fait accéder les salariés au rang de partie prenante au même titre que les actionnaires, les administrateurs, les créanciers<sup>195</sup>.

**109.** La technique du gouvernement d'entreprise représente un réel espoir d'évolution de la législation sociale des pays d'Afrique en générale et du Cameroun en particulier, car la plupart des règles du gouvernement d'entreprise sont prises en compte par la législation OHADA. L'intégration des salariés au gouvernement d'entreprise est nécessaire. Que tous les gouvernés puissent accéder au gouvernement, c'est le principe même de la démocratie ; la démocratie industrielle comme la démocratie politique ne sera réelle que lorsque les salariés entreront couramment au gouvernement de l'entreprise<sup>196</sup>. Ceci étant, le gouvernement d'entreprise

---

<sup>194</sup> Jean-Philippe Lieutier, « La participation des salariés au capital et à la gestion à travers quelques aspects de droit des sociétés », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ?* Actes du colloque tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social 2015 p.949 Droit social 2015 p.1

<sup>195</sup> Alphonse Baloa, *L'Expression collective des salariés, Mémoire de DEA*, Université de Yaoundé II – Soa, 2006, disponible sous le lien [http://www.memoireonline.com/12/08/1759/m\\_lExpression--collective-des-salaries1.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1759/m_lExpression--collective-des-salaries1.html), consulté le 23 avril 2017.

<sup>196</sup> François Bloch-Lainé, op. cit., p. 26.



permettrait de canaliser les intérêts des différentes parties prenantes (A), ce qui nous amène à analyser le bien-fondé de l'intégration des salariés dans ce processus en droit des sociétés OHADA (B).

## **A- Le gouvernement d'entreprise instrument de canalisation des intérêts en présence**

110. Né des pratiques anglo-saxonnes, le gouvernement d'entreprise<sup>197</sup> a été initié par les détenteurs des capitaux pour contrôler l'action des managers dont les pouvoirs étaient de plus en plus croissants. C'est en réalité un instrument destiné à garantir la transparence dans le fonctionnement de l'entreprise. Il recherche l'harmonisation des règles sur les normes de gestion des entreprises, la structuration et l'organisation du pouvoir au sein de l'entreprise. Ces règles visent une standardisation des pratiques managériales vis-à-vis de l'actionnariat et concernent principalement trois domaines : la transparence et la diffusion de l'information auprès des actionnaires ; le rôle et fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et la protection des droits des actionnaires, et notamment des actionnaires minoritaires<sup>198</sup>. Un remède contre l'absolutisme des dirigeants : les chefs d'entreprise ont tendance, dit-on, à se comporter plus ou moins consciemment, en « patrons de droit divin ». De fait, l'exercice du pouvoir, dans la société industrielle comme dans la société politique, pousse à l'absolutisme, suivant une pente naturelle que les institutions bien conçues sont faites pour contrarier<sup>199</sup>.

111. Le gouvernement d'entreprise tend à recentrer les dispositifs juridiques dans le sens d'un meilleur contrôle d'une gestion exclusivement effectuée au bénéfice des actionnaires<sup>200</sup>. Telle est la vision financière qui est à l'origine du gouvernement

---

<sup>197</sup> Partie des sciences de gestion, cette théorie a envahi les sciences juridiques. V. Stéphane Rousseau, « la Stakeholder Theory : émergence et réception dans la gouvernance d'entreprise en Amérique du nord », in Claude Champaud (dir), *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, colloque international de Rennes organisé le 27 mai 2011 par le Fond pour la Recherche sur la doctrine de L'entreprise (FORDE) ed. Larcier, Bruxelles 2013, p. 111 et s.

<sup>198</sup> Bénédicte Bertin-Mouroit et Marc Lapôtre, *Gouvernement d'entreprise : fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés*, Observatoire des dirigeants, Rapport d'étude, Centre d'analyse et de recherche sur l'innovation sociale, LSCI – CNRS Novembre 2003, p. 7.

<sup>199</sup> François Bloch-Lainé, op. cit, p94.

<sup>200</sup> Bernard Saintourens, « Le principe de la direction salariés », in Le salarié, sujet de droit des sociétés, actes du colloque de la faculté de droit de Caen, 20 novembre 2004, bulletin jolly sociétés, numéro spécial, juillet 2005, p63

d'entreprise. Ce faisant, son objectif serait de mettre en place les conditions de maximisation du profit en raison de ce que l'entreprise est la propriété exclusive des actionnaires qui sont les seuls bénéficiaires résiduels<sup>201</sup>. Faisant des projections à court terme, elle se focalise uniquement sur le profit. La valeur créée doit être intégralement distribuée à ces mêmes actionnaires sous forme de dividendes. Elle leur appartient et n'appartient qu'à eux. Les frais de fonctionnements (y inclus les salaires) doivent être comprimés au maximum<sup>202</sup>. Par la suite, l'approche exclusivement financière du gouvernement d'entreprise fera l'objet de critiques. Elle pêche par son incapacité à expliquer un lien éventuel entre gouvernance et création de valeur durable<sup>203</sup>. Il lui est reproché de ne pas suffisamment prendre en compte les autres parties prenantes qui participent à la vie de l'entreprise. Il est ainsi contesté le fait que les règles de gouvernance soient imposées en vue d'assurer la rentabilité de l'entreprise prise du point de vue des actionnaires et non de l'ensemble des parties prenantes. La conception d'une gouvernance partenariale va alors émerger, celle où sont pris en considération les intérêts de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, ceux notamment des salariés, prêteurs, clients et fournisseurs<sup>204</sup>. C'est une approche qui s'inscrit dans le processus de RSE, qui propose une conception renouvelée de l'entreprise dans la mesure où elle postule que celle-ci est responsable vis-à-vis de toutes parties susceptibles d'être touchées par son activité. Il s'agit de prendre en considération les attentes personnelles de chacun et les intégrer<sup>205</sup>. C'est l'action dans l'intérêt de toutes les entités composantes de l'entreprise.

- 112.** L'approche partenariale est centrée sur les intérêts de toutes les parties qui interagissent au sein de la société. Les questions de gouvernance méritent d'être abordées, non pas en fonction de la maximisation des profits de la société dans

---

<sup>201</sup> Stéphane Rousseau, op. cit, p. 111.

<sup>202</sup> Gérard Lyon-Caen, « Que sait-on de plus sur l'entreprise ? p.33 à 47, in Belloc Bernard, Arseguel Albert (dir), Mélanges dédiés au Président Michel Despax, Toulouse Presses de l'Université des sciences sociales 2001, cop. 2002, p 37.

<sup>203</sup> Jean-Pierre Bréchet, Gérard Charreaux, Alain Desreumaux, Bernard de Montmorillon, « L'entreprise, son projet, sa gouvernance : éléments d'une vision partenariale », *Economies et Sociétés, Série Economie de l'entreprise*, K, n°23, 1/2015

<sup>204</sup> Thierry Poulain-Rehm, « Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés: une approche conceptuelle. », *Revue du Financier*, 2002, vol. 133, p. 2.

<sup>205</sup> Véronika Ngo Bilong, *analyse des pratiques de la RSE à AES-SONEL : pour une meilleure implication des parties prenantes*, mémoire DEPA, Université de Douala, 2011-2012.

l'intérêt des actionnaires, mais plutôt de la maximisation de la valeur dans l'intérêt de toutes les parties prenantes<sup>206</sup>. S'inscrivant sur le long terme, l'approche partenariale soutient que l'avenir de l'entreprise et son développement ne doivent pas être sacrifiés à l'intérêt immédiat des propriétaires avides de distribution. L'équipe de direction, sauf raison majeure, doit être autant que possible stable. Sa légitimité réside moins dans le droit de propriété que dans la compétence qui lui est reconnue<sup>207</sup>. Elle sous-entend que le conseil d'administration et la direction poursuivent des objectifs représentant les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires, et veillent en outre aux résultats et à l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise. Plus généralement, la gouvernance d'entreprise sous-entend que les entreprises non seulement maximisent la richesse des actionnaires, mais trouvent un équilibre entre les intérêts de ces derniers et ceux des autres parties prenantes, c'est-à-dire les salariés, les clients et les fournisseurs, mais aussi la collectivité au sein de laquelle elles opèrent<sup>208</sup>. Le gouvernement d'entreprise devient ainsi le catalyseur des actions au sein de l'entreprise, il servirait à apaiser les tensions et à rééquilibrer l'usage des moyens au bénéfice des parties prenantes.

**113.** Le gouvernement d'entreprise constitue un élément déterminant de croissance, de développement et de succès des sociétés dans le contexte de la mondialisation des marchés<sup>209</sup>. Dans un monde qui se caractérise par une extraordinaire mobilité des capitaux, le souhait des investisseurs de voir se dessiner des pratiques plus ouvertes en termes de gouvernement d'entreprise est primordial<sup>210</sup>. Cependant, il serait plus prolifique si les salariés, en tant que parties prenantes, y étaient suffisamment intégrés. Les salariés, eux aussi, sont intéressés par ces mouvements des capitaux puisqu'ils débouchent souvent sur des restructurations avec les conséquences néfastes pour eux.

**114.** En fin de compte, le champ du gouvernement d'entreprise dépasse l'étude des seules relations entre les actionnaires et les dirigeants et recouvre les questions

---

<sup>206</sup> Stéphane Rousseau op. cit., p. 112

<sup>207</sup> Gérard .Lyon-Caen, op. cit, p. 35.

<sup>208</sup> BAD, *Rapport sur le développement en Afrique*, 2011, p 150.

<sup>209</sup> R. J. Daniels et R Morck, « le défi posé par la régie des sociétés au Canada », in R. J. Daniels et R Morck (dir.) *la prise de décision dans les entreprises au Canada*, Calgary, University of Calgary press, 1995, p3, cité par Stéphane Rousseau, op. cit., p 111.

<sup>210</sup> Bénédicte Bertin-Mouro et Marc Lapôtre, op. cit., p. 12.

liées à la répartition des pouvoirs dans l'entreprise. Il a pour objet l'étude des systèmes qui délimitent les pouvoirs décisionnels des dirigeants. Cette définition conduit à étudier l'ensemble des relations qu'entretient une entreprise avec ses différentes parties prenantes, c'est-à-dire l'ensemble des agents détenant une créance « légitime », sur l'entreprise, liée à l'existence d'un échange<sup>211</sup>. La transparence n'est donc pas le seul élément constitutif de la bonne gouvernance d'entreprise. Au-delà, il y a la recherche d'équilibre entre détenteurs de capitaux, et entre eux et ceux qui s'en occupent<sup>212</sup>. Engageant ainsi sa responsabilité sur plusieurs plans, l'entreprise doit anticiper en matière de gouvernement d'entreprise, pour limiter les risques de gouvernance et veiller à l'équilibre des pouvoirs ; en matière sociale, pour prévenir les risques sociaux et veiller à une gestion responsable des ressources humaines<sup>213</sup>. L'intérêt social doit donc s'entendre aussi bien de l'intérêt des détenteurs du capital, que de celui des partenaires composés de salariés, de managers (dirigeants) et des autres créanciers : telle est la manifestation de la physionomie du gouvernement d'entreprise qui est au cœur de la gestion moderne des sociétés anonymes dans la nouvelle donne économique et juridique. La prise en compte de l'ensemble des partenaires de l'entreprise déplace le champ de réflexion traditionnel : la performance ne doit plus s'apprécier au regard des seuls intérêts des actionnaires, mais au regard de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, l'objectif de la firme ne serait plus de maximiser la valeur actionnariale, mais plutôt la valeur totale ou globale de la firme<sup>214</sup>.

**115.** Faisant la synthèse des deux approches du gouvernement d'entreprise, Robert Sangue Fotso constate que c'est l'ensemble des dispositions formelles et informelles visant à coordonner les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes, et contrôler les dirigeants dans le but de créer et de répartir

---

<sup>211</sup> Patrice S.A. Badji, « Ohada et bonne gouvernance d'entreprise », *Revue de l'ERSUMA*, n° 2, Mars 2013, p.211

<sup>212</sup> Idem.

<sup>213</sup> André Akam Akam, « La responsabilité sociale de l'entreprise », in *La responsabilité du dirigeant social en Droit OHADA : Actes du colloque international organisé par l'Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA)*, Douala-Cameroun, les 12 et 13 mars 2015, [http://biblio.ohada.org/pmb/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=2671](http://biblio.ohada.org/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=2671)

<sup>214</sup> Essoham Komlan Alaki, *La participation du salarié au fonctionnement de la société anonyme en droit OHADA*, mémoire de DESS Droit des affaires Université de Lomé, 2004, disponible sur le lien [http://www.memoireonline.com/12/09/3026/m\\_La-participation-du-salarie-au-fonctionnement-de-la-societe-anonyme-en-droit-ohada0.html](http://www.memoireonline.com/12/09/3026/m_La-participation-du-salarie-au-fonctionnement-de-la-societe-anonyme-en-droit-ohada0.html), consulté le 24 avril 2017.

équitablement la valeur<sup>215</sup>. Cela dit, la force ouvrière que représentent les salariés, est une composante essentielle. Il importe dès lors, d'envisager son intégration dans le processus de gouvernement d'entreprise.

## **B- La portée de l'intégration des salariés dans le processus de gouvernement d'entreprise**

**116.** L'entreprise a vocation à perdurer dans le temps, la pérennité de la firme nécessite qu'elle soit structurellement organisée, avec des structures qui fixeront les orientations stratégiques afin d'assurer le respect des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. La structure par excellence est le conseil d'administration, organe suprême des sociétés commerciales. En principe, le pouvoir de déterminer l'intérêt commun appartient aux associés réunis en assemblée générale, mais avec le déclin des assemblées générales<sup>216</sup> minées par l'absentéisme<sup>217</sup>, le désintéressement voire l'indifférence<sup>218</sup> de certains d'entre eux, et aussi l'amenuisement de l'intuitu personae dans les sociétés de capitaux, le conseil d'administration se montre incontournable. Ainsi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité sociale et veille à leur application. C'est lui qui définit les objectifs et prend les décisions stratégiques en matière économique, financière et technologique. Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la société et décider de la conclusion de tous les actes qui ne lui sont pas spécialement interdits<sup>219</sup>. Le conseil d'administration est censé s'occuper de l'intérêt social de l'entreprise, intérêt de l'entreprise comme entité distincte de la société de capitaux. C'est d'ailleurs à ce titre que les règles de gouvernance

---

<sup>215</sup> Robert Sangue Fotso, *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, thèse, Université de Franche-Comté, 2011, p. 5.

<sup>216</sup> L'affaiblissement du rôle des assemblées générales est une réalité. Devenues des fictions, elles ne sont plus de véritables organes de décision, ni de contrôle, ni même d'information, encore moins des collèges électoraux. Les assemblées générales sont minées par de nombreuses tares au rang desquelles l'absentéisme. V. Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, op.cit., p. 39

<sup>217</sup> V. Pierre Lassègue, op. cit., p. 313

<sup>218</sup> L'on a pu dénoncer la passivité des actionnaires qui serait à de nombreuses causes tant matérielles que psychologique. L'éloignement des petits actionnaires des lieux de tenue de l'assemblée générale, l'incompétence technique et financière ; quant aux grands actionnaires, certains achètent les actions juste pour spéculer et non pour participer à la direction économique, par ailleurs certains grands actionnaires disposent d'actions diffuses réparties dans plusieurs sociétés. V. Mahi Hussen, *La protection de l'intérêt social de la société anonyme (étude du rôle respectif des actionnaires et des salariés)*, thèse Nantes 1990, p. 14, p. 125, p.129, p.132.

<sup>219</sup> Yambi Robert, *L'opportunité de contrôle de la gestion des sociétés commerciales en droit OHADA*, mémoire de DEA, Université de Douala, 2004-2005, p. 30.

adoptées par les milieux d'affaires eux-mêmes promeuvent la présence d'administrateurs Indépendants, censés être garants de l'intérêt social, qui peut être bien distinct de l'intérêt des actionnaires<sup>220</sup>.

**117.** Par ailleurs, l'importance économique et sociale de la société amène à dire qu'elle ne peut plus être perçue comme une structure close<sup>221</sup> dans laquelle les actionnaires se présenteraient comme seuls défenseurs de l'intérêt social. D'où l'introduction au sein des conseils d'administration, des acteurs autres que les associés. C'est ce qui justifie l'ouverture de certaines instances à la collectivité des salariés. L'on se demande si le législateur OHADA s'aligne à cette conception. En tout état de cause, il est permis de constater la non interdiction des mécanismes participatifs par le législateur OHADA.

**118.** Le droit OHADA octroie la possibilité aux salariés d'intégrer le conseil d'administration de la société anonyme. En effet, l'article 417 de l'AUSGIE révisé dispose que « *Les statuts peuvent imposer que chaque administrateur soit propriétaire d'un nombre d'actions de la société qu'ils déterminent. Cette disposition ne s'applique pas dans le cas des salariés nommés administrateurs* ». Il s'agit là d'une reconnaissance expresse, pourtant sous l'ancienne législation<sup>222</sup>, c'était une admission implicite, l'article 417 disposait que « *le conseil d'administration peut comprendre des membres qui ne sont pas actionnaires de la société dans la limite du tiers des membres du conseil* ». C'est dire que le droit OHADA s'inscrit dans une optique de promotion des mécanismes participatifs. L'article 426 de l'AUSGIE révisé renchérit en ajoutant que « *sauf clause contraire des statuts, un salarié de la société peut être nommé administrateur si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. De même, un administrateur peut conclure un contrat de travail avec la société si ce contrat correspond à un emploi effectif* ».

---

<sup>220</sup> Marie-Noëlle Auberger, « Les salariés et la gouvernance d'entreprise », *La Missive de Gestion Attentive*, n°41 mai juin 2010.

<sup>221</sup> Michel Jeantin, faisait référence à la société anonyme, mais nous pensons que ce raisonnement est valable pour les autres formes de sociétés. V. Michel Jeantin, « la loi du 1er mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, *Droit Social*, 1984, p. 604, cité par Mahi Hussen, *op. cit*, p 18.

<sup>222</sup> V. acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique dans sa version antérieure au 30/01/2014.

- 119.** Le législateur OHADA a pris la mesure de ce que, de nos jours et ce depuis le XIXe siècle, la participation salariale est apparue comme une réponse aux contradictions de l'économie capitaliste grandissante<sup>223</sup>. Cette voie choisie par le législateur ne peut qu'être saluée. Les salariés figurent incontestablement parmi les personnes intéressées à la bonne marche de l'entreprise. En effet, la régularité dans le paiement de leurs salaires et la conservation de leur emploi en dépendent. Seule la pérennisation de l'entreprise est susceptible de leur garantir ces acquis. Le résultat de son travail intéresse au plus haut point chaque salarié dans la mesure où la pérennité de son emploi en dépend<sup>224</sup>. C'est pourquoi ils devraient être impliqués dans le contrôle du fonctionnement de l'entreprise. D'ailleurs, lorsque l'entreprise fait face à des difficultés, ils sont les premiers à qui les sacrifices sont attendus<sup>225</sup>. Si l'actionnaire perd ce qu'il a investi dans la société, le salarié, en revanche, perd sa principale source de revenus, en cas de survenance des difficultés. De ce fait, le fonctionnement technique de la société est, à ses yeux, bien plus important que le fonctionnement financier qui préoccupe l'actionnaire<sup>226</sup>.
- 120.** Il s'agit là, d'une saine application du concept de dialogue social prôné dans la plupart des États de l'espace OHADA, de réaménager les pouvoirs au sein de l'entreprise, afin de permettre aux salariés d'être véritablement intégrés dans les organes sociaux et d'exercer un contrôle efficace sur la gestion et le fonctionnement de la société. La subordination passive ne suffit plus à répondre aux nécessités d'une production diversifiée. L'adhésion du salarié aux objectifs de l'entreprise, la mise à disposition de ses compétences et de son savoir-faire ne pouvant s'obtenir par les commandements<sup>227</sup>. Le management doit amener chacun à mesurer sa contribution en l'intégrant dans les enjeux globaux de l'entreprise.

---

<sup>223</sup> Patrice S. A. Badji, « OHADA et bonne gouvernance d'entreprise », *Revue de l'ERSUMA* n°2, mars 2013, p. 222.

<sup>224</sup> Francis Meyer et Corine Sachs-Durand (1995), « L'évolution du rapport salarial », in Nikitas Aliprantis, Francis Kessler (dir), *Le droit collectif du travail : questions fondamentales-évolutions récentes ; études en hommage à Madame le professeur Hélène Sinay*, Peter Lang, Francfort, Berne, 1994, p370., p 375.

<sup>225</sup> Maurice Kom Kamsu, « Les droits des salariés face aux difficultés économiques des entreprises : la quête de l'équilibre des intérêts en présence dans l'espace OHADA », *Revue de la recherche juridique droit prospectif*, n° 2, 2012, p. 990.

<sup>226</sup> Mahi hussen, op. cit., p16.

<sup>227</sup> Francis Meyer et Corine Sachs-Durand (1995), « L'évolution du rapport salarial », in Nikitas Aliprantis, Francis Kessler (dir), *Le droit collectif du travail : questions fondamentales-évolutions récentes ; études en hommage à Madame le professeur Hélène Sinay*, op. cit., p 375.

C'est dans son activité quotidienne que l'individu pourra prendre conscience de l'utilité et de l'opportunité de l'initiative<sup>228</sup>.

**121.** Cependant, il est à noter que cette ouverture du conseil d'administration aux salariés est laissée au bon vouloir des associés à travers les dispositions statutaires. La participation met en évidence le rôle très prépondérant du consensualisme, c'est-à-dire la rencontre des volontés de l'entrepreneur ou des actionnaires d'une part, et des salariés d'autre part. Cette démarche volontaire des associés paraît plus douloureuse, car elle s'ensuit d'un « *grignotage progressif* » de leurs droits<sup>229</sup>. Il aurait été plus pragmatique si un seuil de représentation obligatoire avait été défini. Bien plus, les dispositions régissant le droit interne des Etats ne se sont pas attardées sur la question. Le professeur Pougoué pense que, l'harmonisation du droit du travail pourrait être l'occasion de poser nettement la question de la participation effective et non point seulement symbolique des travailleurs au pouvoir de décision dans l'entreprise, notamment aux conseils d'administration<sup>230</sup>.

**122.** Par ailleurs, il faut observer qu'en général, le débat sur l'irruption des salariés dans les conseils d'administration ne fait pas l'objet d'unanimité, une opinion pense qu'ils s'érigeraient en sentinelles des intérêts des salariés. L'on a pu écrire qu'un accès direct et imposé aux postes du conseil d'administration paraissait anti-démocratique et sous-tendrait une impression de suspicion à l'égard des administrateurs en place. Tout cela rentrerait en contradiction avec le principe selon lequel les administrateurs sont les représentants de l'ensemble des actionnaires et non d'intérêts catégoriels<sup>231</sup>. A notre avis, il semble prématuré de penser que les actionnaires salariés seront là uniquement pour défendre les intérêts des salariés. Admettre cela reviendrait à nier par exemple l'existence de souveraineté nationale où les parlementaires, bien qu'élus sur une base régionale, sont appelés à défendre la communauté nationale entière. Les salariés, comme

---

<sup>228</sup> idem

<sup>229</sup> Essoham Komlan Alaki, op. cit.

<sup>230</sup> Paul Gérard Pougoué, « Actes uniformes », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p. 169., V. également du même auteur, « étude préparatoire à l'atelier sous régional des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur le projet d'harmonisation du droit du travail », bit, 2002, in *Mémoire des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur l'avant-projet de l'harmonisation du droit du travail*, adopté à Douala du 6 au 8 mai 2003, publié par le BIT en 2005, p. 46.

<sup>231</sup> Catherine Malecki, « La loi de modernisation sociale et la nouvelle donne de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 24, 13 Juin 2002.



nous l'avons dit, mieux que quiconque, sont attachés à leur entreprise, une fois dans les instances décisionnelles, ils seront à même de promouvoir les idéaux de l'entreprise et de défendre l'intérêt de cette entreprise. Ils vont ainsi défendre en priorité les intérêts de l'entreprise en considérant que les intérêts à long terme de l'entreprise et des salariés se rejoignent dans le temps<sup>232</sup>. Par ailleurs, il existe déjà au sein des entreprises, les instances chargées de défendre les intérêts catégoriels des salariés. Ces instances sont appelées à collaborer avec les instances de gestion de l'entreprise.

- 123.** Les rapports sociaux dans l'entreprise sont aujourd'hui bien trop souvent délétères. Les conflits se multiplient sur les thèmes récurrents que sont le partage inéquitable des profits, les licenciements abusifs en présence de bénéfices, les délocalisations massives, la rémunération excessive des dirigeants et autres parachutes dorés. Or ces conflits peuvent être évités par la mise en place et l'application effective de dispositifs de participation des salariés, c'est-à-dire en associant ceux-ci étroitement à la gouvernance de l'entreprise<sup>233</sup>. Georges Ripert affirmait que dans le groupement des forces réalisé par l'entreprise, la fin poursuivie devient d'une importance capitale. Cette fin, c'est le bien commun des hommes qui coopèrent à l'entreprise. Ce n'est plus seulement la rémunération sans limite du capital par les bénéfices réalisés, c'est aussi la vie assurée aux hommes qui travaillent dans l'entreprise et à la famille de ces hommes. Capital et travail doivent trouver dans l'entreprise une satisfaction, mais de nature différente, et si l'entreprise ne peut la leur fournir, elle n'est pas digne de vivre<sup>234</sup>. L'entreprise ne se résume pas aux actionnaires, alors qu'on a trop confondu intérêt de l'entreprise et intérêt des actionnaires. Le but de l'entreprise n'est ni le profit ni l'emploi, c'est de produire un bien ou un service. Et beaucoup de parties prenantes sont intéressées à cette production. Il faut donc repenser la gouvernance d'entreprise, comme un élément permettant à l'ensemble des parties prenantes de participer. Il faut donc chercher les lieux de résolution des conflits. Le conflit est inhérent à toute relation, ce qui importe est la capacité à gérer ces conflits. La démocratie n'est pas une société

---

<sup>232</sup> Bénédicte Bertin-Mouroit et Marc Lapôtre, op cit., p. 38.

<sup>233</sup> Jocelyne Skornicki-Lasserre, op. cit.

<sup>234</sup> Georges Ripert, *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, cité par Bernard Saintourens op. cit.

sans conflit, mais une société de conflits qui sait gérer ceux-ci<sup>235</sup>. Associer les salariés à la prévision et à la gestion de ces conflits va sans doute accroître leur responsabilité<sup>236</sup>, ce qui aurait des répercussions sur la productivité<sup>237</sup>. Pour illustrer cette image, disons que le capitaine n'est plus seul maître à bord et que ses hommes demandent l'assistance d'un pilote pour les manœuvres difficiles<sup>238</sup>.

**124.** Au Cameroun, un constat fait état de l'inefficacité et des dysfonctionnements des conseils d'administration. Ils sont devenus en réalité une chambre d'enregistrement<sup>239</sup> et une caisse de raisonnement<sup>240</sup> de la direction avec laquelle le cloisonnement n'est pas évident. C'est dire que l'indépendance des conseils d'administration à travers ses administrateurs apparaît alors comme un mythe et non une réalité au regard de son organisation et de son fonctionnement. Pour prendre véritablement corps, cette indépendance doit s'accompagner des compétences, de l'éthique des administrateurs ainsi que de la procédure de leur nomination qui constituent aujourd'hui le paysage souhaité des conseils d'administration<sup>241</sup>. L'irruption des salariés au sein du conseil d'administration pourrait revitaliser cet organe, tout comme la collaboration avec les instances de gestion pourrait être porteuse de valeur.

## ***§2- Le salarié, collaborateur privilégié des instances de gestion***

**125.** L'entreprise est-elle plus performante dès lors que les représentants du personnel sont associés au processus de décision de la direction ? Inutile de se voiler la face, c'est la question centrale, celle qui fait rougir les syndicalistes et sourire les directions<sup>242</sup>. L'auteur de cette assertion nous montre le double visage de la

---

<sup>235</sup> Marie-Noëlle Auberger, op. cit., p. 7.

<sup>236</sup> V. Gilles Auzero, « La participation des salariés à la stratégie de l'entreprise », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ?*, op. cit.

<sup>237</sup> Antoine Rebérioux, « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions », *Travail et Emploi* n° 93, Janvier 2003, p. 25.

<sup>238</sup> Alain Burlaud, op. cit., p. 49.

<sup>239</sup> Robert Sangue Fotso, *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, thèse, Université de Franche-Comte, 2011, p 53.

<sup>240</sup> En France par exemple, l'on relève la complaisance, la tolérance et les compromissions, en lieu et place de la virgillance qui devrait prévaloir. V. Robert Nemedeu, *Le contrôle des dirigeants de la société anonyme*, thèse strasbourg 2000, p.17 et s.

<sup>241</sup> Idem, p. 345.

<sup>242</sup> Sylvain Niel, « Le progrès du dialogue social, facteur clé de la compétitivité des entreprises », *Semaine sociale Lamy*, 1er décembre 2014, n° 1654, p. 9.

participation à la gestion en France. Réfutée violemment par les uns, acceptée prudemment par les autres, toujours est-il que la participation à la gestion est un processus en perpétuelle construction. Son développement récent résulte de l'acceptation progressive d'une vision d'entreprise non exclusivement destinée à satisfaire les intérêts de l'entrepreneur.

**126.** Le début du 21<sup>ème</sup> siècle a largement contribué à la prise en compte du capital humain dans les entreprises occidentales en générale, et en africaines en particulier. Ainsi, les préoccupations des entreprises ne reposent plus seulement sur les aspects quantifiables tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, la taille critique, mais également et surtout sur les éléments non quantifiables, tels que la gestion des compétences, l'employabilité, les aptitudes, le savoir-faire et le savoir-être<sup>243</sup>. Dans un contexte de mondialisation et de volatilité des capitaux, la collaboration des salariés est un enjeu majeur. Si le rôle nourricier de l'entreprise, pour les hommes qui en vivent n'est pas remis fondamentalement en cause par le financiarisme, en revanche celui-ci tendant à déshumaniser tout ce qui touche à l'entreprise, cette dernière tend à perdre cette fonction créatrice de considération pour ceux qui en vivent, en les traitant comme une sorte de matériel productif de profits purement pécuniaires<sup>244</sup>. D'où le bienfondé d'une collaboration sincère des parties prenantes au projet entrepreneurial.

**127.** La richesse économique d'un pays repose sur le dynamisme de ses entreprises. Les conditions doivent donc être réunies pour que les entrepreneurs, et plus largement les dirigeants d'entreprises, puissent déployer leurs talents le plus librement possible. En même temps, les dirigeants doivent avoir conscience que leurs décisions ont des conséquences pour de nombreuses parties prenantes : les actionnaires bien sûr, mais également les salariés, créanciers, clients, fournisseurs, administrations, voire en matière d'environnement, la société civile au sens large<sup>245</sup>. Avec le gouvernement d'entreprise, le salarié participe à la structuration des actions afin de préserver l'intérêt de l'entreprise. Pourtant avec les instances de gestion, c'est plus une collaboration en vue de mieux défendre ses droits. Après

---

<sup>243</sup> Jean-François ngok Evina, op. cit., p. 1.

<sup>244</sup> Champaud Claude (dir), Propos introductifs, in *L'entreprise dans la société du 21<sup>e</sup> siècle*, op. cit., p. 8.

<sup>245</sup> Michel Zuin, « Qu'en est-il aujourd'hui de la responsabilité personnelle du Dirigeant d'entreprise ? », *les cahiers d'ACP*, janvier 2012.

avoir développé la lente gestation de la collaboration salariale (A), l'on constatera qu'elle demeure perfectible (B).

### **A-La lente gestation de la collaboration du salarié avec les instances de gestion**

128. La lecture des dispositions applicables au Cameroun en matière du droit du travail et en droit des sociétés ne laisse pas explicitement entrevoir une participation des salariés à la gestion des entreprises. Ce n'est pas pour autant que l'on va dénier l'hypothèse de son implémentation ; bien que latente, l'on verra qu'une timide gestation peut être déduite.
129. L'analyse historique pourrait potentiellement être utile pour une meilleure intelligence de la cause. Le Cameroun, à l'instar des autres Etats d'Afrique francophone, a bâti sa législation du travail sur le socle des règles héritées de la colonisation. Le texte majeur était le CTOM de 1952, dont la lecture n'indique pas une incitation à la collaboration des salariés dans la gestion de l'entreprise. C'est dire que le CTOM a timidement abordé les questions liées à l'implication salariale, alors que les normes fondamentales adoptées en métropole étaient plus expressives. Le CTOM s'est juste contenté de mentionner en son article 168 alinéa 4, la possibilité offerte aux délégués du personnel de faire des suggestions pour l'amélioration de l'organisation et du rendement de l'entreprise. Pourtant, le constituant français de 1946 qui prévalait à cette époque<sup>246</sup>, avait déjà explicitement consacré le principe de participation. Son préambule disposait que « *tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises* ». Cette disposition n'a malheureusement pas été reprise par le constituant camerounais. Pour mémoire, le Cameroun sous tutelle française devient indépendant en 1960 et est aussitôt doté d'une première Constitution, entrée en vigueur le 4 mars 1960. Elle sera remplacée quelques mois plus tard par une Constitution fédérale, adoptée le 14 août 1961, à la suite de l'union avec la partie méridionale du Cameroun sous tutelle britannique. Tous ces textes fondamentaux, ont exprimé leur adhésion aux droits et libertés fondamentaux de l'homme, sans se prononcer sur la le droit à

---

<sup>246</sup> Le Cameroun (dans sa partie francophone) était à cette époque placé sous tutelle de l'ONU et dont l'administration était confiée à la France et ainsi intégré à l'Union française comme les autres colonies.

la participation des travailleurs. Appelé à s'exprimer au niveau de l'entreprise et de ses établissements, le droit à la participation signifie que le commandement du chef d'entreprise sur les salariés est admis, à condition qu'il soit surveillé et qu'il puisse être influencé dans ses décisions par les représentants du personnel, pour qu'il ne lèse pas les intérêts du personnel<sup>247</sup>.

**130.** Au plan international, bien qu'aucun texte de l'OIT ne consacre, en tant que tel, le principe de participation, les droits garantis par ce principe ne sont cependant pas moins protégés par les normes de l'Organisation. Le droit à la négociation collective est l'une des formes sous lesquelles se manifeste le principe conférant à tous les travailleurs la faculté de prendre part, par l'intermédiaire de ses représentants à la détermination collective des conditions de travail et à la gestion de l'entreprise. Ainsi, la convention n° 098, adoptée en 1949<sup>248</sup> et ratifiée par le Cameroun, incorpore les facultés conférées par l'alinéa 8 du Préambule de 1946 aux travailleurs. Par ailleurs, la convention n° 154 sur la négociation collective va également dans le sens d'une promotion de la concertation entre les partenaires sociaux, et ce même au sein de l'entreprise. Elle n'a pas été ratifiée par le Cameroun. Au demeurant, bien que n'utilisant pas l'expression du principe de participation, le législateur international du travail ne le reconnaît pas moins, grâce à l'invocation du droit à la négociation collective<sup>249</sup>.

**131.** Et pourtant, des considérations philosophiques permettent de justifier la collaboration salariale à la gestion de l'entreprise. La perspective normative de la théorie des parties prenantes en est une illustration. Elle se réfère au fondement philosophique des droits des acteurs et introduit les problèmes de respect de la personne et de justice organisationnelle. Elle décrète ainsi les obligations morales

---

<sup>247</sup> Verret Isabelle Roussel, « Les institutions représentatives du personnel face à l'éclatement de l'entreprise ». *CFE-CGC*, 2004, p.11.

<sup>248</sup> Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, ratifiée par le Cameroun le 3 septembre 1962. L'article 4 dispose que des mesures appropriées aux conditions nationales doivent, si nécessaire, être prises pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures de négociation volontaire de conventions collectives entre les employeurs et les organisations d'employeurs d'une part, et les organisations de travailleurs d'autre part, en vue de régler par ce moyen les conditions d'emploi.

<sup>249</sup> Ahmed Bello, *Etude comparative des libertés collectives des travailleurs*, thèse, Cergy-Pontoise, 2010, p.33.

des managers vis-à-vis de tout groupe de partie prenante<sup>250</sup>. Son objet étant de prescrire des normes, lesquelles normes doivent tenir compte des aspirations des salariés, en tant que parties prenantes affirmées. Compte tenu de ce que l'entreprise est une accumulation de liens contractuels entre divers acteurs nommés parties prenantes, les dirigeants doivent conclure avec ces parties des contrats éthiques afin de les galvaniser à s'investir dans l'activité de l'entreprise et surtout de son contrôle. La réalisation de l'objectif de performance est l'œuvre des salariés dotés de savoir-faire et de compétence, des fournisseurs disposant d'une certaine technologie, des clients, des administrateurs et des auditeurs externes. Subséquemment, les actionnaires ne sont pas les seuls à prendre des risques dans l'entreprise, car les salariés, maillon essentiel de la chaîne de production et du contrôle, en prennent également au-delà des clauses contractuelles. Les salariés développent un capital humain spécifique qui est stratégique au contrôle de la direction et devraient fort de cela être intégrés dans le processus. De tels actifs spécifiques peuvent conduire à des comportements opportunistes<sup>251</sup>. Dans cette optique, il convient de les utiliser et les redéployer dans le sens d'un meilleur rendement de l'entreprise.

- 132.** Un nouveau type de management tend aujourd'hui à s'imposer. Il demande aux salariés de s'identifier à l'entreprise et à ses objectifs ; on peut, de ce fait, le qualifier de management intégratif. A l'opposition entre les intérêts des salariés, pris collectivement, et ceux de l'entreprise, succède la fusion des intérêts de l'individu avec ceux de l'organisation. Certaines entreprises proposent ainsi, à leurs salariés, des services qui faisaient autrefois partie intégrante de la vie extra-professionnelle, (salle de repos ou de gymnastique, crèches...) ou encore intègrent dans une activité professionnelle des activités normalement considérées comme extra-professionnelles (stages culturels, formation en internat facilitant les relations affectives, séjours ludiques en famille...). Les frontières du travail s'en trouvent

---

<sup>250</sup> Ezzeddine Boussoura, Olfa Zeribi Benslimane, La Stakeholder Theory permet-elle d'appréhender le concept de RSE. In *XVIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Nice du (Vol. 27). p. 8.

<sup>251</sup> Robert Sangue Fotso, op. cit., p. 138.

ainsi brouillées<sup>252</sup>. Le management intégratif prôné par ces auteurs est en réalité la collaboration dans la gestion de l'entreprise. Ce qui débouche sur une interconnexion des branches du droit applicable à l'entreprise. C'est en ce sens que de nombreuses branches du droit commercial, qui avaient jusque-là un champ d'application et une finalité spécifiques, se sont ouvertes aux salariés collectivement concernés. Le groupe qu'ils représentent acquiert progressivement une place de plus en plus importante dans un certain nombre de procédures commerciales, qui ne répondent plus, dès lors, aux mêmes objectifs<sup>253</sup>. C'est pourquoi il est nécessaire de parfaire cette collaboration.

## **B-Une collaboration perfectible**

**133.** Pour éviter le gaspillage en richesses et en hommes que représente la fermeture d'une entreprise, ne peut-on pas essayer d'associer les salariés à une constante et nécessaire adaptation de l'entreprise ? S'interrogeait Alain Burlaud. Il poursuit en indiquant qu'associer les salariés à une défense active de leur emploi ne peut se faire sans une évolution du mode de direction des entreprises. Mais il ne suffit pas de reconnaître aux salariés une possibilité légale d'intervention pour qu'elle entre aussitôt dans les mœurs. Encore faut-il fournir les outils permettant d'exercer ce droit de façon efficace<sup>254</sup>. La collaboration des salariés à la gestion de l'entreprise est donc un processus à bâtir dans la durée.

**134.** Le Constat de la désuétude de la participation des salariés en droit OHADA est notoire. S'il est une réalité dans la notion de participation, c'est bien l'idée selon laquelle celui qui bénéficie de ladite participation doit bien pouvoir avoir droit au chapitre ou tout au moins influencer sur les mesures à prendre allant dans le sens de la gestion. Tel doit être le cas, mais malheureusement le droit OHADA ne l'implémente pas vraiment en ce sens qu'il présente le cliché véritable d'une

---

<sup>252</sup> Mario Correia, Nicole Maggi-Germain, « le licenciement des salariés protégés processus et enjeux », Rapport final d'une étude réalisée pour la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, N° 108 Février 2006, p.38.

<sup>253</sup> Raymonde Vatinet, « Les droits des salariés face aux difficultés économiques des entreprises : un exemple d'interpénétration du droit commercial et du droit du travail », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 40, 3 Octobre 1985.

<sup>254</sup> Alain Burlaud, op. cit. p. 6.

participation limitée du salarié<sup>255</sup>. Alors que, en principe l'on devrait aménager le fonctionnement ainsi que la gestion des entreprises, afin de permettre d'associer au processus de prise des décisions, les intéressés ou leurs représentants, notamment les salariés. Se situant dans le cadre des sociétés commerciales, ceux-ci devraient pouvoir, par leurs faits et actes, limiter le pouvoir pas seulement des employeurs, mais également des propriétaires capitalistes qui de plus en plus devient absolu.

**135.** Au Cameroun a priori, rien ne vient contrôler ou partager les pouvoirs de gestion du chef d'entreprise qui n'est même pas tenu d'informer les travailleurs ou leurs représentants par la transmission des documents de gestion. Dans ces conditions, la négociation quelle qu'elle soit, s'annonce difficile, voire impossible dans la mesure où les informations indispensables pour que celle-ci puisse se faire, tels que le volume d'activité de l'entreprise, la charge salariale réelle, l'évolution de l'emploi ou les prévisions à court ou moyen terme, sont détenues par l'employeur. En effet, les travailleurs ou leurs représentants ne peuvent donner aucun avis sur la gestion sans avoir connaissance de ces éléments<sup>256</sup>. Dans tous les cas, le législateur ne semble pas avoir encadré une telle action, et aucune obligation de transmission de tels documents n'est à la charge des employeurs. Il n'existe donc en droit camerounais aucune institution représentative des salariés qui soit associée, même à titre consultatif à l'exercice des pouvoirs de gestion du chef d'entreprise. Cela est sans doute dû, entre autres, au fait que l'entreprise est considérée comme le bien propre de l'employeur. Il a été jugé que le chef d'entreprise est le seul juge des intérêts légitimes de son entreprise<sup>257</sup>. La cour d'appel de Douala a même dénié aux travailleurs le droit d'apprécier la situation financière de l'entreprise<sup>258</sup>. Le contrôle de la gestion qui a été légalement institué dans les pays tels que l'Allemagne (dans les petites entreprises) l'Italie, les Etats Unis d'Amérique, ne se trouve malheureusement nulle part dans la législation sociale camerounaise. Les travailleurs jouent ici le rôle de simples fournisseurs de leur force de travail contre

---

<sup>255</sup> Martin Luther Goura, *le salarié dans les sociétés commerciales en droit OHADA*, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2009-2010, p.57.

<sup>256</sup> Godelive Tiabou Tiomela, *Les effets de la libéralisation des échanges commerciaux sur les enjeux du travail décent : le cas du Cameroun*, thèse, Nantes et Yaoundé 2, 2014, p.100.

<sup>257</sup> CS, Arrêt n°18 du 27 novembre 1962; Arrêt n°15 du 14 novembre 1967; Arrêt n°53 du 15 avril 1982, inédit, cité par Godelive Tiabou Tiomela, idem.

<sup>258</sup> CA Douala Arrêt n°127/s du 04 février 1994, inédit, cité par GodeliveTiabouTiomela, ibidem



rémunération. Leurs suggestions éventuelles ne sont généralement pas prises en compte et n'ont aucune force obligatoire<sup>259</sup>. Une telle conception des relations de travail s'accommode mal avec l'évolution des mœurs sociales et contraste avec le fait que le droit social se doit de toujours être en avant-garde de tout progrès social<sup>260</sup>. Dans certains pays à l'instar du Bénin, la collaboration des salariés à la gestion de l'entreprise n'est pas normativement affirmée, mais les observations du terrain, auxquelles se conjugue l'avènement de la mondialisation et de la globalisation des droits de l'homme, permettent de conclure que les travailleurs béninois jouissent, par le biais de leurs représentants, de la faculté de prendre part à la gestion de leur entreprise<sup>261</sup>.

**136.** Il est souhaitable qu'au Cameroun l'on envisage aussi l'entreprise comme un cadre de discussion et comme « un lieu d'activités régies par des règles », il s'agit d'être attentif à la manière dont s'organise le processus décisionnel et aux mécanismes à travers lesquels celui-ci est encadré<sup>262</sup>. La norme négociée n'est pas en elle-même garante de la qualité de la discussion ; de même que la norme unilatérale n'est pas en soi une norme arbitraire. Comme l'explique un auteur, l'important réside davantage dans la procédure qui précède l'édition de la décision, renvoyant à ce qu'il appelle une « légitimité procédurale »<sup>263</sup>.

**137.** Les modalités de la participation n'étant pas homogènes, en fonction des besoins, l'on pourrait procéder à la consultation, à la concertation et dans les meilleurs des cas à la codécision<sup>264</sup>, le stade ultime. La participation à la gestion se présente

---

<sup>259</sup> Alphonse Baloa, *L'Expression collective des salariés*, mémoire de DEA en Droit privé, Université de Yaoundé II, 2006, [http://www.memoireonline.com/12/08/1759/m\\_Expression--collective-des-salaries1.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1759/m_Expression--collective-des-salaries1.html)

<sup>260</sup> Alexandre-Dieudonné Tjouen op. cit., p. 465

<sup>261</sup> Chrysal Aguidioli Kenoukon, *Effectivité et efficacité des normes fondamentales et prioritaires de l'OIT : cas du Bénin et du Togo*, Institut international d'études sociales, Organisation internationale du travail, 2007, cité par Ahmed Bello, op. cit., p 275.

<sup>262</sup> Josépha Dirringer, *Les sources de la représentation collective des salarié, contribution à l'étude des sources du droit*, thèse Paris Ouest, 2012, p. 598.

<sup>263</sup> Lokiec, « Contractualisation et recherche d'une légitimité procédurale », in S. Chassagnard-Pinet et D. Hiez, *La contractualisation de la production normative*, Dalloz, Thèmes et commentaires, 2008, p. 95 et spéc. p. 99, cité par Josépha Dirringer, *idem*.

<sup>264</sup> Avec la participation consultation, l'on recueille « l'expression juridique d'opinions émises individuellement ou collégialement, à l'égard d'une autorité normative seule habilitée à prendre l'acte de décision à propos duquel intervient la consultation. La participation concertation constitue un moyen de collaborer à la prise de décision, d'exercer une influence sans partager pour autant le pouvoir de décision. L'objectif n'est plus seulement de recueillir des avis mais de mettre en présence les parties et de

comme la seule réforme susceptible de réaliser la véritable démocratie économique, de rétablir l'égalité entre le travail et le capital et d'abolir le privilège de commandement qui existait jusqu'alors au profit d'une classe<sup>265</sup>. Le rapport salarial évolue à l'heure actuelle sous l'influence des données contraignantes, concurrence internationale, dont résultent les problèmes d'emploi. Les employeurs ayant modifié leur gestion du facteur de production humain, il n'est plus possible de continuer à feindre d'ignorer ce que les psychologues et sociologues du travail ou ingénieurs en organisation analysent et utilisent depuis longtemps : la définition du contrat de travail ne peut plus se réduire au salaire et au rapport de subordination. L'efficacité des travailleurs pour l'entreprise est de plus en plus dépendante de l'exercice par eux des responsabilités gestionnaires, ce qui implique de leur part un minimum d'adhésion ou de reconnaissance de légitimité à l'égard du fonctionnement de l'entreprise et de son projet<sup>266</sup>. Avec la participation à la gestion, le salarié sort peu à peu de son statut d'incapable partiel et de sa situation de dépendance « aveugle » et se voit confier des responsabilités nouvelles qui modifient le contenu de ses obligations contractuelles. Cela aboutit notamment à déplacer la ligne de partage traditionnelle entre employeur et salarié et à faire assumer au salarié des obligations qui relevaient précédemment exclusivement ou essentiellement de l'employeur. Le salarié subordonné devient un salarié-associé lié beaucoup plus étroitement au fonctionnement et au destin de l'entreprise<sup>267</sup>.

- 138.** L'entreprise contemporaine est perçue comme une coalition de personnes. Traitant de la défaillance des entreprises, on assiste très souvent à des conclusions générales auxquelles il manque un cadre de référence de la société africaine. Les causes les plus couramment avancées de la contre-performance des entreprises africaines retracées dans nombre d'études et conférences menées à ce jour se résument à l'incompétence des dirigeants et administrateurs, la corruption, un conseil d'administration dépendant et assimilé à une chambre d'enregistrement,

---

rechercher un consensus sur le contenu de la décision. La participation codécision vise non plus à participer étroitement à l'élaboration de la décision mais à participer à la décision elle-même. V. Émilie Debaets, op. cit. pp. 168, 171 et 172.

<sup>265</sup> Valérie Bernaud, op.cit.

<sup>266</sup> Jacques Freyssinet, « Crise, diversification des formes d'emploi et transformations du rapport salarial ». In : Actes du colloque de la Revue Travail et Emploi: *L'évolution des formes d'emploi*. 1988, p 148, cité par Francis Meyer et Corine Sachs-Durand, op. cit., p 371

<sup>267</sup> Idem.

l'influence politique, l'importance accordée au conformisme et au clientélisme, enchevêtrement des organes chargés d'assurer le contrôle, la solidarité familiale matérialisée par l'existence des réseaux sociaux contribuant ainsi à la réduction des investissements et au détournement des deniers de l'entreprise<sup>268</sup>. Il est désormais nécessaire de rationaliser le pouvoir au sein de l'entreprise. A cette fin, il faut renforcer les droits des salariés en amont de la décision patronale<sup>269</sup>. Tout cela passe par un rapport de force équilibré dans l'entreprise.

- 139.** Par ailleurs, la participation des salariés au processus de décision permettrait de mieux développer la rationalité collective. La centralisation des décisions entre les mains d'une seule autorité « administrative » n'est pas le seul moyen de développer des mécanismes de coordination efficaces. La centralisation des décisions, caractérisée par un mode de coordination verticale, peut même dans certains cas ralentir les délais de réactivité de l'entreprise ou conduire à adopter un plan d'action stratégique non optimal, surtout quand le degré de complexité ou d'instabilité de l'environnement est élevé. Alors qu'une coordination « horizontale », où les salariés sont impliqués dans les processus de décision, peut se révéler plus efficace qu'une coordination « verticale », où l'autorité hiérarchique sélectionne seule un plan global d'activités à partir de sa propre vision du monde<sup>270</sup>. L'instauration d'une cogestion se présente comme un remède à la centralisation du pouvoir au sein des entreprises camerounaises.
- 140.** La cogestion contrairement à ce que le terme suggère, il ne s'agit que d'une participation très indirecte à la gestion. Comme l'observe un auteur, « Qui dit participation aux décisions, ne dit pas parlementarisation ». L'inclusion de ce principe signifie seulement que la conduite de l'entreprise doit, notamment, reposer sur la confiance des travailleurs<sup>271</sup>. Pour ceux qui estiment que le terme de cogestion est chargé d'une certaine ambiguïté l'on pourrait utiliser l'expression «cocontrôle» de la gestion, et il urge de rappeler ici qu'il ne s'agit aucunement de mettre en cause l'unité et l'autorité de la direction dans la gestion d'une entreprise, mais seulement d'imaginer des moyens visant à assurer que cette responsabilité de

---

<sup>268</sup> Robert Sangue Fotso, op. cit. p. 8.

<sup>269</sup> Françoise Varcin, *Le pouvoir patronal de direction*, thèse, op.cit, p. 97.

<sup>270</sup> Salima Benhamou, op. cit., p. 65.

<sup>271</sup> Alain Burlaud, op. cit. p. 20.

direction ne s'exerce pas sous le contrôle exclusif des apporteurs du capital<sup>272</sup>. La cogestion a fait ses preuves dans plusieurs pays. Elle fait partie du système social allemand depuis les années 50 et a sans doute contribué à ériger l'Allemagne comme une des puissances économiques les plus fortes en Europe et dans le monde, en plus, la cogestion est l'un des garants d'une paix sociale exemplaire qui a contribué à une évolution positive de l'économie de la société allemande<sup>273</sup>. C'est à bon droit que son implémentation dans le contexte camerounais est nécessaire.

- 141.** Au demeurant, on ne peut donc que regretter le sort du principe de participation dans la Constitution camerounaise. Il est souhaitable que son intégration dans la Loi fondamentale soit réalisée afin d'impulser et de concrétiser une reconnaissance effective et explicite du droit des travailleurs de participer à la vie de leur entreprise. Les dispositions légales devront également s'arrimer à cette donne. A noter tout de même que les partenaires sociaux peuvent délibérément l'initier au sein des entreprises.

---

<sup>272</sup> V. M. J. DE GRVRY, « Les relations entre employeurs et travailleurs dans l'entreprise: tendances et problèmes », in *les relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise, formes et fonctions*, actes de la session d'études tenue à Luxembourg du 4 au 6 octobre 1965, Haute autorité de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (dir), 1967, p. 103.

<sup>273</sup> Christoph Weber, « Le salarié, organe de direction : le modèle allemand » in *Le salarié, sujet de droit des sociétés*, actes du colloque de la faculté de droit de Caen, 20 novembre 2004, bulletin jolly sociétés, numéro spécial, juillet 2005. P. 61

## ***Conclusion du chapitre 1***

- 142.** L'entreprise est une structure complexe qui fait interagir plusieurs acteurs dans son fonctionnement. Partie d'un projet personnel de l'entrepreneur, un nœud de contrats va se tisser pour permettre la vie de l'entreprise. C'est dans cette optique que l'approche strictement contractuelle a tenté de justifier l'exclusivité des droits accordés à l'entrepreneur dans la conduite de son projet. Mais peu à peu, les limites de cette approche vont se sentir, car opérant sur la sphère publique, l'entreprise se trouve obligée de tenir compte des intérêts de tous ceux qu'elle impacte dans son activité. Au premier chef, se trouvent les salariés qui donnent leur être pour la réussite de l'entreprise. L'approche institutionnelle va donc ériger l'entreprise en une structure globale au sein de laquelle, les salariés, bien que tiers à l'origine, vont devenir des partenaires. Il est suggéré que ces partenaires soient intégrés à l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. De la gestation de la décision à son application.
- 143.** Le législateur OHADA a implicitement ouvert la possibilité aux salariés de participer au gouvernement d'entreprise, mais il est resté muet sur la collaboration à la gestion tout comme le législateur camerounais. Pourtant, dans ce monde de mobilité des capitaux et volatilité des entreprises, il ressort que les véritables personnes attachées à l'entreprise sont les salariés. Les détenteurs du capital peuvent céder ou être dépossédés pour multiples raisons, les dirigeants sont révocables à tout moment ; le salarié, lui aussi peut quitter l'entreprise, mais les salariés, cette communauté d'intérêt, sont intimement et définitivement liés à l'entreprise. La disparition de la communauté entraîne la disparition dans une certaine mesure de l'entreprise. Bien entendu que l'entrepreneur qui exerce lui-même n'est pas pris en compte, encore que de plus en plus, les entrepreneurs unipersonnels s'érigent en salariés de leur entreprise. La légitimité du salarié à défendre l'intérêt de l'entreprise étant acquise, il est important que son implémentation au Cameroun puisse être assurée. Pour cela il faudrait scruter les instruments juridiques à disposition des salariés.

## **Chapitre 2 : Les instruments juridiques de défense de l'intérêt de l'entreprise par le salarié**

144. La prospérité d'une économie est tributaire du dynamisme des entreprises qui y opèrent. Le dynamisme des entreprises dépend de la sagacité des acteurs qui interagissent en son sein. Ces acteurs, parties prenantes au projet entrepreneurial, peuvent être internes ou externes. Les salariés, en tant que parties prenantes internes, sont animés par le désir de maintenir l'entreprise prospère, gage de leur emploi. Ils sont ainsi appelés à défendre l'intérêt de l'entreprise. Le tissu des entreprises camerounaises a montré sa fragilité, les salariés, l'a-t-on vu, ne sont pas législativement incités à concourir à la défense de l'intérêt de l'entreprise, alors que c'est une tendance qui ne cesse de montrer ses preuves ailleurs. L'on se propose alors d'explorer les instruments que détiennent habituellement les salariés en ce sens. Autrement dit, les outils dont disposent les salariés pour participer à la veille permanente au bon fonctionnement de l'entreprise. Ce qui pourrait déboucher sur leur implémentation dans le registre des entreprises camerounaises. Comme l'affirme Alain Supiot, la participation est un droit et non pas un devoir d'expression, il vise à rendre visible les savoirs professionnels incorporés par les salariés. La participation des salariés peut impliquer aussi la mise en lumière de leur savoir empirique sur la marche de l'entreprise dans la mesure où partager ce savoir est susceptible de profiter à la communauté tout entière<sup>274</sup>. Ceci étant, elle est bénéfique.

Techniquement, le droit d'expression et le droit à la consultation sont utilisés pour justifier l'inclusion dans le fonctionnement de l'entreprise (section 1), mais en plus, il faut une bonne représentation des salariés en vue d'une participation efficiente (section 2).

### ***Section 1- Du droit d'expression et de la consultation***

**145.** Le droit d'expression et le droit à la consultation des salariés sont diversement appréciés. Initialement, l'entreprise était réfractaire à toute idée d'accorder aux

---

<sup>274</sup>Alain Supiot, « Le progrès des lumières dans l'entreprise. (à propos de la floraison d'experts) », in *Les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Dalloz, 1989, p. 470 et 471

salariés la moindre possibilité de s'exprimer, encore moins d'être consultés. Mais peu à peu, cette conception s'est amenuisée et les salariés se sont progressivement vu accorder cette possibilité. Même si certains pensent que ce n'est pas de nature à influencer fondamentalement la vie de l'entreprise ; l'on est tenté de croire qu'ils constituent les germes importants pour une participation effective. La participation est en plein essor, même si dans le cadre des entreprises camerounaises, elle s'opère à géométrie variable. En tout état de cause, il suffit que les salariés soient invités à débattre, en présence d'un représentant hiérarchique ou fonctionnel, de la résolution d'un problème de qualité, du réaménagement de leur espace de travail, des modes opératoires, du choix des matériels ou de l'amélioration des conditions de travail, pour qu'on y voie à l'œuvre l'esprit participatif<sup>275</sup>. C'est donc un processus à degrés divers et variés. C'est important que les salariés puissent être consultés au sein de l'entreprise (§2), mais en amont, il faudrait qu'un droit d'expression leur soit reconnu (§1).

### ***§1- : Du droit d'expression des salariés au sein de l'entreprise***

**146.** Le droit du travail n'a-t-il pas eu, et n'a-t-il pas encore pour fonction de faire passer le travailleur salarié de l'état de chose (il loue ses services) à la condition de personne. Une chose est muette, une personne peut s'exprimer<sup>276</sup>. Ainsi s'exprimait Philippe Waquet pour traduire le point de situation sur l'expression des salariés dans le cadre de l'entreprise. C'est par le droit d'expression que le salarié retrouve sa dignité. Les mécanismes participatifs, destinés à assurer l'expression des salariés, concourent à l'accomplissement et la mise en œuvre des droits fondamentaux de l'homme ; ils restaurent la dignité du salarié qui s'épanouit lorsqu'il peut s'exprimer.

**147.** Pendant longtemps, on a estimé que l'expression des droits fondamentaux était incompatible avec le statut de salarié, dans la mesure où en adhérant à ce statut, le salarié aliénait lui-même sa liberté<sup>277</sup> ; cette assertion est aujourd'hui dépassée. Les problèmes relatifs aux droits de l'Homme se posent aussi bien dans la société en

---

<sup>275</sup> Anni Borzeix, Danièle Linhart, « La participation: un clair-obscur ». *Sociologie du travail*, vol. 30, 1988, p. 37.

<sup>276</sup> Philippe waquet, préface du livre, *Du silence à la parole une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours* (Le Goff Jacques), presses universitaires de Rennes, 2004, p.11.

<sup>277</sup> V. Françoise Varcin. Op. cit. p. 86.

général que dans l'entreprise, car le travailleur ne laisse pas sa nature de personne humaine aux portes de l'entreprise. Bien plus, dans l'entreprise, les droits fondamentaux prennent un peu plus de terrain, car aux droits de l'Homme-citoyen s'ajoutent ceux qui lui sont reconnus en tant que travailleur<sup>278</sup>. Accorder la parole aux salariés au sein de l'entreprise permet également d'anticiper sur les éventuels blocages. La parole a des vertus dialogiques, en ce qu'elle constitue dans le domaine de la communication, le plus puissant vecteur d'objectivation dont puisse bénéficier l'ordre juridique<sup>279</sup>. La parole peut devenir un lieu de construction du sens des normes. C'est à bon droit que sa vivacité est recommandée dans l'entreprise. Bien que diversement apprécié (A), l'adéquation du droit d'expression du salarié avec l'intérêt de l'entreprise est à souhaiter (B).

### **A-Un droit d'expression diversement apprécié**

- 148.** Du mot latin « *expressio* » qui veut dire manifestation de la pensée ou du sentiment par la parole ou le geste, la question de l'expression des travailleurs dans l'entreprise fait l'objet de nombreuses interrogations relativement à son fondement juridique. De nombreux instruments font allusion au droit d'expression du salarié. A titre illustratif, l'on a plusieurs textes de l'OIT : la convention 98 sur la négociation collective, la recommandation 91 sur la convention collective, la recommandation 94 sur la collaboration dans l'entreprise, la recommandation 129 sur la communication dans l'entreprise, la recommandation 130 sur l'examen des réclamations, la convention 135 et recommandation 143 sur les représentants des travailleurs.
- 149.** Bien que ne prévoyant pas de manière expresse et directe un droit d'expression des travailleurs sur le fonctionnement de l'entreprise, le Cameroun en ratifiant ces instruments pertinents de l'OIT, les intègre dans son corpus législatif dans lequel ils prennent place, conformément à l'article 45 de la constitution, au dessus de la loi ordinaire. Ils s'imposent donc à tous avec la même force contraignante que celle de la loi. Ce qui manifeste une volonté de permettre aux employés, sous des formes diverses, de s'exprimer plus librement et par là, de participer à la gestion

---

<sup>278</sup>Godelive Tiabou Tiomela, op. cit. p. 443.

<sup>279</sup>Vicente Fortier, Sébastien Lebel-Grenier, « La parole et le droit », *rencontres juridiques Montpellier-Sherbrooke*, les éditions Revue de droit de l'Université de Sherbrooke, 2009, P iii.



socio-économique de l'entreprise<sup>280</sup>. Cette liberté d'expression a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent<sup>281</sup>. Le besoin d'expression des salariés naît du désir d'établir un certain équilibre vis-à-vis de l'employeur, et d'humaniser les conditions de travail.

**150.** Ce droit s'exerce de façon collective. Le droit d'être représenté dans les lieux où se prennent les décisions engageant le fonctionnement présent et futur de l'entreprise et le droit d'être entendu ne peuvent se construire dans les seules relations individuelles de travail. La collectivité de travail et les institutions auxquelles elle donne naissance sont donc centrales dans le passage du « silence à la parole ». Les espaces de délibération ne peuvent s'imaginer que collectifs<sup>282</sup>. Le droit d'expression des salariés au sein de l'entreprise serait en effet une application capitale de la liberté générale d'expression que possède tout être, en vertu de la Constitution, de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 (DUDH), et surtout des dispositions de la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples<sup>283</sup>. Les travailleurs sont ainsi considérés comme des citoyens dans l'entreprise<sup>284</sup>. Le droit d'expression serait ainsi un droit fondamental de l'homme, qui s'imposerait avec ou sans consécration légale.

**151.** Les droits de l'homme ne constituent pas de véritables droits au sens juridique du terme, c'est le droit positif qui leur confère un régime protecteur. La présentation des droits de l'homme emploie une image insistant sur le déroulement du temps. Pour rendre compte de l'évolution des conceptions dans ce domaine, on recourt souvent à la notion de génération. Ainsi, les droits civils et politiques sont des droits dits de la première génération, ensuite viennent les droits sociaux, économiques et culturels qui sont de la deuxième génération et enfin les nouveaux droits encore appelés droits de la solidarité ou droits de la troisième génération. Le

---

<sup>280</sup>Stéphanie Makuate kapoko, op. cit., p. 4.

<sup>281</sup> Ngo Mayi Angèle Madeleine, *Les libertés du travailleur dans l'entreprise au Cameroun*, mémoire de DEA, Université de Douala, 2003-2004, p25.

<sup>282</sup> Pierre-Yves Verkindt, « La collectivité de travail (1) ou « La belle inconnue », Droit social 2012, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>283</sup> L'article 9 alinéa 2 dispose que : « Toute personne a le droit d'exprimer et de diffuser ses opinions dans le cadre des lois et règlements».

<sup>284</sup> Angèle Madeleine Ngo Mayi, op. cit., p. 25.

droit d'expression des salariés pourrait se situer dans les droits de deuxième et de troisième génération<sup>285</sup>.

152. En tant que droit fondamental, le droit d'expression des salariés ferait l'objet de critiques. Sur la notion de droits fondamentaux, difficile à cerner, l'on a deux approches qui émergent.
153. Suivant la première approche, les droits fondamentaux sont des droits naturels et imprescriptibles de l'homme, ils sont fondamentaux parce qu'ils sont indispensables à la vie de l'homme et supérieurs à l'ordre juridique qui ne saurait les remettre en cause. La liberté, la propriété, la sûreté et la résistance à l'oppression y figureraient. Le droit d'expression dérive de la liberté générale d'expression reconnue à tout individu<sup>286</sup>.
154. Suivant la seconde approche, dite positiviste, les droits fondamentaux nécessitent d'être intégrés dans l'ordre juridique pour facilement s'imposer aux individus et aux pouvoirs publics. Ils seraient perçus comme l'ensemble de droits et des garanties que l'ordre constitutionnel reconnaît aux particuliers dans leurs rapports avec les autorités. Ils auraient alors valeur constitutionnelle<sup>287</sup> et seraient constitutionnellement protégés<sup>288</sup>. Au Cameroun, les Principes fondamentaux reconnus par les lois de la République ont valeur constitutionnelle, ils font partie du bloc de constitutionnalité, c'est le cas des consécutions de la DUDH et des principes de l'OIT relatifs à l'expression des salariés.
155. La question d'un droit fondamental sans consécution textuelle gênerait le juriste positiviste, elle s'avère pertinente. C'est ce que l'on constate à travers les constructions modernes. Quand en effet le constituant dit « reconnaître » aux personnes tel droit, il faut accorder toute son importance au terme « reconnaître » qui peut exprimer tout sauf l'idée de création. L'on ne peut reconnaître que ce qui

---

<sup>285</sup> Mohamed Njikam Mouchili, *Le centre régional africain d'administration du travail (CRADAT) et la promotion du travail décent*, rapport de stage de fin de master, Université de Dschang, 2011-2012, p. 1.

<sup>286</sup> Maxwell Atchobia, *Les droits fondamentaux du débiteur en procédures collectives de l'OHADA*, mémoire de master, Université de Dschang, 2009-2010., p. 9.

<sup>287</sup> Maxwell Atchobia, op. cit. p. 10

<sup>288</sup> V. Dubois L. « le rôle de la cour de justice des communautés européennes : colloque sur la protection des droits fondamentaux par les juridictions constitutionnelles en Europe », *Revue internationale de droit comparé* n° 2, 1982, p603., cité par Paul Gérard Pougoue, « Droits fondamentaux et corps du travailleur : esquisse d'une réflexion sur l'apport des droits fondamentaux à l'évolution du droit du travail », *Annales de la faculté des sciences juridiques et politiques*, Tome 1, volume 1, 1997, note de bas de page n° 1, p. 5.

existait déjà. Les droits fondamentaux préexistent à leur consécration juridique. Hors de l'ordre juridique, l'idée des droits fondamentaux naît de certaines valeurs intangibles que le droit a la charge d'adopter<sup>289</sup>. Les droits fondamentaux ne tirent pas leur quintessence exclusivement dans l'ordre juridique. Des considérations axées sur des pesanteurs, telles que la morale et l'éthique, seraient également à leur origine.

**156.** Envisagée en fonction des considérations d'ordre éthique, l'expression des travailleurs dans l'entreprise tend à favoriser le développement ou l'épanouissement de la personnalité humaine. Elle s'inspire d'une conception de l'homme et de la dignité humaine dont la DUDH constitue sans doute l'expression la plus largement acceptée<sup>290</sup> : « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité (article 1). Toute personne, en tant que membre de la société, est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité. La Charte de l'Organisation de l'Unité Africaine place la dignité comme l'un des objectifs essentiels à la réalisation des aspirations légitimes des peuples africains<sup>291</sup>. Il n'est pas logique de reconnaître au travailleur la citoyenneté dans la vie politique et la lui denier dans l'entreprise. A l'instar de nombreuses entités de la vie sociale qui prônent l'expression des libertés<sup>292</sup>, l'entreprise ne saurait rester en marge. Les salariés ne peuvent être voués exclusivement à l'arbitraire de l'employeur.

**157.** Par le biais du droit d'expression, le salarié participe à la définition des actions à mettre en œuvre pour améliorer ses conditions de travail, la qualité de la protection

---

<sup>289</sup> Paul Gérard Pougoue, idem.

<sup>290</sup> Stéphanie Makuate kapoko, op. cit., p. 5.

<sup>291</sup> « Conscients du fait que la liberté, l'égalité, la justice et la dignité sont des objectifs essentiels à la réalisation des aspirations légitimes des peuples africains », extrait du préambule de *la Charte de l'Organisation de l'Unité Africaine*, adoptée à Addis-Abeba, le 25 mai 1963.

<sup>292</sup> De nombreuses institutions se sont ouvertes au dialogue : les parents d'élèves participent à la vie des établissements scolaires, les associations d'usagers se sont développées, de nombreuses municipalités associent les citoyens à la vie de la commune, V. Jean Auroux, *Les droits des travailleurs, Rapport au Président de la République et au Premier ministre*, Septembre 1981 Collection des rapports officiels, la documentation française, 1981, p. 6 et 8.

et la productivité dans l'unité de travail à laquelle il appartient<sup>293</sup>. Tout le monde a intérêt à ce que les travailleurs participent à la chose économique en s'exprimant plus clairement et sans peur dans l'entreprise. L'avenir et la prospérité de l'entreprise dépendent de cette nouvelle technique. L'époque où les rapports étaient exclusivement fondés sur l'autorité hiérarchique est presque révolue : instructions, ordres, notes, sanctions... ; constituaient l'essentiel d'une panoplie d'instruments de collaboration qui, maintenant, est faite davantage de concertations que d'impositions<sup>294</sup>.

**158.** Beaucoup de critiques ont été faites aux dispositions reconnaissant aux salariés le droit d'expression sur leurs conditions de travail. En France par exemple, certaines de ces critiques étaient révélatrices d'un risque de détournement de l'institution représentative du personnel de sa mission normale. On ne voyait, par exemple dans le droit d'expression, qu'une manipulation visant à assurer la prise du pouvoir par les salariés. Les syndicalistes y voyaient un risque de détournement des salariés de leurs préoccupations essentielles<sup>295</sup>. Plus gravement, Force Ouvrière a soutenu que la reconnaissance d'un droit d'expression directe des salariés porte en germe le risque de l'élimination à terme du syndicalisme et constitue à ce titre la négation de tout ce pour quoi elle lutte. Le droit d'expression a également été mal accueilli par les employeurs, qui y voient un instrument de contestation interne<sup>296</sup>. Au Cameroun, comme on verra, les syndicats ont perdu de leur vivacité dans la représentation des salariés, les délégués du personnel ont un résultat mitigé, le déficit d'implémentation du droit d'expression serait une des causes de cet état des choses.

**159.** Dans ses rapports avec l'entreprise, le salarié met à disposition de l'employeur, sa force de travail et non sa personne<sup>297</sup>, cette pensée de Rivero traduit l'idée selon laquelle, le salarié est avant tout un homme, et il doit par conséquent jouir de tous

---

<sup>293</sup> Isaac Yankhoba Ndiaye « Droit du travail sénégalais et transfert de normes », *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2005, p.174.

<sup>294</sup>Stéphanie Makuate kapoko, op. cit., p. 55.

<sup>295</sup> Jean-Marie Tchakoua, *Dignité et droits fondamentaux des salariés, réflexion à partir des droits camerounais et français*, thèse, Yaoundé II, 1999, p. 401.

<sup>296</sup>Philippe Waquet, *L'entreprise et les libertés du salarié*, Paris, ed. liaisons, 2003, p. 73.

<sup>297</sup> Jean Rivero, « Les libertés publiques dans l'entreprise », *Droit social*, 1982, p.424, cité par Ngassam Victorine, « Pouvoir de direction de l'employeur et droits fondamentaux des travailleurs au Cameroun », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 5, N° 1, 2008, p 167.

les droits inhérents à cette qualité. Le salarié a le droit de critiquer la direction, sur le fondement de la liberté d'expression<sup>298</sup>. Refuser l'expression des points de vue et d'intérêts divergents, c'est restreindre la liberté des agents économiques, et donc la possibilité d'innovation et de la croissance de la productivité. C'est aussi empêcher la recherche de solution à de vrais problèmes sociaux<sup>299</sup>. Cependant, ce droit d'expression doit s'appliquer en adéquation avec l'intérêt de l'entreprise.

## **B- L'adéquation nécessaire du droit d'expression du salarié et l'intérêt de l'entreprise**

- 160.** Les relations sociales s'appuient sur deux finalités. L'une sociale, correspond aux attentes des salariés et l'autre économique, consiste à rechercher la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Réussir à concilier les deux finalités nécessite une collaboration franche entre les différents partenaires sociaux dans l'entreprise<sup>300</sup>. Telle est la dynamique dans laquelle devrait s'inscrire le droit d'expression des salariés au sein de la firme.
- 161.** Pendant longtemps, l'employeur a pu paraître « *seul juge* » en raison de nombreuses prérogatives qu'il détenait à sa qualité. Ces prérogatives n'ont pas disparu ; elles ont même parfois été amplifiées. Mais le fait nouveau est qu'elles doivent perdre leur absolutisme. Elles doivent de plus en plus être finalisées, orientées vers l'intérêt de l'entreprise qui ne peut être assimilé à celui de l'employeur<sup>301</sup>. La défense et la préservation de l'intérêt de l'entreprise doivent résulter d'une conjonction des efforts de toutes les forces vives au service de l'entreprise. Laquelle conjonction ne peut s'extérioriser chez les salariés que s'il leur est permis de s'exprimer. L'intérêt de l'entreprise est un instrument de mesure à contenu variable, parce que contingent. Il peut être apprécié indifféremment, en amont ou en aval du contrat de travail. Mais il y a toujours lieu d'opérer un arbitrage afin de préserver l'outil de travail que constitue l'entreprise et qui

---

<sup>298</sup> Alain Chirez, pouvoir de direction des personnes en droit français du travail: de l'unilatéralité à l'assentiment ?, *Revue juridique de Polynésie*, 11, yearbook 2004, p.86.

<sup>299</sup> OIT, *S'organiser pour plus de justice sociale. Rapport global en vertu de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Rapport du Directeur Général, 2004

<sup>300</sup> Ngonda Evina Lin-Flavien, *dialogue social et prévention des conflits collectifs : cas de l'ARSEL*, mémoire diplôme d'études professionnelles approfondies, université de Douala, 2004-2006, p. 29.

<sup>301</sup> Isaac Yankhoba Ndiaye, op. cit., p. 175.

dépasse aussi bien les intérêts des salariés que ceux de l'employeur<sup>302</sup>. Il serait inexact de laisser croire que l'intérêt de l'entreprise joue nécessairement en faveur de l'employeur, tout comme du côté du salarié, c'est puéril de penser que l'intérêt de l'entreprise devrait juste lui assurer les meilleures conditions de vie au sein de l'entreprise.

- 162.** C'est essentiel de procéder à un rééquilibrage des droits des protagonistes dans l'entreprise. Mais aussi le rééquilibrage des devoirs dans l'entreprise : le devoir pour le salarié de s'investir pleinement pour la prospérité économique de l'entreprise ; mais aussi le devoir pour l'employeur d'assurer un traitement digne et une croissance professionnelle à ses salariés et surtout le devoir de leur rendre des comptes sur l'usage qu'il fait du travail et des savoirs qu'il mettent à la disposition de l'entreprise<sup>303</sup>. Conférer la parole aux salariés, pour s'interroger sur le bon usage de leur travail rime avec préservation de l'intérêt de l'entreprise.
- 163.** Ce besoin de rééquilibrage se présente souvent comme une revendication démocratique ou participative, ce qu'il est de manière tendancielle, puisqu'il vise à accroître et à institutionnaliser le pouvoir des salariés et leur implication dans le processus concret de décision<sup>304</sup>. Il est communément admis que les ressources humaines d'une entreprise constituent son capital le plus précieux. Si l'on pouvait mesurer la somme d'idées, d'initiatives qui restent enfouies au sein de chaque collaborateur, la somme de qualités et d'aptitudes qui restent ignorées parce que n'ayant aucun moyen organisé de s'exprimer, on constaterait que l'entreprise laisse perdre un pourcentage étonnant de ses ressources<sup>305</sup>.
- 164.** En fonction des circonstances, l'intérêt de l'entreprise intervient comme un mouvement de balancier dans la régulation des relations professionnelles. Ce qui ouvre de vastes possibilités de collaboration, ou plus exactement au dialogue entre les parties prenantes. Le dialogue est l'outil essentiel de l'implication salariale et pour que le dialogue existe, il faut la réunion de trois conditions :

---

<sup>302</sup> Idem.

<sup>303</sup> Alphonse Baloa, op. cit.

<sup>304</sup> Philippe Lorino « Etre citoyen dans l'entreprise » in *le Monde Diplomatique* septembre 1991. Cité par Ousmane Oumarou Sidibé, « Réalités africaines et enjeux pour le droit du travail » ; *Afrilex Bordeaux*, 2000.

<sup>305</sup> Ngonda Evina Lin-Flavien, op.cit., p.29.

-que les partenaires aient conscience qu'existe entre eux « un bien commun<sup>306</sup> » et au sein de l'entreprise, ce bien commun n'est pas toujours facile à définir, ni à faire admettre.

-que chaque partenaire ait accès aux mêmes sources d'information, comme l'on verra plus tard.

-que chacun des partenaires aborde le dialogue avec la volonté d'entendre et de comprendre l'autre en acceptant la possibilité de ne pas faire triompher son point de vue et également celle de laisser convaincre<sup>307</sup>.

Une telle posture augure d'un climat de confiance favorable à l'expression saine des idées de chacun des protagonistes. Bien évidemment que cela peut déboucher sur la consultation.

## **§2- : Du droit à la consultation des salariés sur la marche de l'entreprise**

**165.** Le dialogue social, tel que conçu par l'OIT<sup>308</sup>, inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale. Ce dialogue social a une acception plus large que celle du langage courant. Ce terme s'entend, ici, non pas simplement d'un « *entretien entre deux personnes* », mais d'un échange de paroles et d'informations entre deux parties ou plus, ainsi que des actes qui résultent de cet échange. Le dialogue est « *social* », car il a pour acteurs principaux les partenaires sociaux<sup>309</sup>. Le dialogue social peut se présenter sous la forme soit d'un processus tripartite, dans lequel le Gouvernement est officiellement partie au dialogue, soit de relations bipartites impliquant uniquement les salariés et la direction, avec ou sans la participation du gouvernement. Le dialogue social est ainsi le réceptacle du droit à la consultation sur la marche de l'entreprise que l'on va évoquer. C'est une forme de concertation qui peut être informelle ou institutionnalisée.

---

<sup>306</sup> Le bien commun ici s'identifie en référence à l'intérêt de l'entreprise.

<sup>307</sup> Lin-Flavien Ngonda Evina, *op. cit.*, p.31.

<sup>308</sup> V. Marion Emeras, *op.cit*, p. 485.

<sup>309</sup> Audrey Lafon, *Le rôle du dialogue social communautaire en droit du travail français*, thèse Toulouse I, 2007, p. 21.

Certes le législateur camerounais n'a pas ignoré la consultation dans les rapports sociaux (A), mais il est permis de constater qu'il ya encore du chemin à faire, si l'on voudrait l'introduire dans la marche de l'entreprise (B).

### **A-Un droit à la consultation pourtant admis**

**166.** Le terme consultation vient du latin *consultare* qui signifie délibérer. Telle est la signification que reprend Gérard Cornu dans son vocabulaire juridique: la consultation est le « *fait de consulter, de solliciter d'un organisme ou d'une personne, sur une question de sa compétence ou de sa qualification, un avis* »<sup>310</sup>. Par essence, la consultation se définit par rapport à sa finalité : l'émission d'un avis. En principe, l'obligation de consulter impose de recueillir l'avis d'une personne sur une question et lui donner la possibilité d'exprimer son point de vue. L'avis peut être simple, c'est-à-dire qu'il ne lie pas la personne qu'il a demandée. Il peut être conforme ; dans ce cas, la décision prise ne peut aller à l'encontre de ce que préconise l'avis. La participation de l'élément humain à la constitution et à la vie de l'entreprise implique son information, voire sa consultation sur les questions vitales pour elle ; la sécurité de l'emploi et la garantie des revenus salariaux doivent être également prises en compte<sup>311</sup>. Dans le registre de l'entreprise, les partenaires sociaux utilisent la procédure de consultation pour réguler leurs rapports. En France par exemple, c'est le comité d'entreprise qui est bénéficiaire du droit à la consultation. Au Cameroun, la loi n'a pas prévu une pareille consultation, néanmoins, un autre procédé de consultation a été instauré sous l'égide des commissions.

**167.** Il existe le souci constant de permettre aux employeurs, aux travailleurs et à leurs organisations d'établir des relations d'égalité, de leur permettre de se consulter, de discuter, de négocier à armes égales, de favoriser en bref la recherche en commun des solutions aux problèmes d'emploi et de travail qui surgissent inmanquablement et que les difficultés économiques ne font qu'exacerber<sup>312</sup>. Le législateur camerounais a opéré son choix pour une consultation normative, il a

---

<sup>310</sup> Gérard Cornu, op.cit.

<sup>311</sup> Joseph Issa-Sayegh, « Le sort des travailleurs dans les entreprises en difficulté droit OHADA », *Ohadata* D-09-41

<sup>312</sup> OuaiSSI Haïba, *Les incidences des restructurations d'entreprise sur la situation collective des salariés*, thèse Paris L.G.D.J., 2006, p. 16.



déplacé le terrain de la consultation hors de l'entreprise. Le code du travail en son article 117 traite de la commission consultative du travail<sup>313</sup>. Instituée auprès du ministre chargé du Travail. Elle a pour mission : d'étudier les problèmes concernant les conditions de travail, l'emploi, l'orientation et la formation professionnelles, le placement, les mouvements demain-d'œuvre, les migrations, l'amélioration de la condition matérielle des travailleurs, la prévoyance sociale, les syndicats professionnels. Elle est, à cet effet, chargée d'émettre des avis et de formuler des propositions sur la législation et la réglementation. A titre illustratif, la durée du travail, le repos hebdomadaire, la fixation du salaire minimum interprofessionnel garanti, et l'indemnisation en cas de chômage technique (...) sont établis par des dispositions réglementaires, prises après avis de la commission nationale consultative du travail. L'on est sans ignorer que de telles matières peuvent considérablement influencer le cours de vie au sein des entreprises.

**168.** Le droit camerounais procède par dialogue normatif. Comme le dit le professeur Pougoué, l'accent est mis sur le dialogue, dans fonction normative, ce qui montre la transformation du droit du travail. On passe progressivement d'une relation s'appuyant sur la reconnaissance d'une communauté d'intérêts. Le code du travail camerounais laisse donc apparaître une nouvelle approche du droit du travail plus riche, plus dynamique caractérisée par l'adaptabilité de l'instrument juridique, voulue et négociée par les partenaires sociaux et fondée sur la nécessaire sauvegarde de l'outil de travail et de l'exigence de l'emploi<sup>314</sup>. Il est permis de penser que ce dialogue normatif pourrait montrer ses limites, c'est pourquoi l'on suggère qu'il soit associé à un dialogue curatif, celui qui s'adapte aux situations particulières.

---

<sup>313</sup> Article 117 du code du travail du camerounais : La commission est présidée par le ministre chargé du Travail ou son représentant, la commission est composée d'un membre titulaire et un membre suppléant représentant l'Assemblée nationale ; d'un membre titulaire et un membre suppléant représentant le Conseil économique et social ; d'un membre titulaire et un membre suppléant représentant la Cour Suprême ; d'un nombre égal de représentants titulaires et suppléants des travailleurs et des employeurs, nommés par arrêté du ministre chargé du Travail, sur propositions des organisations syndicales les plus représentatives ; et éventuellement, des experts et techniciens ayant voix consultatives et désignés par arrêté du ministre chargé du Travail en fonction de l'ordre du jour de chaque session ;

<sup>314</sup> Paul Gérard Pougoué, « Le petit séisme du 14 aout 1992 », *RJA* 1994, cité par, Job Mbendang Ebongue, « Libres propos sur la Loi N° 92/007 du 14 aout 1992 portant code du travail au Cameroun », *recueil Penant*, vol 805, 1995, p. 221.

**169.** Il est regrettable que le dialogue au sein de l'entreprise n'ait pas été aussi explicitement prévu. L'on s'est plus cantonné au dialogue par le biais des institutions<sup>315</sup>. Le dialogue social institutionnel qui prévaut en droit camerounais est lourd de conséquences, il est gangréné par les mêmes tares qui affectent les administrations publiques, corruption, lenteurs... Le droit à la consultation ne peut valablement s'opérer dans ce contexte. On veut créer un climat de compétitivité et optimiser le rendement, en laissant aux partenaires sociaux, une part plus importante dans l'élaboration des normes du travail, ce qui suppose une certaine neutralité de l'Etat. Le fort interventionnisme de l'Etat et la rigidité des lois paralysent l'entreprise et bloquent toute négociation éventuelle. La concertation dans l'entreprise doit être franche et ouverte<sup>316</sup>. Le dialogue social consiste avant tout en une discussion afin d'arriver à un compromis. Favoriser l'émergence d'un dialogue social équilibré permet d'améliorer les conditions de travail, de préserver un bon climat social et de soutenir la performance de l'entreprise<sup>317</sup>. Il doit être le moyen de communication entre les différents interlocuteurs<sup>318</sup>. La consultation, mode opératoire du dialogue social, est un procédé dont la conduite mène à l'établissement d'un compromis. Contribuant à l'élaboration de la norme sociale. En l'espèce, les entreprises singulièrement prises, constituent des exemples par excellence. Il serait préférable que l'on y développe des procédés de consultation qui pourraient être usités quotidiennement.

## **B-Un cadre de la consultation à améliorer.**

**170.** Le droit du travail qui prévaut au sein des entreprises camerounaises est marqué par la recherche de la concertation et de la négociation. La négociation dans l'entreprise est basée sur le postulat que chacun des interlocuteurs en présence dispose d'un certain pouvoir. Si le dirigeant négocie avec ses partenaires sociaux et s'efforce d'aboutir avec eux à un accord, ce n'est pas seulement parce que la loi l'y oblige, c'est surtout parce qu'il connaît dans les faits, la capacité d'apporter

---

<sup>315</sup> A noter qu'en matière de santé et de sécurité au travail, une Commission nationale de santé et de sécurité au travail a été instituée auprès du ministre chargé du Travail.

<sup>316</sup>Stéphanie Makuate kapoko, op. cit., p. 100.

<sup>317</sup> Aristide Stéphanie Mogue Kamgue, *Les innovations du projet de l'acte uniforme relatif au droit du travail*, mémoire de master, Université de Dschang, 2011, p. 58.

<sup>318</sup> Audrey Lafon, op. cit. p 22.

quelque chose de nouveau et de rentable pour l'entreprise<sup>319</sup>. La recherche de l'intérêt de l'entreprise, point d'équilibre entre la nécessaire sauvegarde de l'entreprise et l'exigence de l'emploi, relève d'abord d'un dialogue fait de concertation et de négociation entre les partenaires sociaux<sup>320</sup>. Mais, le législateur camerounais s'est plus appuyé sur le dialogue normatif, via les institutions consultatives hors entreprise, pourtant, le dialogue intra-entreprise est également important. C'est un dialogue curatif qui permet d'adapter les textes aux situations des entreprises, il instaure un bon climat de confiance favorable à la bonne marche de l'entreprise. C'est vrai que la loi camerounaise<sup>321</sup> a prévu que les accords d'établissements puissent être conclus entre un employeur ou un groupe d'employeurs et des représentants des syndicats les plus représentatifs du personnel de l'établissement ou des établissements intéressés. A notre avis, ces accords ne sont que le prolongement des conventions collectives, et donc poursuivant une finalité normative.

- 171.** Le droit à la consultation est un droit fondamental, au même titre que la liberté syndicale et le droit de la négociation collective. Sa mise en œuvre conditionne le respect de l'ensemble des droits des salariés face aux restructurations, aux destructions ou déplacement d'emplois<sup>322</sup>. La consultation qui s'opère au sein de l'entreprise procure une triple garantie. Consulter, c'est d'abord prendre une précaution de plus contre l'acte inopportun que le chef regrette après avoir accompli, qu'il ne referait pas, mais sur lequel il ne peut revenir sans gâchis matériel ni perte de prestige. C'est ensuite, une chance d'obtenir des exécutants une adhésion plus chaleureuse aux travaux qu'on leur demande. C'est, enfin, une ouverture donnée dans les conditions franches, à la contestation<sup>323</sup>. L'obligation de consultation est d'abord orientée vers le pouvoir de l'employeur. Elle atténue l'unilatéralisme du pouvoir de l'employeur ; elle l'encadre en obligeant ce dernier à exposer les raisons de son action et à prendre en compte l'intérêt des salariés.

---

<sup>319</sup>Stéphanie Makuate kapoko, op. cit. p.82

<sup>320</sup> Job Mbendang Ebongue, op. cit., p. 217.

<sup>321</sup>Article 53 du code du travail camerounais.

<sup>322</sup>Michèle Bonechere, *La reconnaissance des droits fondamentaux comme condition du progrès social*, p.250, citée par Merlin Badziokela, *le droit du travail dans les Etats d'Afrique centrale : Particularités et ressemblances*, thèse, Nice, 2005, p.250.

<sup>323</sup> Bloch-Lainé François, op. cit., p. 114.

Ainsi évoque-t-on l'idée d'une rationalisation du pouvoir de l'employeur qui passerait par une explicitation de ses raisons d'agir. Ce faisant, elle rend plus acceptable le pouvoir de l'employeur auquel sont soumis les salariés<sup>324</sup>. Il s'agit, au nom de la solidarité sociale, de prendre conscience des problèmes que peuvent connaître aussi bien les travailleurs que les employeurs en période normale, de les anticiper. L'employeur sait (ou devrait savoir) que s'il laisse les salariés donner leur avis, ceux-ci pourraient contribuer valablement au développement de l'entreprise. Le dirigeant ne sait pas tout. Dans certains domaines, les travailleurs savent même mieux que lui, car ce sont eux qui, en définitive, vivent la réalité quotidienne de l'entreprise<sup>325</sup>.

**172.** Les salariés travaillent d'avantage s'ils prennent part aux décisions qui les touchent. La prise en compte des idées des salariés stimule l'esprit de coopération entre les partenaires sociaux, ce qui augmente l'efficacité en améliorant le travail d'équipe et en réduisant les pertes énormes dues aux conflits personnels<sup>326</sup>. Traitant de l'acte uniforme OHADA sur le droit du travail, il a été suggéré que le texte encourage les Etats à instituer des négociations au niveau de l'entreprise pour rechercher les solutions aux problèmes rencontrés à l'occasion des relations professionnelles<sup>327</sup>. Que l'on s'achemine vers la banalisation de telles pratiques, qui seraient encore un luxe dans les pays de l'espace OHADA, et surtout au Cameroun.

**173.** Les domaines de la consultation devraient couvrir les problèmes techniques (production, organisation, équipement) ; les problèmes d'emploi et du personnel : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC<sup>328</sup>), une gestion

---

<sup>324</sup>Josépha Diringier, op. cit. p. 562.

<sup>325</sup>Makuate kapoko Stéphanie, op. cit. p.93.

<sup>326</sup>idem

<sup>327</sup> Paul Gerard Pougoue, « Etude préparatoire à l'atelier sous régional des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur le projet d'harmonisation du droit du travail », bit, 2002, in *Mémoire des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur l'avant-projet de l'harmonisation du droit du travail*, adopté à Douala du 6 au 8 mai 2003, publié par le BIT en 2005

<sup>328</sup> La GPEC est un outil d'anticipation qui peut, si l'on en fait bon usage, concilier besoins de performance des entreprises, aspiration des salariés et sécurisation de l'emploi. En outre la GPEC installe un nouvel état d'esprit de dialogue entre la direction et les institutions représentatives du personnel. Un accord GPEC doit accompagner la vision stratégique à moyen et long terme de l'entreprise et contribuer à l'évolution de la carrière des salariés, notamment à travers la formation ». V. Paul-Henri Antonmattei, « GPEC : le renforcement de l'obligation triennale de négocier », *Droit social* 2013, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr), V. également

anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise ; la politique économique et financière : les orientations stratégiques ; la politique générale, à l'exemple d'une opération de fusion à envisager. En pratique, ces domaines ne sont pas indissociables, ils s'imbriquent dans la quête d'une bonne marche générale de l'entreprise<sup>329</sup>. Par ailleurs, il ne s'agit pas de transformer l'entreprise en agora, encore moins d'instaurer dans l'entreprise une sorte de paternalisme démagogique aussi néfaste pour l'homme que pour l'entreprise. Il s'agit d'organiser cette expression du personnel de telle sorte qu'elle soit génératrice de satisfaction et pour le personnel, et pour l'entreprise<sup>330</sup>. Avec l'implémentation du droit à la consultation, le pouvoir patronal de direction du chef d'entreprise n'est pas entamé tout au contraire, il est renchéri par de nouveaux avis qui au final, vont le conforter.

- 174.** Quant à la démarche en matière de consultation, l'on pourrait s'inspirer de la démarche suivie par les accords de méthode institués en droit français. Leur objet principal est de définir les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise à l'occasion des grands licenciements et aussi dans le cadre de la négociation obligatoire sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est une démarche qui introduit une procédure dérogatoire à respecter par les partenaires sociaux pour anticiper et résoudre les difficultés au sein de l'entreprise.
- 175.** Bien mené, le dialogue social peut contribuer à la relance économique. Il s'agit, en ce sens, de prendre des mesures courageuses en vue de la redistribution équitable des fruits de la croissance. A cet égard, la justice sociale apparaît comme la voie qui mènera l'Afrique au développement. Dans cette perspective, l'entreprise doit cesser d'être regardée comme la seule propriété de l'entrepreneur pour jouer pleinement son rôle dans la promotion du bien-être collectif. Le dialogue social doit promouvoir cette culture d'entreprise qui tient compte des impératifs de productivité, de compétitivité et de bien-être social. Les travailleurs qui souffrent

---

Sébastien Ranc, *Les licenciements pour motif économique dans les entreprises en difficulté*, master, Bordeaux IV, 2013, p. 87.

<sup>329</sup>Stéphanie Makuate Kapoko, op. cit. p. 64.

<sup>330</sup>Lin-Flavien Ngonda Evina, op. cit. p. 30.

des difficultés des entreprises qui les emploient doivent aussi bénéficier de leur croissance<sup>331</sup>. Le droit d'expression et le droit à la consultation permettent au salarié de défendre l'intérêt de l'entreprise. Un Etat dictatorial est un frein au développement, de la même manière qu'un pouvoir patronal dictatorial. Celui-ci comme celui-là bloquent les revendications, génèrent des accumulations improductives et entretiennent ainsi la pauvreté et la faiblesse économique d'un pays<sup>332</sup>. En outre, le souci spécifique du développement du dialogue au sein de l'entreprise passe par les transplantations repérables dans l'avènement du droit d'expression à travers les différentes institutions représentatives<sup>333</sup>.

## ***Section 2: La représentation des salariés en vue d'une participation efficiente.***

176. Le droit d'expression et le droit à la consultation des salariés contribuent à l'enracinement du dialogue social au sein des entreprises. Leur mise en œuvre aidera à bâtir un idéal d'implication du salarié dans le fonctionnement de l'entreprise. Pour mieux s'exercer, cette implication se fait de façon collective, c'est-à-dire que les salariés devront choisir des personnes ou des institutions qui assureront ces prérogatives. Ce qui est logique, car la communauté de travail crée chez les salariés un sentiment d'appartenance à la collectivité. Dans ces centres d'activités, les travailleurs soumis aux mêmes conditions de travail et à une même autorité, ressentent une solidarité, qui ne résulte pas seulement de ce qu'ils ont contracté avec le même employeur, mais du partage des mêmes conditions de travail. Le fait de vivre ensemble crée entre eux des relations humaines qui sont les éléments de leur identité. Leur insertion dans ce groupe social leur donne

---

<sup>331</sup> Venant Tchokomakoua, op. cit., p.333 et 334.

<sup>332</sup> Emmanuel Dockes, « Le droit du travail justifications et moyens d'un droit du travail mondial », in *la mondialisation du droit, actes du colloque du CREDIMI* organisé du 13 au 15 septembre 1999, Litec 2000.

<sup>333</sup> Philippe Auvergnon, « Modèles et transferts normatifs en droits du travail des pays africains », *Dossier thématique du Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, Pessac, 2005, p. 132. V. aussi Aristide Stéphanie Mogue Kamgue, *les innovations du projet de l'acte uniforme relatif au droit du travail*, mémoire de master, Université de Dschang, 2011, p. 58.

l'expérience d'un certain type de citoyenneté<sup>334</sup>. Le droit à la représentation des salariés devient un enjeu important dans la quête d'une réelle implication.

L'on constatera que ce droit de représentation souffre de nombreuses imperfections au niveau des entreprises camerounaises, il est ainsi fragilisé (§2), mais au préalable, il importe de s'appesantir sur son fondement juridique (§1).

### ***§1- Les fondements juridiques du droit de représentation***

**177.** La représentation collective des salariés peut être présentée comme un système ordonné autour de l'expression et la défense des intérêts des salariés par l'intermédiaire de représentants dans le cadre des relations collectives de travail<sup>335</sup>. Diversement appréciée, la représentation est perçue comme la voie qui restaure l'égalité entre les partenaires sociaux, laquelle égalité se perd au plan individuel lorsque le salarié contracte avec l'entreprise. Ce faisant, la représentation donne à la collectivité des salariés des moyens d'expression et de défense de leurs intérêts compte tenu de leur subordination juridique individuelle à l'égard de l'employeur. Par ailleurs, une autre conception soutient que la représentation collective des salariés est un cadre d'échanges entre employeurs et salariés qui a pour finalité la canalisation de la conflictualité des rapports de travail<sup>336</sup>.

**178.** Qu'il s'agisse d'assurer l'équilibre des forces ou de canaliser la conflictualité des rapports sociaux, il est permis d'espérer que par la représentation, l'on agrmente et anticipe la gestion des crises qui mettent en péril la survie de l'entreprise. Parti d'une incitation normative au plan international (A), le droit à la représentation trouve également ses fondements au regard des dispositions d'ordre interne (B).

### **A- Les textes internationaux**

**179.** Le droit des salariés à être représentés n'est pas garanti en tant que tel. Son existence se déduit de la reconnaissance aux salariés de la liberté syndicale et de droits de participation. Le Pacte international relatif aux droits économiques,

---

<sup>334</sup> Jean Savatier, « Etablissement ou entreprise, quel cadre pour les relations de travail », in Bernard Belloc, Albert Arseguel (dir), *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Toulouse Presses de l'Université des sciences sociales 2001, cop. 2002, p. 62.

<sup>335</sup> Josépha Diringier, op. cit., p.16

<sup>336</sup> idem

sociaux et culturels, en son article 8 dénie toute obstruction à la liberté syndicale. Toutefois, l'essentiel des dispositions qui préconisent le droit à la représentation des salariés se trouve dans les textes adoptés par l'OIT. L'on peut d'entrée de jeu relever les textes qui se montrent favorables à la pratique d'un dialogue social entre les partenaires sociaux. Il s'agit de la convention 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical et la convention 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, tous ces textes ont été ratifiés par le Cameroun, ayant fait l'objet des développements précédents, nous n'y reviendrons plus.

- 180.** Les textes majeurs sont la recommandation 143 concernant les représentants des travailleurs, dont les dispositions seront largement reprises dans la convention 135 sur les représentants des travailleurs, adoptée à Genève le 23 juin 1971 lors de la 56ème session de la Conférence Internationale du travail, et ratifiée par le Cameroun en 1976. Ce texte consacre les dispositions en terme de protection à accorder aux représentants du personnel, il préconise également que des facilités leur soient accordées au sein de l'entreprise afin qu'ils puissent efficacement remplir leurs missions. C'est un texte qui interdit implicitement toute entrave à l'exercice des fonctions de représentation au sein de l'entreprise.
- 181.** L'on peut également citer la recommandation 94 de 1952, concernant la collaboration sur le plan de l'entreprise. Ce texte préconise que des mesures appropriées soient prises en vue de promouvoir la consultation et la collaboration entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise pour les questions d'intérêt commun n'entrant pas dans le cadre des procédures de négociation collective ou ne faisant pas normalement l'objet d'autres procédures de détermination des conditions d'emploi. Il est suggéré que son application se fasse en fonction des particularités locales. Lors de son adoption en 1952, le Cameroun faisait partie intégrante du territoire français qui avait participé à l'élaboration de ladite recommandation.
- 182.** Dans la même lancée, l'on aura la recommandation 129 sur les communications dans l'entreprise de 1967, par laquelle, la Conférence internationale du travail préconise que des mesures appropriées soient prises par les chefs d'entreprise pour appliquer une politique efficace de communication avec les travailleurs et leurs représentants, qui garantisse que les informations soient diffusées, et que les



consultations aient lieu entre les parties intéressées avant que des décisions sur des questions d'intérêt majeur soient prises par la direction, dans la mesure où la transmission de ces informations n'est préjudiciable à aucune des parties. Ces textes montrent clairement la volonté de l'OIT de s'inscrire dans un esprit de dialogue permanent entre les protagonistes au sein de l'entreprise. A ce sujet, Remy Sim a par exemple observé que l'OIT valorisait de façon permanente la fonction de délégué du personnel. Le droit international offre ainsi à cette institution un fondement juridique universel. Ainsi, la présence dans tous les pays témoigne de sa représentation collective universelle<sup>337</sup>. Par l'intermédiaire de ces représentants, les salariés doivent être informés et consultés « sur les questions intéressant l'organisation, la gestion, et la marche générale de l'entreprise et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume et la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle. Les dispositions adoptées dans le registre communautaire n'y font pas allusion, contrairement aux normes nationales.

## **B- Les textes nationaux**

- 183.** Les relations collectives de travail consistent en un ensemble d'échanges entre l'employeur et les salariés et portant sur les questions d'ordre professionnel en rapport direct avec l'entreprise. L'expression de la communauté des salariés étant matériellement inappropriée, celle-ci n'est rendue possible qu'à travers la représentation par des personnes mandatées qui « parlent » au nom de tous devant l'employeur et lui présentent les revendications réclamations et suggestions des salariés<sup>338</sup>. Cela ne peut être possible que si des normes sont adoptées en ce sens.
- 184.** Le constituant camerounais ne proclame pas explicitement le droit à la représentation des salariés dans son dispositif normatif. Mais de façon latente, l'on peut dénicher des passages qui pourraient juridiquement fonder le droit à la représentation collective. En son préambule, la constitution camerounaise dispose que « *la liberté de communication, la liberté d'expression, la liberté de presse, la liberté de réunion, la liberté d'association, la liberté syndicale et le droit de grève*

---

<sup>337</sup> Remy Sim, *Le délégué du personnel, une institution démocratique*, presses universitaires de l'UCAC, 2007, p. 29.

<sup>338</sup> Alphonse Baloa, op. cit.

*sont garantis dans les conditions fixées par la loi.*<sup>339</sup> » C'est dire que le constituant camerounais n'a pas rejeté la participation salariale, il a préféré opérer par renvoi au législateur. Il va sans dire que la liberté d'expression du salarié ne peut véritablement porter ses fruits que si elle est canalisée, et donc opérée par le biais des mandataires. Telle est la démarche que poursuit le droit à la représentation que la liberté de réunion et d'association contribuent à enraceriner. La liberté syndicale expressément admise, renferme le droit de création des syndicats et aussi le libre exercice des activités syndicales, lesquelles incarnent par essence les procédés de représentation dans leur fonctionnement.

**185.** Pourtant, comme nous l'avons précédemment évoqué, la Constitution Française de 1946 applicable à l'époque, fixait au huitième alinéa de son préambule que « *tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises* ». Recouvrant en réalité deux droits distincts : le droit à la négociation collective et le droit de participer à la gestion des entreprises<sup>340</sup>. Sur ce point, on peut dire que les constitutions adoptées après l'indépendance ont été en régression, sur le droit à la participation en particulier et sur l'implication salariale en général.

**186.** La législation sociale camerounaise définit les règles relatives aux relations individuelles entre employeurs et salariés ; elle définit aussi les règles relatives aux relations collectives et sociales au sein même de l'entreprise, en tant que collectivité de travail dont les membres peuvent s'exprimer et dont ils font partie intégrante : le droit à la représentation des salariés constitue le fil conducteur de l'expression collective. Ainsi, le code du travail camerounais, en ses articles 122 et suivants<sup>341</sup>, a confirmé les délégués du personnel qui avaient été introduits sous période coloniale par le CTOM de 1952 et l'arrêté n° 49 11 du 5 octobre 1953. Ces textes ont permis l'élection des délégués du personnel en 1954, et puis, tous les deux ans. Ainsi, bien avant l'adoption de la convention 135 de l'OIT sur les

---

<sup>339</sup> V. Loi n° 96-06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972, modifiée par Loi no 2008-1 du 14 avril 2008 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 96-6 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 2 juin 1972.

<sup>340</sup> Olivier Dutheillet de Lamothe « Les normes constitutionnelles en matière sociale », *Cahiers du Conseil constitutionnel* n° 29 - octobre 2010.

<sup>341</sup> Le code du travail du 14 Août 1992 qui consacre à l'institution du délégués du personnel ses articles 122 à 130 est complété par les dispositions de l'arrêté no 019/ MTPS du 26 Mars 1993 qui fixe les principes de la désignation des délégué du personnel, leurs missions et de leur statut.

délégués du personnel en 1976, l'institution du délégué du personnel était déjà solidement implantée dans la collectivité nationale camerounaise<sup>342</sup>. Il leur est confié la mission de présentation des revendications et réclamations individuelles ou collectives des salariés à l'employeur, relativement aux conditions de travail, à la protection des travailleurs et à l'application des conventions collectives et les taux de salaire. C'est à proprement parler un instrument de dialogue. Il en est de même de la liberté syndicale qui est aménagée par le code du travail en ses articles 3 et suivants, avec l'octroi du monopole de la négociation des conventions collectives aux syndicats.

Le droit à la représentation étant consacré, il reste à s'assurer de son application qui malheureusement se trouve fragilisée.

## **§II- La fragilité du droit à la représentation.**

**187.** Le droit à la représentation des salariés dans les entreprises est l'un des droits fondamentaux en droit du travail. L'efficacité du dialogue social se mesure à l'aptitude des représentants à bien exercer leurs attributions. En raison de l'importance des missions pour lesquelles ils sont investis, les représentants bénéficient d'un statut particulier censé assurer leur protection. Les garanties accordées par ce statut particulier assurent l'indépendance des représentants dans la conduite des négociations. Il est permis d'affirmer que l'implication réelle du salarié dépend du degré d'enracinement du droit à la représentation des salariés. Jauger le degré d'implication salariale en droit camerounais passe par un examen minutieux de l'intensité du droit à la représentation. L'observation de l'environnement y relatif nous amène à constater, des hésitations dans l'expression du droit à la représentation (A), c'est pourquoi l'on devra essayer de dégager un modèle de référence (B).

### **A- Une représentation hésitante.**

**188.** Les études comparatistes font état de deux types de systèmes de représentation des salariés dans l'entreprise. Le premier est dit système moniste ou à canal unique et le second est appelé système dualiste ou à double canal. Système moniste et

---

<sup>342</sup> Remy Sim, op. cit. p. 29.

système dualiste sont des prototypes. Le premier, le système moniste, se caractérise par une unité d'acteur, le syndicat, de lieu, l'entreprise, et d'action, la négociation collective. L'archétype généralement retenu pour l'illustrer est le système anglais. Le système dualiste présente une pluralité d'acteurs, syndicats et représentants élus ; une pluralité de niveaux d'intervention, national, régional, professionnel, interprofessionnel, entreprise ; et une pluralité de fonctions, négociation collective, information et consultation, participation aux organes dirigeants, etc. L'archétype correspondant le mieux à ce modèle serait le modèle allemand<sup>343</sup>. Le Cameroun a opté pour un système dualiste, même s'il n'est pas allé aussi loin que le dualisme appliqué en Allemagne, encore moins celui appliqué par la France. Bien plus, il a été donné de constater que le système de représentation camerounais dans sa pratique, ne montre pas une efficacité remarquable. Les raisons de ce balbutiement doivent être recherchées dans leur genèse.

- 189.** A ce propos, Jean-Marie Tchakoua a affirmé que la compréhension de cet état présent passait nécessairement par l'interrogation du passé<sup>344</sup>. Le contexte ayant précédé et suivi l'indépendance du Cameroun n'est pas banal : pendant la domination étrangère, une longue lutte armée a divisé les Camerounais sur les options fondamentales de l'avenir de la nation et fait de nombreuses victimes parmi les populations. L'accession à l'indépendance n'a malheureusement pas mis fin à ces luttes. Dans ces conditions, les premières préoccupations des autorités du Cameroun indépendant étaient claires. Il s'agissait, prioritairement, d'assurer la paix sociale, la stabilité politique et le développement<sup>345</sup>. Le difficile enracinement du droit à la représentation serait la résultante de ce contexte particulier. Même si les résultats mitigés des délégués du personnel (1) ne résultent pas forcément de cette situation, il en est autrement de l'admission prudente des syndicats (2).

### ***1-Les délégués du personnel aux résultats mitigés***

- 190.** L'irruption des délégués du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise a originellement été guidée par des considérations d'ordre humanitaire. Ce fut d'

---

<sup>343</sup> Josépha Diringier, p. 20 et 21.

<sup>344</sup> Jean-Marie Tchakoua « Sources d'inspiration et logique du droit camerounais des conflits collectifs de travail » *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2005, p.178.

<sup>345</sup> idem

abord une institution de pur fait imaginée par Léon Hasmel qui, le premier eut l'idée en 1885 de rapprocher le chef d'entreprise et son personnel par le biais de délégués. Son but était d'ordre humanitaire et voulait « *repersonnaliser l'entreprise* » en essayant de rendre les conditions de travail plus humaines au sein de l'entreprise. Son initiative fut jugée bonne puisque quelques années plus tard, les établissements Schneider organisaient en 1890 une représentation chargée de transmettre régulièrement les vœux du personnel à la direction<sup>346</sup>. Si, pendant longtemps, les salariés sont demeurés des sujets de l'entreprise, étrangers aux prérogatives patronales qui s'y exercent, l'évolution du droit du travail s'est faite dans le sens d'un élargissement de la représentation salariale dans la vie de l'entreprise dont les salariés deviennent davantage « *citoyens* ». Après une période de cloisonnement entre la vie de l'entreprise et la situation des salariés, on en arrive à constater une certaine communauté d'intérêts<sup>347</sup>. L'expression individuelle de chacun des membres de la communauté des salariés étant matériellement inappropriée, celle-ci n'est rendue possible qu'à travers la représentation par des personnes mandatées qui « parlent » au nom de tous devant l'employeur et lui présentent les revendications, les réclamations et suggestions des salariés<sup>348</sup>. C'est évident qu'une extension des prérogatives des représentants de salariés se réalisera au détriment des pouvoirs du chef d'entreprise. En fait, il n'a jamais été question d'abandonner le cadre capitaliste de l'entreprise au profit d'un modèle radicalement différent. C'est sans perspective générale que différentes institutions ont été mises en place, avec des finalités et des moyens divers<sup>349</sup>. Cependant, une conception s'est focalisée sur l'antagonisme des partenaires dans l'entreprise, en regardant les délégués du personnel avec une certaine méfiance, les empêchant donc de contribuer réellement à la vie de l'entreprise.

**191.** Au Cameroun, les délégués du personnel sont chargés d'acheminer les doléances des salariés auprès de l'employeur. Ainsi, l'on a d'une part, les réclamations individuelles : elles peuvent être présentées par les employés eux même, la loi leur reconnaît cette faculté. Mais, l'expérience démontre que les travailleurs n'ont pas

---

<sup>346</sup> Daniel Mounom Mbong, *Les délégués du personnel en droit du travail camerounais*, mémoire de licence, Université de Yaoundé, 1978, p 2.

<sup>347</sup> Louis Rozès, op. cit.

<sup>348</sup> Alphonse Baloa, op. cit.

<sup>349</sup> Louis Rozès, op. cit.

intérêt à user de cette faculté. A travers le délégué, la réclamation pèse d'un poids supérieur à une démarche personnelle d'un travailleur donné ; le délégué possède le plus souvent des arguments nécessaires pour défendre la revendication de l'intéressé. D'autre part, il y a les réclamations collectives : le délégué du personnel est le porte-parole des travailleurs, le trait d'union entre l'employeur et l'employé. Il soumet au patron les doléances des travailleurs élaborées en assemblée générale et, est tenu de leur rendre compte des résultats obtenus<sup>350</sup>, c'est ce qui ressort en substance de l'article 128 du code du travail camerounais. Cette canalisation des préoccupations auprès d'une seule institution permet de les traiter efficacement, telle est la consécration formelle.

**192.** Dans la pratique, le rôle du délégué du personnel est plutôt perçu comme un contre-pouvoir qui renforce les antagonistes sociaux. Hors mis la défense du personnel, le délégué du personnel devrait défendre l'entreprise qui utilise ses services ainsi que ceux de l'ensemble des salariés. Ceci est bien compréhensible, même si l'accomplissement de cette mission nécessite beaucoup de tact. En effet, c'est auprès de l'employeur que le délégué doit défendre l'entreprise. Malheureusement, les cours d'éducation ouvrière omettent d'insister sur cette mission qui est garante de l'exercice de la première<sup>351</sup>. Les mécanismes d'implication salariale visent à assurer la pérennité de l'entreprise, dont la quête devrait être le fil conducteur des missions des représentants des salariés, car ces mécanismes conditionnent l'exercice d'autres missions. Sans entreprise, il n'y aurait pas de salariés et par conséquent pas de mission de défense à assurer. En outre, l'on remarque que l'énumération légale des missions du délégué du personnel en droit camerounais semble limiter leur champ d'action. Relativement à la spécificité de leur mission, Pierre Etienne Kenfack<sup>352</sup> pense que cette énumération est exhaustive et que seule une attribution expresse du législateur comme dans le cas des mesures alternatives au licenciement pour motifs économique peut leur permettre de mener une activité hors du cadre prédéfini par l'article 128 du Code du travail.

---

<sup>350</sup> V. Angèle Madeleine Ngo Mayi, op. cit., p.27 et 28.

<sup>351</sup> Remy SIM, op. cit., p. 67.

<sup>352</sup> Pierre Etienne Kenfack, « Un enjeu inattendu dans le Code du travail camerounais : la protection de l'employeur » *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2006, p. 17.

**193.** Alexandre Tjouden fait le constat selon lequel, les entrepreneurs sont jaloux de leur souveraineté, ils ne veulent pas céder la moindre portion de pouvoir. L'échec dans l'exercice des missions des délégués du personnel a pour cause principale la superpuissance du chef d'entreprise dont l'impunité contribue à l'aggravation<sup>353</sup>. La condition de l'efficacité des délégués du personnel dans l'entreprise est la garantie de protection: la protection contre le licenciement, et contre les mesures autres que le licenciement telles que la mutation et les mesures entraînant une modification substantielle du contrat du travail<sup>354</sup>. Telles sont les armes dont dispose l'entrepreneur pour dissuader les délégués du personnel. Le législateur camerounais n'a pas prévu la réintégration du délégué irrégulièrement licencié, ni des mesures de coercition nécessaires pour la reprise de son emploi. Il s'est plutôt préoccupé, dans l'alinéa 7 de l'article 130, à déterminer la procédure à suivre par le délégué du personnel qui conteste l'autorisation de licenciement de l'inspecteur du travail. Pour finir, il a même tout aggravé en invitant l'inspecteur du travail à autoriser le licenciement des délégués du personnel qui auraient commis des fautes détachables de leurs activités dans l'exercice de leur mandat. Ainsi, le législateur camerounais n'a pas suffisamment protégé les délégués du personnel. Ce qui serait à l'origine de la peur de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, au risque d'attirer le mécontentement de l'employeur qui pourrait donc précipiter la perte de leur emploi<sup>355</sup>. Ne se sentant pas suffisamment protégés, les délégués du personnel au Cameroun manqueraient d'audace. De plus, l'on a également la problématique de l'autonomie des moyens, car ils dépendent des financements de l'employeur pour exister.

**194.** En outre la crise de confiance qui existe entre les délégués du personnel et les salariés ne rend pas aisée leur tâche. Au Cameroun comme dans de nombreux pays de l'espace OHADA, Il existe dans les entreprises une crise de confiance des travailleurs envers leurs délégués du personnel. Les paramètres de cette crise de confiance sont ambivalents. Elle peut tenir soit de l'incapacité, voire de l'impossibilité concrète de se poser en contre-pouvoir face aux dirigeants de l'entreprise, soit d'accords informels de partenariat révélant une forme de

---

<sup>353</sup>Alexandre-Dieudonné Tjouden, op. cit. p. 466.

<sup>354</sup>V. Alphonse Baloa, op. cit.

<sup>355</sup>Alexandre-Dieudonné Tjouden, op.cit., p. 469.

clientélisme professionnel<sup>356</sup>. Cette attitude crée une méfiance des salariés vis-à-vis des délégués du personnel, les représentants syndicaux n'étant pas épargnés.

## **2-Les représentants syndicaux prudemment admis.**

**195.** L'approche dualiste de la représentation que le Cameroun a adoptée fait cohabiter les syndicats et les délégués du personnel, tous acteurs du dialogue social. Si le champ d'action des délégués du personnel se situe au niveau de l'entreprise, les syndicats interviennent dans le cadre des négociations sociales, avec les entrepreneurs et avec l'Etat ; l'objet de notre recherche est le rôle du salarié dans la pérennisation de l'entreprise, il serait illusoire de penser que les syndicats, n'intervenant pas dans l'entreprise, ne peuvent guère influencer le cours de la vie de l'entreprise, ceci d'autant qu'ils disposent du droit de représentation des salariés.

**196.** La compréhension du système de création et de gestion des syndicats au Cameroun passe par une brève présentation de son évolution. Au Cameroun, le travail salarié et les premières règles qui l'organisaient ont été introduits pendant le protectorat allemand, la mise du Cameroun sous tutelle ne va pas dénaturer cette approche salariale. Comme tous les Etats africains, le Cameroun n'a pas connu le syndicalisme avant 1939. Joseph Epee Ekwalla nous fait remarquer que, pendant la période coloniale, le fait syndical eut beaucoup du mal à paraître en Afrique. Partout, l'Etat colonial se montra hostile au syndicalisme. Les travailleurs européens eux-mêmes tolérèrent mal la constitution des syndicats purement africains<sup>357</sup>. Cependant, malgré l'hostilité de l'autorité coloniale et des employeurs, un syndicalisme de fait apparut, parfois sous la forme d'organisation de type traditionnel afin d'échapper à la répression. En outre, indépendamment de l'existence d'organisation à caractère syndical, il y eut de bonne heure, une action syndicale, notamment sous forme de grèves, parfois violentes, prolongées et durement réprimées<sup>358</sup>. C'est donc un syndicalisme qui opérait dans la clandestinité, du fait de l'absence de reconnaissance légale.

---

<sup>356</sup> Elise Panier, *L'Etat et les relations de travail au Togo*, thèse, Bordeaux IV, 2012, p. 220.

<sup>357</sup> Joseph Epee Ekwalla, *Les syndicats au Cameroun: genèse, crises et mutations*, Editions L'Harmattan, 2009, p. 7.

<sup>358</sup> Idem.



197. Après toutes ces batailles, les travailleurs africains se verront octroyer le droit syndical. Ceci étant, le syndicalisme africain est né de la Conférence de février 1944 à Brazzaville, sous l'impulsion du Général De Gaulle qui avait décidé d'étendre le droit syndical à tout l'Empire colonial français. C'est ainsi que le décret du 7 août 1944 reconnaissait la constitution des syndicats professionnels en Afrique noire et Madagascar. Ce qui sera repris par le CTOM, qui en ce sens, sera un instrument de progrès ceci d'autant que les syndicats y ayant contribué de façon décisive<sup>359</sup>. Cependant, l'activité des syndicats au Cameroun n'a pas toujours été un fleuve tranquille.

198. Longtemps brimés par les employeurs, les salariés trouveront dans l'action syndicale, le moyen de prendre leur revanche. D'où un syndicalisme essentiellement réactionnaire, revendicatif voire turbulent. Il s'en suivit un climat de tension fait de grèves, de débordements divers, d'accrochages, de sabotage, ce qui n'était pas de nature à favoriser le développement du pays<sup>360</sup>. La construction nationale ne pouvant se faire que dans une atmosphère paisible; une paix publique inébranlable, un régime politique stable. Pour la préserver, toutes les mesures qui perturberaient l'ordre public devaient être éradiquées. C'est ce qui semble justifier l'intervention de l'Etat camerounais, devenu indépendant, dans le domaine des relations collectives de travail<sup>361</sup>. Le gouvernement devait alors frapper du poing sur la table par une sérieuse mise en garde : « *si les syndicats ont un rôle de premier plan à jouer, ce rôle ne saurait être confondu avec celui, négatif, de revendications en cascade procédant du verbalisme incendiaire que nous connaissons...Ce syndicalisme doit être libre. Non pas libre pour détruire, mais pour construire* », ainsi s'exprimait le Président Ahidjo<sup>362</sup>. L'intervention de l'Etat<sup>363</sup> devient alors une nécessité dans la mesure où la canalisation des actions

---

<sup>359</sup>Godelive Tiabou Tiomela, op. cit. p.89

<sup>360</sup>Rodolphe Soh, *Le droit du travail camerounais de 1952 à 1974, bilan et perspectives*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1989, p. 79.

<sup>361</sup>Claudine Mboukeu, *Quatorze ans d'application du code du travail de 1974*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1988-1989, p. 49.

<sup>362</sup> Ahmadou Ahidjo, *Rapport de politique générale au 4eme congrès de l'Union Camerounaise à Ebolowa*, 1962, repris dans *la pensée politique d'Ahmadou Ahidjo*, p73, cité par Rodolphe Soh, op. cit., p. 79.

<sup>363</sup> L'Etat intervient soit directement par un forte des règlementations des relations professionnelles, soit indirectement en imposant plus subtilement son intervention dans les efforts destinés à promouvoir les relations de travail. V. Paul-Gérard Pougoué, « Les enjeux du droit du travail en Afrique noire d'expression française », *bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 1987/5, p21.

syndicales et toutes les autres actions de masse permettraient un développement harmonieux dans une atmosphère paisible. D'où le rattachement des centrales syndicales au parti unique et le contrôle poussé des négociations collectives<sup>364</sup>. Cette situation aurait considérablement anéanti les perspectives d'une représentation syndicale efficace au Cameroun, et même la libéralisation consacrée par le code du travail de 1992 ne va pas changer grand-chose.

**199.** En règle générale, une vie syndicale doit être libre, plurielle et autonome. Mais pour diverses raisons, les jeunes Etats de l'Afrique postcoloniale ont ignoré ce principe élémentaire et choisi des voies originales dont le résultat s'est trouvé partout le même : négation du syndicat, domestication des syndicats. Au Cameroun, la dure répression syndicale, avant et peu après l'Indépendance, et le long monolithisme syndical de 1972 à 1995 ont pratiquement étouffé ou causé le rejet du syndicalisme. A l'observation de ce qui en restait, on avait plutôt la désagréable impression que le rôle du syndicat consistait à expliquer aux salariés le bien fondé des décisions patronales ou gouvernementales et non à défendre leurs intérêts. On ne pouvait rien attendre d'un syndicat unique dont les personnes chargées de la direction étaient généralement des fonctionnaires désignés par les instances du parti, sans véritable formation syndicale<sup>365</sup>. Il s'en est suivi un cantonnement strict du champ d'intervention des syndicats<sup>366</sup>. Le législateur ne leur a cependant attribué compétence que pour les seules négociations concernant les salaires et les catégories professionnelles<sup>367</sup>.

**200.** Au-delà de cette limitation des compétences, l'on note un formalisme alourdi qui freine l'implantation des syndicats. Les raisons peuvent être trouvées dans l'article 6 du Code du travail camerounais qui dispose : « *Un syndicat professionnel n'a d'existence légale qu'à partir du jour où un certificat d'enregistrement lui est délivré par le greffier des syndicats ; les promoteurs d'un syndicat non encore enregistré qui se comporteraient comme si ledit syndicat avait été enregistré sont*

---

<sup>364</sup> Claudine Mboukeu, op. cit., p. 49.

<sup>365</sup> Paul-Gérard Pougoué et Jean-Marie Tchakoua, « Le difficile enracinement de la négociation en droit du travail camerounais », *Afrilex* 2000/00, p. 7.

<sup>366</sup> Pierre Etienne Kenfack, « Un enjeu inattendu dans le Code du travail camerounais : la protection de l'employeur », op. cit., p. 19.

<sup>367</sup> Article 62 alinéa 2 du Code du travail camerounais, « les catégories professionnelles et les salaires y afférents sont fixés par voie de négociation dans le cadre des conventions collectives ou des accords d'établissement »

*passibles de sanctions judiciaires* ». Grâce à ce texte, qui paralyse la liberté syndicale proclamée par l'article 3 du Code, les pouvoirs publics gardent un contrôle strict sur les syndicats. Cela débouche sur un manque d'engouement de l'action des syndicats<sup>368</sup>. Si on y ajoute l'absence de structure syndicale et l'absence de protection des représentants syndicaux contre les actes du chef d'entreprise, on comprend que la représentation des salariés dans la négociation qui est de leur compétence reste un vœu<sup>369</sup>. C'est sans doute ce qui a contraint les salariés à une rare passivité sur les plans aussi bien collectif qu'individuel. La négociation collective est ici un leurre, pour des partenaires sociaux qu'on pourrait dire encore sous la « *tutelle* » des pouvoirs publics<sup>370</sup>.

**201.** Pourtant, l'importance de la négociation collective n'est plus à démontrer. Le devoir le plus important des syndicats au sein du monde professionnel concerne les négociations collectives. C'est dans la négociation collective que l'on décide de la manière dont le profit généré par une entreprise, sera distribué, c'est-à-dire: combien iront aux travailleurs, combien aux dirigeants, combien on laissera à l'entreprise, au titre de capital. C'est dans les négociations collectives que se règlent les horaires de travail, les salaires, les congés et souvent aussi, la durée des préavis en compatibilité avec les lois en vigueur pour chaque pays. C'est ainsi que les négociations collectives œuvrent pour un traitement égalitaire de tous les travailleurs et pour des réglementations sociales légales sur le lieu de travail<sup>371</sup>. Face au laxisme de la représentation au Cameroun, il est utile de rechercher un modèle de référence.

## **B-La recherche d'un modèle de référence**

**202.** La représentation collective des salariés est une forme de régulation sociale. Symboliquement, elle transforme des volontés individuelles subordonnées en une

---

<sup>368</sup> A noter que 6 confédérations syndicales nationales sont enregistrées au Cameroun. La proportion de la main-d'œuvre syndiquée n'est pas aisée à cerner, comme le rapporte une étude conduite dans le cadre du projet de suivi de la gouvernance en Afrique de l'ouest par Roger Tsafack-Nanfosso, Sylvie Michèle Mpon Tiek et Jeanot Minla Mfou'ou, *Etat de la gouvernance en Afrique de l'ouest : Cameroun, CODESRIA, OSIWA, 2011*.

<sup>369</sup> Pierre Etienne Kenfack, op. cit., p. 20.

<sup>370</sup> Jean-Marie Tchakoua, *Dignité et droits fondamentaux des salariés, réflexion à partir des droits camerounais et français*, thèse, Yaoundé II, 1999, p. 30.

<sup>371</sup> Antonia Fleischmann, *Syndicats et participation des travailleurs*, Conférence des Travailleurs de Madagascar (CTM) en partenariat avec la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Antananarivo, Octobre 2009, p.8.

volonté collective émancipée<sup>372</sup>. L'entreprise et ses établissements sont en effet les socles sur lesquels ont été édifiées les instances représentatives du personnel. Ces dernières sont d'autant plus efficaces que la collectivité de travail est soudée et que l'interlocuteur auquel elles s'adressent (l'employeur) est unique<sup>373</sup>. Il a été donné de constater qu'au Cameroun, la représentation connaissait un laxisme patent, pour des multiples raisons que l'on a explorées. Cette situation rend difficile l'enracinement du dialogue social au sein de l'entreprise. Cela dit, l'implication du salarié dans le fonctionnement de l'entreprise a du mal à s'installer.

- 203.** Un fait demeure certain: la notion de représentativité est la clé de voûte du système d'implication salariale. Si la représentativité des institutions représentatives du personnel leur confère de droit de participer à la création des normes qui vont lier les personnes qu'elles représentent, c'est leur légitimité qui va conditionner l'acceptation de ces normes par les personnes concernées<sup>374</sup>. L'on devra donc explorer les pistes qui déboucheront sur un mode de représentation légitime, et donc efficace. Il faudrait alors scruter les aléas d'une représentation par les personnes (1), et l'opportunité d'une représentation par des institutions renouvelées(2).

### **1- Les difficultés d'une représentation par les personnes**

- 204.** L'implication recherchée au bénéfice du salarié est justifiée par la qualité de partie prenante de ce dernier. Les développements précédents ont établi que, bien qu'ayant renoncé à une partie de ses libertés en s'engageant au sein de l'entreprise, le salarié garderait sa citoyenneté. Il s'en suit que c'est en tant qu'individu, isolément identifié, que le salarié peut prétendre à participer au fonctionnement de l'entreprise. C'est ce qui justifie l'exploration des pistes d'une représentation individuelle du salarié.
- 205.** Le salarié peut lui-même présenter ses réclamations à l'employeur. Il s'agit de la participation directe individuelle. Certaines sociétés se sont lancées dans la voie de la participation directe des salariés à la gestion de l'entreprise. L'entreprise camerounaise Perenco, même si elle n'est pas arrivée à une participation effective,

---

<sup>372</sup>Josépha Dirringer, op. cit. p. 1.

<sup>373</sup>Isabelle Roussel Verret, op. cit.

<sup>374</sup>Jean-Marie Tchakoua, thèse op. cit., p. 404.

a tout de même pris le soin d'introduire la communication interne comme clé essentielle du dialogue social. Elle a ainsi institué une communication à la fois ascendante et descendante<sup>375</sup>. Plus globalement, la participation directe peut être menée par le canal hiérarchique, consistant à faire participer certains salariés, non à la prise de décision, mais à l'exécution de celle-ci<sup>376</sup>. Les cadres supérieurs pourraient en ce sens jouer activement, compte tenu de ce qu'ils disposent généralement de solides informations sur l'entreprise. Bien que les cadres soient, juridiquement, de simples salariés, les rôles qu'ils ont à remplir sont bien spécifiques. D'une part, ils doivent jouer un rôle à l'égard des dirigeants ou des propriétaires de l'entreprise. La pression en ce sens est d'autant plus élevée chez les cadres que les « sanctions positives » sont importantes (carrière rapide, reconnaissance, prestige social...) alors qu'elles sont pratiquement inexistantes chez le manœuvre. Les cadres auront donc une plus forte propension à avoir un comportement qui les rapproche du patronat. Ainsi les appelle-t-on souvent collaborateurs<sup>377</sup>. Cette approche aura le mérite de combler le désintéressement des salariés vis-à-vis des institutions représentatives du personnel qui se trouvent ainsi être quasiment astreintes à jouer un rôle secondaire. Les salariés préférant la plupart du temps se référer à leurs supérieurs hiérarchiques<sup>378</sup>. Les cadres seraient potentiellement plus efficaces. Mais visiblement, cette voie se détournera de l'idéal d'implication que l'on cherche à promouvoir, il est à penser que les cadres seraient plus guidés par les ambitions personnelles que par l'intérêt de l'entreprise. Ce qui n'est pas le cas de la collectivité des salariés. En Outre, il faut remarquer que l'on assiste au Cameroun, à ce phénomène que l'on observe dans d'autres parties de l'Afrique, notamment l'assimilation des cadres aux dirigeants par les autres salariés. C'est pourquoi la représentativité suppose nécessairement une approche collective.

---

<sup>375</sup> Emmanuelle Estelle Amougou, La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration ; l'exemple PERENCO, mémoire DEPA, université de Douala, 2012-2013, p. 53.

<sup>376</sup> Charlotte Matias, *Les attributions économiques du comité d'entreprise*, mémoire de master, Paris 2, 2013, p. 9

<sup>377</sup> Alain Burlaud, op.cit., p.74.

<sup>378</sup> V. Salima Benhamou, op. cit., p. 72.

- 206.** Chaque salarié ne peut être associé individuellement à la gestion de l'entreprise. Il ne lui est pas possible de se prononcer au nom de la collectivité<sup>379</sup>. Les décisions issues de la représentation doivent supplanter les intérêts de chacun pour permettre la réalisation de l'intérêt de tous. Cela montre les limites aussi bien théoriques que pratiques de l'exercice de la participation à titre individuel aux plans théorique et pratique. Profondément ancrée dans la philosophie même du droit social, la question de la protection de la personne et des droits du travailleur est étroitement dépendante de l'organisation collective des rapports sociaux et des rapports juridiques dans l'entreprise.
- 207.** S'agissant de la protection des droits des travailleurs, il est évident que la collectivité de travail n'a nul besoin d'une consécration légale pour assurer cette fonction. Qu'une collectivité structurée, qui soit autre chose qu'un agrégat d'individus isolés, offre à ses membres une protection et les dote de capacités de résistance est une évidence qui se vérifie bien au-delà de la sphère du travail et de l'entreprise. Cette résistance ne se pense pas d'emblée en termes de « *droits* » mais pourra, le cas échéant, aider à les conquérir ou à les maintenir. À vrai dire, cette fonction de protection des droits est intimement liée à celle de représentation et d'expression<sup>380</sup>. Dans le registre des orientations de fond à approfondir dans l'harmonisation du droit du travail dans l'espace OHADA, la représentation des travailleurs est citée<sup>381</sup>, recherchant un modèle efficace, l'on est tenté d'espérer que la représentation collective, parce que détentrice d'une légitimité acquise, permettrait de mieux construire la participation du salarié en vue de la pérennisation de l'entreprise.

## **2-La représentation par les institutions**

- 208.** Il nous a été donné de constater que la représentation des salariés au Cameroun souffrait de nombreuses imperfections. Comme tentative de solution, nous proposons des institutions représentatives du personnel plus dialogiques et plus dynamiques. L'impulsion devra venir aussi bien des incitations législatives et

---

<sup>379</sup> Charlotte Matias, op. cit., p. 9.

<sup>380</sup> Pierre-Yves Verkindt, « La collectivité de travail ou « La belle inconnue », *Droit social* 2012, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>381</sup> Mémoire des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur l'avant-projet de l'harmonisation du droit du travail, adopté à Douala du 6 au 8 mai 2003, publié par le BIT en 2005

règlementaires, que de la réelle volonté des partenaires sociaux, traduisant la prise de conscience collective de ce que l'entreprise est un bien commun. Ce faisant, le dialogue tel que suggéré, ne répondra à ses attentes que s'il est mené par des partenaires avertis, responsables, libres et dynamiques<sup>382</sup>.

- 209.** Un climat détérioré, fait de tensions, souvent du fait de manque d'information, de rumeurs fausses ou vraies ne peut qu'être préjudiciable à l'entreprise. C'est pourquoi les repreneurs éventuels, les financiers potentiels et les pourvoyeurs des matières premières scrutent l'entreprise. Ils surveillent particulièrement l'attitude des salariés et voient par exemple, dans le recours à la grève, même si elle est licite, l'expression d'une rupture d'affectio societatis au sein de l'entreprise<sup>383</sup>. Le dialogue doit être accentué comme méthode d'anticipation et de résolution des conflits<sup>384</sup>. La volonté des parties dans la recherche du dialogue doit ainsi être revalorisée par l'octroi d'une bonne marge de manœuvre aux institutions représentatives du personnel.
- 210.** Pour un meilleur rendement de l'entreprise, il faudrait envisager une participation plus active des travailleurs à la vie de celle-ci<sup>385</sup>. Pour ce faire 3 types de propositions émergent : la première milite pour le maintien du statu quo en matière de représentation, mais avec renforcement des capacités des institutions en place. La seconde milite pour la reconstitution du modèle de représentation par l'adjonction de nouvelles institutions avec les compétences précises en matière de participation à la gestion et au contrôle de l'entreprise. La troisième tend vers la fusion des institutions actuelles.
- 211.** Concernant la première option qui entrevoit le maintien avec renforcement du rôle des institutions actuelles, l'on devra se rendre à l'évidence du déséquilibre des forces au sein de l'entreprise, constater que les salariés souffrent le plus d'une

---

<sup>382</sup> Job Mbendang Ebongue, op. cit. p. 222.

<sup>383</sup> Idem.

<sup>384</sup> Maurice Kom Kamsu, « Les droits des salariés face aux difficultés économiques des entreprises : la quête de l'équilibre des intérêts en présence dans l'espace OHADA », *Revue de la recherche juridique droit prospectif*, n° 2, 2012, p 993.

<sup>385</sup> Rodolphe Soh, op. cit. p. 59.

éventuelle rupture du lien. Prôner le rééquilibrage des forces en présence<sup>386</sup>. La voie collective se présente comme un palliatif à ce déséquilibre ceci d'autant si elle offre au salarié la possibilité d'avoir un regard sur la vie générale de l'entreprise. En maintenant les délégués du personnel<sup>387</sup>, il faudrait expressément leur reconnaître, outre leurs attributions ordinaires, les prérogatives en matière économique. Leur protection devra être renforcée et ils devront être guidés, non pas seulement, par le mobile de défense des droits des salariés, mais aussi par la sauvegarde de l'unité de production. A cet égard une réécriture des articles 128 à 130 du code du travail serait nécessaire. Par le passé, la Cour d'appel de Douala a dénié aux travailleurs le droit d'apprécier la situation financière de l'entreprise<sup>388</sup>, et pourtant l'alinéa de l'article 128 du code du travail dispose que les délégués du personnel ont pour mission de communiquer à l'employeur toutes suggestions utiles tendant à l'amélioration de l'organisation et du rendement de l'entreprise. Bien évidemment que le rendement de l'entreprise ne peut être suffisamment exploré en omettant d'apprécier financièrement l'entreprise. C'est à bon droit que les délégués du personnel doivent s'informer sur l'état financier de leur entreprise. La reconsidération de leurs fonctions pourrait impulser cette dynamique, c'est pareil pour les syndicats qui devront se montrer assez responsables dans la conduite des négociations qui impactent considérablement la rentabilité des entreprises camerounaises.

**212.** En deuxième option, il pourrait être institué des structures de représentation des salariés jouant uniquement le rôle d'un simple organe de contrôle ouvrier de la gestion, à l'image du système belge, mais institutionnalisé et accordant comme aux Etats Unis, des prérogatives réservées à la direction de l'entreprise<sup>389</sup>. Le comité d'entreprise, tel qu'existant en France, constitue en ce sens une application concrète des règles de la démocratie. L'on pourrait également s'inspirer du comité permanent de concertation économique et social qui a été mis en place au Gabon, il

---

<sup>386</sup> Jean Vincens « La notion d'emploi, de l'économie au droit », in Bernard Belloc, Albert Arseguel (dir), *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse 2001, p. 198.

<sup>387</sup> Alexandre-Dieudonné Tjouen, op. cit, p. 460.

<sup>388</sup> C.A. Douala, arrêt n° 127/s du 04 février 1994 inédit, cité par Paul-Gérard Pougoué et Jean-Marie Tchakoua, « Le difficile enracinement de la négociation en droit du travail camerounais », op. cit. note de bas de page n° 28.

<sup>389</sup> Alphonse Baloa, op. cit.



se rapprocherait plus des réalités locales camerounaises, compte tenu de la similitude des tissus économiques des deux Etats où il y a plus de petites et moyennes entreprises locales et les grandes sociétés de capitaux étrangers. Il s'agirait alors d'un organe élu par le personnel autour de l'employeur et ayant à la fois un droit de regard dans le domaine économique et un droit de gestion dans le domaine social au sein de l'entreprise. Ce serait est une personne juridique pourvue d'un minimum d'organisation afin de pouvoir exercer les attributions qui lui sont propres. Un tel organe valorise la participation plutôt que la revendication, avec un double objectif d'information du chef d'entreprise sur l'état d'esprit des salariés et, à l'inverse, d'apprentissage par ces derniers des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Il a donc un objectif pédagogique, facilitant par là même la compréhension des choix patronaux et l'obéissance à l'autorité légitimée<sup>390</sup>.

**213.** Tel que présent au Gabon, le comité permanent de concertation économique et social est régi par les articles 303 à 313 du code du travail gabonais. Il est institué dans les entreprises commerciales, industrielles, forestières, agricoles et minières, quelle qu'en soit la forme juridique, employant habituellement au moins 50 salariés, et pourra être étendu par voie réglementaire à d'autres types d'entreprises. Il est doté d'attributions de gestion en matière d'œuvres sociales, et d'attributions consultatives en matière de gestion de l'entreprise proprement dite. A ce titre, il donne son avis sur toute mesure relative à l'organisation générale du travail, à la productivité, à la rentabilité, à l'amélioration de la qualité de la production, à l'utilisation des installations, à l'introduction des innovations et des machines nouvelles, à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines de l'entreprise, à la discipline et à la condition des travailleurs, à l'exception des questions relatives aux salaires. En outre, il participe, en liaison avec le ministère compétent, à l'élaboration des programmes de formation professionnelle et de perfectionnement du personnel<sup>391</sup>. Pour l'accomplissement de ces missions, le comité a accès aux informations ponctuelles relatives aux questions qui font l'objet de consultation<sup>392</sup>. De même, il est régulièrement informé sur la situation de

---

<sup>390</sup> Jean-Pierre Le Crom, « Une révolution par la loi ? L'ordonnance du 22 février 1945 sur les comités d'entreprise. », in *Deux siècles de droit du travail, l'histoire par les lois, les éditions de l'atelier/ éditions ouvrières*, Paris 1998, p166.

<sup>391</sup> Article 304 Loi no 3/94 du 21 novembre 1994 portant Code du travail du Gabon.

<sup>392</sup> Article 305, idem.

l'entreprise. C'est véritablement une institution de dialogue dont l'implémentation au Cameroun devra accentuer une plus grande collaboration au sein de l'entreprise, ce qui éviterait de nombreux litiges<sup>393</sup>.

**214.** Il est difficile de comprendre et d'expliquer les réticences des pays et l'oubli dans le projet d'acte uniforme portant droit du travail de l'institution d'un tel organe qui peut assurer le développement de l'entreprise<sup>394</sup>. Alors que dans ces pays, la mauvaise gestion des entreprises a conduit à d'importantes mesures de restructuration traduites par une cascade de compressions massives de personnels. L'on se souvient que lors de l'adoption du CTOM, les craintes du patronat des répercussions financières de certaines institutions existant en métropole, avaient motivé la non-transposition de certaines institutions métropolitaines, à l'instar des comités d'entreprises<sup>395</sup>. Alexandre Tjouen<sup>396</sup> a scruté les raisons qui justifiaient la réticence à mettre en place de pareilles structures de représentation du personnel au sein de l'entreprise. Il relève d'une part, les risques au sein de l'entreprise, notamment une concurrence avec l'employeur, d'autre part, les risques dans la société en général avec notamment les troubles, l'anarchie due à l'immaturation des travailleurs camerounais à les mettre en exergue. Il conclut à la légèreté de ces raisons. Nous pensons également que conduire un tel raisonnement équivaldrait à faire un procès d'intention aux salariés camerounais. Contrairement aux salariés de la période coloniale, les salariés camerounais aujourd'hui jouissent de grandes facultés intellectuelles, le taux d'alphabétisation est suffisamment élevé. C'est à tort de penser qu'ils feraient forcément un mauvais usage des droits à participation dans la vie de l'entreprise.

**215.** En dernière option, il pourrait être envisagé de faire fusionner les institutions représentatives du personnel. La délégation du personnel et le représentant syndical pourraient devenir une seule institution dotée à la fois de la défense des salariés, de la protection de l'entreprise, et aussi du pouvoir de négociation qui jusqu'à présent est détenu par les syndicats. Cela faciliterait la coordination des

---

<sup>393</sup> Rodolphe Soh, op. cit. p. 60.

<sup>394</sup> Aristide Stéphanie Mogue Kamgue, *Les innovations du projet de l'acte uniforme relatif au droit du travail*, mémoire de master, Université de Dschang, 2011, p. 63 et 64.

<sup>395</sup> Paul Gérard Pougoué, « les enjeux du droit du travail en Afrique noire d'expression française », op. cit., p11 et 12.

<sup>396</sup> Alexandre-Dieudonné Tjouen, op. cit, p. 459.

actions. En participant aux propositions normatives, l'institution en contact avec les salariés est à même de proposer des mesures pragmatiques pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

- 216.** Considérant que le dialogue social est une des clés de la réussite des entreprises, on s'aperçoit qu'une superposition de couches supplémentaires dans le millefeuille des institutions représentatives du personnel et dans leurs attributions ne permet pas de favoriser ce dialogue<sup>397</sup>. La fusion de ces institutions serait une solution non négligeable. Le débat sur une éventuelle fusion des instances de représentation du personnel est ancien et récurrent. La Chambre du Commerce et de l'Industrie de Paris propose, par exemple, la création d'une Représentation Unique du Personnel (RUP) dans les entreprises d'au moins onze salariés, laquelle se substituera à toutes les autres instances de représentation élue du personnel. Cela permettra de limiter les coûts, pour l'employeur, de la mise en place des institutions de représentation du personnel, notamment dans les petites entreprises<sup>398</sup>. Cette idée a aussi été proposée au cours des travaux préparatoires pour l'harmonisation du droit du travail.
- 217.** En effet, au moment où la compétitivité des entreprises est un impératif de l'espace communautaire, il faut éviter de multiplier le nombre de personnes protégées dans une entreprise. La solution des délégués du personnel élus assurant en même temps les fonctions de représentants syndicaux est recommandable<sup>399</sup>. Le principe de spécialité institutionnelle des institutions représentatives du personnel fait souvent place, dans les pratiques, à des chevauchements et un enchevêtrement préjudiciable à la lisibilité de l'ensemble pour le personnel. Ce que l'on gagne en nombre se perd en puissance d'impact. L'allure globale des institutions représentatives du personnel s'apparente souvent à une voie lactée aux contours effrangés<sup>400</sup>. La fusion conduira certainement à la mise sur pied d'un dialogue plus constructif.

---

<sup>397</sup> Charlotte Matias, *Les attributions économiques du comité d'entreprise*, mémoire de master, Paris 2, 2013, p. 143.

<sup>398</sup> Idem.

<sup>399</sup> Paul Gérard Pougoué, « Etude préparatoire à l'atelier sous régional des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur le projet d'harmonisation du droit du travail », bit, in *Mémoire des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur l'avant-projet de l'harmonisation du droit du travail*, adopté à Douala du 6 au 8 mai 2003, publié par le BIT en 2005, p.80.

<sup>400</sup> Jacques Le Goff, op.cit, p. 578.

## Conclusion du chapitre 2 et du titre 1 :

**218.** Les développements précédents auront permis d'établir les balises d'une association du personnel aux structures de l'entreprise. L'association que l'on a proposée s'inscrit dans l'optique de préservation de l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, le dispositif normatif camerounais, bien que de façon latente, s'arrime à la vision commune de l'entreprise, et donc la pérennisation passe par une collaboration de tous les acteurs. Certes, des améliorations restent à faire, car l'appartenance collective n'est pas encore suffisamment ancrée en Afrique centrale, et donc au Cameroun<sup>401</sup>. Il est nécessaire qu'une prise de conscience commune soit instaurée afin que la collaboration y règne. Dans cette optique, il a été suggéré que de façon explicite, les textes camerounais invitent les salariés à plus d'investissement et de collaboration dans les affaires de l'entreprise. Une telle posture aura le mérite d'amener les entrepreneurs à ne plus être réticents à l'idée de participation des salariés. L'entreprise est appelée à vivre dans un climat de négociation permanente et généralisé, et ce, à tous les niveaux, atelier, service, usine, établissement. Le dirigeant de demain sera avant tout un pilote et un animateur plus qu'un commandant de bord<sup>402</sup>. La représentation du personnel sera d'avantage le conseil écouté au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, le rôle de l'encadrement et de la formation sera de plus en plus fondamental. Les salariés camerounais sont manifestement matures et suffisamment instruits. Il serait dévalorisant de penser qu'en les associant à la gestion de l'entreprise, ils abuseraient de leurs facultés. Bien au contraire, dans un contexte de raréfaction des emplois, l'idéal pour un salarié est de demeurer le plus longtemps possible dans une structure qui lui procure les ressources pour son existence. En outre, lorsque le salarié a le sentiment d'avoir participé à l'élaboration des décisions prises dans son entreprise, il est plus motivé à les appliquer, ce qui renchérit la productivité.

**219.** Le progrès social ne se traduit pas seulement par la paix sociale, l'absence de conflits sociaux, encore moins l'obtention des nouveaux avantages sociaux ou le maintien des acquis ; le progrès social, c'est aussi la mobilisation de tous,

---

<sup>401</sup> Merlin Badziokela, *Le droit du travail dans les Etats d'Afrique centrale : Particularités et ressemblances*, thèse, Nice, 2005, p.340.

<sup>402</sup> Makuate Kapoko Stéphanie, op. cit., p. 103.

actionnaires, salariés, dans le cadre d'une véritable communauté de travail et dans l'esprit d'un réel partenariat où chacun pourra trouver satisfaction à ses intérêts légitimes. C'est une construction permanente qui passe par un bon dialogue social. Le dialogue social est l'une des caractéristiques essentielles de sociétés démocratiques, sa promotion comme mode privilégié de régulation des rapports sociaux implique la prise en compte de l'exigence de promouvoir aussi les acteurs tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise<sup>403</sup>. Mieux que la loi, le dialogue social permet une adaptation progressive du droit aux évolutions techniques et économiques. Mais, le dialogue ne peut être réel que s'il y a des interlocuteurs avertis de chaque côté. Pour qu'il en soit ainsi, ceux-ci doivent non seulement être formés mais aussi informés<sup>404</sup>. La formation et l'information des salariés camerounais demeurent un vœu pieux, c'est en ce sens que la révision du droit à la représentation a été suggérée.

- 220.** A cause de la flamme de la démocratie qui s'est allumée dans le paysage politique camerounais depuis quelques années, c'est-à-dire la soif du dialogue, il n'est plus possible de laisser le chef d'entreprise jouir, dans l'entreprise, de la liberté d'un renard dans un poulailler. Le personnel de l'entreprise doit participer à sa gestion par l'intermédiaire d'une structure organisée<sup>405</sup>. Le choix de cette structure devra se faire en tenant compte des spécificités locales. A l'heure où sont vantées les vertus du dialogue social à tous les niveaux, la création d'une institution, ayant pour ambition d'étendre ce dialogue à la gestion de l'entreprise dans ce qu'elle a de plus fondamental, devrait être envisagée favorablement<sup>406</sup>. Il a été donné de constater un interventionnisme souvent contre productif de l'Etat dans la conduite des négociations au sein des entreprises ; alors que l'Etat devrait canaliser ses interventions en les axant vers l'éducation ouvrière<sup>407</sup>. Il s'agira en ce sens de donner aux salariés, les outils qui leur permettront de mieux négocier avec les employeurs. Le dialogue social fructueux qui en résulterait serait bénéfique pour

---

<sup>403</sup>Godelive Tiabou Tiomela, op. cit. p. 455.

<sup>404</sup>idem

<sup>405</sup>Alexandre-Dieudonné Tjouen, op. cit, p. 457.

<sup>406</sup>Jean-Marc Béraud, *Etude préalable à l'adoption d'un Acte uniforme en Droit du Travail dans le cadre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)*, BIT Genève Octobre 2003, p.82.

<sup>407</sup>Sylvain Souop, *Rôle et fonction de l'Etat dans les relations de travail au Cameroun*, mémoire de maitrise, Université de Yaoundé, 1989-1990, p. 83.

l'entreprise. La réglementation de l'entreprise par l'Etat doit céder le pas à la réglementation de l'entreprise par elle-même. L'entreprise doit devenir pleinement sujet et source de droit. L'auto réglementation de l'entreprise par elle-même désigne la capacité de négocier dans l'entreprise des accords qui s'ajoutent ou se substituent à la réglementation étatique ou professionnelle<sup>408</sup>.

- 221.** Par ailleurs, la disparition de l'entreprise implique aussi la disparition des emplois. La disparition survient généralement à l'issue d'une crise mal gérée. C'est pourquoi l'implication du salarié doit être également utilisée pour conjurer la crise.

---

<sup>408</sup> Idem.

## **TITRE 2 : UNE IMPLICATION JUSTIFIEE PAR L'IMPERATIF DE CONJURER LA CRISE**

**221.** A priori, la prévention des difficultés de l'entreprise relève des procédures collectives, spécifiquement la conciliation et le règlement préventif qui ont été structurés par le législateur OHADA. Mais ce serait porter un jugement limité que de s'arrêter à ces deux procédures. Au quotidien, des règles du droit commercial, du droit comptable, et aussi du droit du travail, permettent d'assurer un suivi permanent des activités de l'entreprise ; ces règles, contribuent également à la prévention des difficultés. Il est important d'anticiper sur les difficultés de l'entreprise, car cela permet de conjurer la crise. La crise est entendue ici comme la résultante de toute situation conjoncturelle susceptible d'affecter le fonctionnement normal de l'entreprise. L'on est sans ignorer que l'avènement d'une crise peut considérablement fragiliser les relations au sein de l'entreprise. Elle installe un climat délétère, avec multiplication des suspicions entre les parties prenantes. Alors que, les mécanismes concertés permettent de dissiper les doutes et de redorer la confiance des uns envers les autres. La crise, dit-on, mettrait à l'épreuve le lien social en renforçant les égoïsmes, en assurant le triomphe du « *chacun pour soi* ». Elle peut aussi, et fort heureusement, avoir parfois l'effet inverse et conduire les Hommes à un surcroît de solidarité<sup>409</sup>. C'est dans cet esprit que l'on envisage l'implication du salarié dans les dispositifs de contrôles réguliers de la firme. Il s'agira en ce sens de scruter les mesures qui pour certaines, sont souvent prévues par le droit positif applicable au Cameroun, et pour d'autres, sont issues des législations étrangères. L'on devra faire une synthèse.

**222.** A cette fin, il est souhaitable en premier lieu, de multiplier les mécanismes de contrôle des salariés au sein de l'entreprise (chapitre 1), ils sont, pour la plupart, contenus dans les dispositions relatives au droit des sociétés ; en second lieu, de promouvoir les mécanismes de prétraitements judiciaires faisant interagir les salariés (chapitre 2), on les retrouve dans les dispositions relatives aux procédures collectives.

---

<sup>409</sup> Christophe Radé, « Le cœur à l'ouvrage », *Droit social*, 2014, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)



## **Chapitre 1: La multiplication souhaitée des mécanismes de contrôle des salariés**

223. *«Mieux vaut prévenir que guérir»*. Cette assertion, traduisant une vieille sagesse assez répandue, est aussi vraie dans le cadre des entreprises. La prévention est le meilleur des traitements. *«Prévenir, c'est avant tout amener les dirigeants à prendre conscience de la situation actuelle et de l'évolution de l'entreprise. C'est ensuite mettre en place des possibilités d'alerte, voire de règlement amiable des difficultés naissantes lorsque l'évolution défavorable se confirme»*<sup>410</sup>. Prévenir implique l'idée d'anticipation et signifie éviter qu'une chose considérée comme gênante advienne en prenant les devants<sup>411</sup>. Une entreprise d'apparence prospère se trouve toujours sous la menace de sérieuses difficultés<sup>412</sup>, d'où l'importance des instruments de veille permanente, autrement dit, les mécanismes de contrôle qui font interagir les salariés dans le fonctionnement de l'entreprise. Autant les réactions sont tardives, autant le malaise s'intensifie et devient au fil du temps difficile à gérer, ce qui compromet considérablement l'avenir de l'entreprise. C'est pourquoi, l'on préconise des mécanismes de veille permanente dans la vie de l'entreprise. Destinés à tirer la sonnette d'alarme au sein de l'entreprise, ce sont les systèmes d'alerte ; ils ne peuvent porter leur efficacité que si la circulation de l'information est assurée. Ceci étant, il n'est pas superflu d'envisager la rationalisation de l'information comme un préalable à l'exercice d'un contrôle efficace (section 1). Par la suite, il faudrait songer à un élargissement des mécanismes de contrôle existant au profit des salariés (section 2)

### ***Section 1 La nécessaire rationalisation du droit à l'information, un préalable à l'exercice d'un contrôle efficace***

224. L'orchestration du droit d'accès à l'information dans l'entreprise est un enjeu important. L'absence d'information, tout comme la circulation abusive de

---

<sup>410</sup> Yves Chaput, *Droit de la prévention et du règlement amiable des difficultés des entreprises*, PUF, 1986, n° 2

<sup>411</sup> Aymar Toh, *La prévention des difficultés des entreprises : étude comparée de droit français et droit OHADA*, thèse, Bordeaux, 2015, p.12.

<sup>412</sup> Pascal Nguihe Kante, « Réflexions sur la notion d'entreprise en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA », <http://afrilex.ubordeaux4.fr/sites/afrilex/IMG/pdf/3doc9kante.pdf>

l'information peuvent fragiliser l'entreprise. Se penchant sur la morale de la communication de Jugen Habermas, le Doyen Carbonnier disait, tout en citant une euphorie technique que, « *le bien vient de communication et par la communication. Inversement, le mal vient du défaut de communication et finalement d'un défaut de transparence*<sup>413</sup> ». C'est en accédant à l'information que l'on s'assure de la transparence dans les opérations posées au sein de l'entreprise. Rien n'est plus important que l'information, c'est le fondement solide sur lequel l'édifice du droit de l'entreprise doit être construit. L'élaboration de la volonté sociale et le contrôle des étapes de cette élaboration n'est impossible dans l'ignorance de ce qui se passe au sein de l'entreprise<sup>414</sup>.

**225.** Si l'information revêt une grande importance, c'est, au moins, parce que dans tous les aspects de la vie en société, celui qui dispose de l'information utile prend très facilement l'ascendant sur celui qui n'en dispose pas. Le droit à l'information restaure l'égalité entre les partenaires sociaux. Le service de l'information est ainsi destiné à rétablir, entre les cocontractants, une égalité rompue par la différence de leurs situations respectives. Le droit à l'information pourrait donc être placé dans le cadre de la recherche de l'égalité<sup>415</sup>. Ce qui pourrait lui donner une résonance toute particulière dans l'entreprise où on gère quotidiennement des inégalités. Pour contrôler le flux de l'information, des ayants droits ont été précisés. Pour la plupart, ce sont les détenteurs de capitaux, ou ceux qu'ils ont choisis. Ayant antérieurement démontré le bien-fondé d'une vision institutionnelle de l'entreprise au service de toutes les parties prenantes, le passage d'une conception contractuelle à une conception institutionnelle de l'entreprise s'accompagne d'un rééquilibrage des pouvoirs et, par conséquent, d'une redéfinition de l'information qui doit circuler<sup>416</sup>.

**226.** Par le passé, la sacralisation entourait la majorité des activités entrepreneuriales. Désormais, l'importance de l'entreprise impose une transparence élevée. La culture du secret et des décisions discrétionnaires qui caractérisait le

---

<sup>413</sup> Jean Carbonnier, *Flexible droit, pour une sociologie du droit sans rigueur*, Paris, LGDJ, 10<sup>e</sup> éd., 2001, p. 316.

<sup>414</sup> Mahi Hussen, op. cit., p. 26.

<sup>415</sup> Jean Marie Tchakoua, « Pour le droit des travailleurs à l'information : le nécessaire inflexibilité des droits du propriétaire employeur », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 1, N° 3, 2003, p.19.

<sup>416</sup> Alain Burlaud, op. cit. p. 53.

managérialisme ou le fordisme a laissé place à une densification des flux d'informations au sein de l'organisation<sup>417</sup>, il est devenu nécessaire de communiquer. On est alors passé de l'étape de l'exaltation du silence à la phase de la communication des informations<sup>418</sup>. Le devoir de parler a subi un grand essor. La circulation de l'information vers les salariés constitue un premier pas vers la participation des salariés à la vie de l'entreprise. La reconnaissance de l'amélioration de l'information aux salariés ne s'accompagne généralement pas d'un plaidoyer en faveur d'une participation accrue, qui n'a pas de réelle légitimité dans le modèle de la souveraineté actionnariale<sup>419</sup>. L'intensité du contrôle, par les salariés, de l'utilisation qui est faite dans la firme de leur capital humain, est fonction de la valeur de ce dernier et du degré d'asymétrie informationnelle concernant le comportement des actionnaires et de leurs mandataires, les dirigeants<sup>420</sup>. Après avoir examiné l'orchestration du droit d'accès à l'information au profit des salariés (§1), l'on devra s'intéresser au traitement qui en est fait (§2).

### ***§1- L'orchestration du droit d'accès à l'information***

**227.** La meilleure façon de résoudre les difficultés est assurément de les tuer dans l'œuf. Or, pour déceler des problèmes encore mineurs, il faut être vigilant, l'idéal étant de disposer d'un système de formation et d'information fiable sur l'état financier des entreprises de son ressort, qui révélera très tôt des anomalies<sup>421</sup>. Il est par ailleurs certain qu'un climat détérioré, souvent du fait du manque d'information, ou de la circulation de rumeurs, ne peut qu'aggraver les difficultés. Il peut même arriver qu'une collaboration des travailleurs puisse, ne serait-ce qu'à travers une mobilisation d'énergies disponibles, faciliter le redressement de l'entreprise<sup>422</sup>. La non-exclusion des travailleurs, est alors apparue comme une condition d'efficacité

---

<sup>417</sup> Antoine Rebérioux, « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions », *Travail et Emploi* n° 93, Janvier 2003, p.28.

<sup>418</sup> Louis Jean Bedel Tchoumba Tomtom, *La transparence dans les procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, thèse, Université de Dschang, 2013, p. 2.

<sup>419</sup> Antoine Rebérioux, op. cit., p.28.

<sup>420</sup> Philippe Desbrières, « Les actionnaires salariés », *Revue française de gestion*, 2002, no 5, p. 258.

<sup>421</sup> Jacob Fidegnon, *Le règlement des procédures collectives par le tribunal de première instance de première classe de Cotonou*, mémoire de fin de formation du cycle ii filière : Magistrature, Université d'Abomey-Calavi, Bénin, 2011, p. x (résumé).

<sup>422</sup> Virginie Yanpelda, « Les salariés dans les procédures collectives OHADA acteurs ou spectateurs ? » *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, p.37.

dans la prévention et le traitement même des difficultés. La bonne gestion de l'information par les partenaires sociaux permet d'instaurer la confiance. Le management par la confiance requiert une mise en cohérence entre discours et actes<sup>423</sup>. Il ouvre, à terme, sur une association de tous à l'élaboration du projet de l'entreprise. Pour juger de l'opportunité de d'accès à l'information par les salariés dans les entreprises camerounaises, l'on devra préalablement analyser les canaux d'information à leur disposition (A). Par la suite, l'on devra juger de la crédibilité des informations (B).

### **A-Les canaux d'information à la disposition des salariés**

**228.** Le droit à l'information en général est consacré par des instruments juridiques. La Charte africaine des droits de l'homme dispose en son article 9 que toute personne a droit à l'information, doit-on transposer cette disposition dans le cadre de l'entreprise, ou du moins est ce que cela est envisageable au sein des entreprises camerounaises? La réponse est affirmative dans la mesure où c'est un droit fondamental de l'homme consacré par la Charte africaine, ratifiée par le Cameroun. Le salarié qui est un homme n'abandonne pas ses droits de l'homme à l'entrée de l'entreprise. Il y pénètre avec ses droits de l'homme qui se complètent avec ses droits fondamentaux de travailleurs.

**229.** En tout état de cause, le droit à l'information est reconnu sous d'autres cieux. Ainsi, la Charte des droits fondamentaux et la Charte sociale européenne révisée lui accordent valeur de droit fondamental. C'est d'ailleurs également un objectif social des traités européens. Ce faisant, l'Union européenne est non seulement dans l'obligation de protéger le dialogue entre la direction et les travailleurs, mais elle doit également l'encourager, car c'est un élément-clé de toute société durable<sup>424</sup>. Si la question de l'information ne se pose pas pour les employeurs qui sont détenteurs des informations et ont aussi les moyens de s'en procurer, elle est cruciale pour les représentants des salariés. L'analyse économique du droit enseigne que chaque

---

<sup>423</sup> Amélie Rafael, « Performance et gouvernance de l'entreprise, les avis du conseil économique, social et environnemental », *les éditions des journaux officiels*, Mai 2013

<sup>424</sup>V. European Trade Union Confederation, « Vers un nouveau cadre pour une plus grande démocratie au travail », Résolution adoptée lors de la réunion du Comité exécutif des 21-22 octobre 2014, [https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/resolution\\_democracy\\_in\\_the\\_workplace\\_fr.pdf](https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/resolution_democracy_in_the_workplace_fr.pdf)

agent dispose d'une rationalité qui est limitée aux connaissances qu'il est capable d'absorber. Chaque partie, en fonction de la place qu'elle occupe au sein d'une entreprise, ne détient pas la même information<sup>425</sup>. En conséquence, dirigeants, créanciers, actionnaires et salariés n'ont pas accès aux mêmes informations.

**230.** Usuellement, l'information est le renseignement ou l'évènement que l'on porte à la connaissance d'une personne, d'un public. Elle est l'action consistant à porter à la connaissance d'un public, certains faits ou opinions à l'aide des procédés visuels ou auditifs comportant des messages intelligibles pour le public. Elle est aussi le résultat sur les destinataires<sup>426</sup>. Les dispositions du droit OHADA relatives au fonctionnement de l'entreprise ne mentionnent pas l'accès à l'information par les salariés. Il faut se référer aux dispositions du droit du travail camerounais pour avoir des aspects sur l'information des salariés. L'arsenal juridique est constitué des Articles 29 et 128 du code de travail de 1992.

**231.** En effet, l'Article 29 prévoit que la mise en vigueur et la modification du règlement intérieur doivent être communiquées aux délégués du personnel pour avis. Il s'agit d'une occasion pour ceux-ci d'attirer l'attention de l'employeur sur les conditions de travail et les éventuelles suggestions pouvant participer à l'amélioration de celles-ci, telles que résultant de l'article 128 sur les attributions du délégué du personnel. Ainsi, l'on constate que les informations contenues dans le règlement intérieur peuvent affecter de manière préoccupante le rendement de l'entreprise. C'est en effet le document qui guide l'attitude des salariés dans l'entreprise. Mais est-ce suffisant pour admettre que les salariés sont suffisamment tenus informés des éléments qui leur permettront d'apprécier la marche générale de l'entreprise? Une réponse négative pointe avec primeur.

**232.** En réalité, l'esprit de l'économie sociale voudrait que les travailleurs soient au moins informés de la situation de leur entreprise, autrement dit, des éléments concrets qui leur permettent de voir si l'entreprise est en progression ou en

---

<sup>425</sup>Gnazale G., Tchotourian I. et Violay L. (2008), « Implication des salariés dans la vie de l'entreprise : lorsque le droit pose les fondements d'une nouvelle gouvernance », <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/2595/Tchotourian.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>426</sup>Jacques Mayo Boumsong, *Le droit à l'information dans les procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, mémoire DEA, Université de Dschang, 2005-2006, p.4.

régression du point de vue des performances. Ainsi, mieux outillés pour comprendre leur environnement, ils s'en sentiront davantage acteurs. C'est dire qu'il y a encore du chemin à parcourir en la matière. Le droit à l'information se rattache incontestablement à la problématique des droits fondamentaux des travailleurs. On peut donc s'étonner que la question ait très peu préoccupé le législateur camerounais qui ne s'y est intéressé que de façon passagère. Affichage du règlement intérieur et autres communications des syndicats ou des délégués du personnel, préparation des élections professionnelles et notification du motif de rupture du contrat. Les conventions collectives ne sont pas aussi allées plus loin<sup>427</sup>. Une auteure<sup>428</sup> a même estimé que l'information des salariés était encore considérée en Afrique comme un luxe. Il est pourtant étonnant que la marche de l'entreprise échappe à la curiosité de ceux qui la font fonctionner et c'est quelquefois par voie de presse qu'ils apprennent ce qui est décidé de l'avenir de leur structure<sup>429</sup>.

- 233.** L'information économique n'est pas incitée à circuler en direction des salariés. L'on a une absence du droit de communication des documents financiers, la non-assistance aux séances des organes délibérants<sup>430</sup>. Des auteurs pensent même que le législateur camerounais a de l'entreprise une conception foncièrement patrimoniale qui le rend frileux devant toutes les solutions qui peuvent comporter la moindre menace aux pouvoirs de l'employeur vu comme propriétaire des moyens de production. Selon eux rien ne vient contrôler, ni a fortiori partager les pouvoirs de gestion du chef d'entreprise. Il n'est même pas tenu de transmettre, pour information, telle ou telle pièce de gestion aux travailleurs ou à leurs représentants<sup>431</sup>. La conception exclusivement patrimoniale de l'entreprise constituerait un frein à l'accès à l'information par les salariés.

---

<sup>427</sup> Jean Marie Tchakoua, « Pour le droit des travailleurs à l'information : le nécessaire infléchissement des droits du propriétaire employeur », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 1, N° 3, 2003, p.22.

<sup>428</sup> Clarisse Eléonore Sawadogo, *La prévention des difficultés des entreprises dans les Etats d'Afrique francophone*, thèse Paris I, 2006, p. 53.

<sup>429</sup> Jean-Marie Kamno, *la transparence dans la gestion des sociétés commerciales*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2004-2005

<sup>430</sup> Bruno Kem Chekem, *Entreprises en difficulté et droits des salariés dans la zone OHADA : le cas du Cameroun*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2004, p. 46.

<sup>431</sup> Paul Gérard Pougoué et Jean-Marie Tchakoua, op. cit. p. 4.

- 234.** A noter que cette vision a été érigée au Cameroun lorsque c'était le colon qui disposait ses entreprises et donc l'indigène était juste disposé à travailler. Ce qui lui ôtait le moindre droit à la parole. Et pourtant, le code du travail de 1992 n'a pas marqué les évolutions. Au lendemain des indépendances, cette carence était assez compréhensive dans le contexte monolithique où le contenu du droit conventionnel était en fait déterminé par le Parti-Etat. Elle l'est moins aujourd'hui puisque l'Etat entend laisser jouer le dialogue social comme moyen de régulation des rapports sociaux<sup>432</sup>. On ne peut raisonnablement parier sur le dialogue social et sur un juste rééquilibrage des rapports de travail sans reconnaître un droit des travailleurs à l'information. Aujourd'hui, cette conception patrimoniale a montré ses limites en lieu et place de la vision institutionnelle propice à toutes les parties prenantes.
- 235.** Ainsi, il est nécessaire de développer une pléthore d'outils de communication qui pourraient éclairer les salariés. Cela pourrait se faire à travers une boîte à idées qui donne la possibilité aux salariés d'exposer par écrit à tout moment une idée susceptible d'intéresser l'entreprise (parfois avec rétribution pour le salarié si l'idée apporte une amélioration substantielle). Des canaux tels que, la mise sur pied d'un journal d'entreprise, centré sur la communication interne, aidera à diffuser aux salariés des informations pratiques sur la vie de l'entreprise, de promouvoir les valeurs et la culture d'entreprise ; des journées portes ouvertes et des séminaires d'entreprise seraient les bienvenus, avec des enquêtes de satisfaction régulières<sup>433</sup>. Tous ces éléments seraient susceptibles de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à leur firme, en raison des informations à leur disposition, c'est pourquoi une certaine loyauté doit être observée en la matière.

---

<sup>432</sup> Jean Marie Tchakoua, « Pour le droit des travailleurs à l'information : le nécessaire inflexibilité des droits du propriétaire employeur », op. cit.

<sup>433</sup> L'on s'est inspiré des outils de communication préconisés pour les entreprises françaises, avec le choix de celles qui seraient adaptées à nos structures. V. Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », *la note d'analyse*, janvier, n°210, 2011. [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

## **B-L'exigence d'une certaine loyauté dans la transmission de l'information.**

236. Il a été donné de constater que le salarié dans les entreprises camerounaises, n'était pas suffisamment informé sur le fonctionnement de l'entreprise. Ce qui est surprenant d'autant plus que les motivations paraissent fragiles. La reconnaissance d'un droit des travailleurs à l'information ne va pas remettre en cause la subordination de ces derniers à l'employeur, au contraire cela va permettre aux salariés de mieux s'investir dans l'entreprise. Par ailleurs, le travailleur, directement ou par l'intermédiaire de ses représentants, doit être informé sur tout ce qui est de nature à affecter sa condition<sup>434</sup>. La transparence dans la gestion des sociétés commerciales en droit OHADA devrait également passer par l'information des salariés au regard du rôle qu'ils jouent dans l'entreprise. En effet, les salariés sont les créanciers ayant engagé la totalité de leurs ressources en ce sens que c'est par leur force de travail qu'ils contribuent à l'œuvre de production de la société<sup>435</sup>. Sans se limiter à un devoir de d'information du salarié, l'on devrait également exiger la loyauté de l'entrepreneur dans la mise à disposition de l'information au salarié.

237. La collaboration entre l'employeur et la représentation des travailleurs dans le domaine de l'exploitation de l'entreprise repose sur le principe de la bonne foi<sup>436</sup>. L'idée de bonne foi signifie que les informations doivent être utiles aux salariés. Pour que les négociations soient mises en œuvre de bonne foi, il faut que les représentants du personnel qui y participent aient été suffisamment informés<sup>437</sup>. L'objectif étant que les salariés puissent comprendre la portée de l'acte pour lequel ils sont informés. Selon François Bloch-Lainé, la circulation de l'information aide à dissiper les éventuels malentendus. Etre au courant et comprendre, c'est déjà participer. Il estime que dans le gouvernement d'entreprise, le personnel doit être suffisamment éclairé, et ce, en des termes qui ne puissent pas être suspectés

---

<sup>434</sup> Jean Marie Tchakoua, « Pour le droit des travailleurs à l'information : le nécessaire inflexibilité des droits du propriétaire employeur, op. cit. p.26.

<sup>435</sup> Jean-Marie Kamno, op. cit. p.67.

<sup>436</sup> Murielle Gandin, « Information et consultation des représentants des salariés dans le cadre de la prévention des difficultés - Loi du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises, Questions / Réponses », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 43, 26 Octobre 2006.

<sup>437</sup> Marion Emeras, op.cit., p.477.



d'erreur ou d'omission<sup>438</sup>. Dans l'élaboration du règlement intérieur par exemple, il est interdit d'inclure certaines clauses nommément identifiées. Par exemple, toutes les autres clauses qui seraient relatives à la rémunération des salariés<sup>439</sup>. Cela dit, une entreprise qui, même de façon dévoyée, inclut de telles dispositions dans le projet de règlement intérieur va à l'encontre de cette exigence de loyauté.

**238.** La promotion du dialogue social, telle que nous le suggérons, suppose la prise en compte de la qualité de l'information à la disposition des acteurs de la négociation et la capacité de ceux-ci à la comprendre. En effet, le renforcement de la négociation induit la promotion des moyens d'investigation et d'analyse des acteurs<sup>440</sup>. De tels moyens d'investigations ne devraient pas être enfouis par l'employeur. Mieux, l'obligation d'information doit être complétée par la reconnaissance à ceux-ci du droit de contrôler la véracité des informations mises à leur disposition par l'employeur<sup>441</sup>.

**239.** De plus, lorsque l'information disponible est fiable et crédible, la tâche devient de plus en plus aisée et l'information peut très bien circuler, favorisant ainsi la résolution précoce des conflits. Cependant, à défaut d'une mobilisation des décideurs, cette finalité est loin d'être atteinte<sup>442</sup>. L'employeur faisant office de décideur devra prendre la responsabilité d'exécuter loyalement son obligation d'information. Allant plus loin, il a été jugé que l'employeur pouvait être coupable en cas de rétention d'une information dont la connaissance aurait été utile aux salariés pour adhérer à une mesure. En l'espèce, la direction d'une entreprise avait indiqué au comité d'établissement ne pas pouvoir prendre d'engagement sur le caractère imposable ou non de l'indemnité de réorientation à allouer à certains salariés. Or, par la suite, les bénéficiaires se sont trouvés imposés sur le revenu au titre de l'indemnité qu'ils avaient perçue. La Cour de cassation française retient la responsabilité des dirigeants de la société pour n'avoir pas communiqué aux salariés la lettre que l'administration fiscale lui avait adressée à ce sujet et

---

<sup>438</sup> François Bloch-Lainé, *op. cit.*

<sup>439</sup> V. article 29 code du travail camerounais.

<sup>440</sup> Godelive Tiabou Tiomela, *op. cit.*, p. 456.

<sup>441</sup> Pierre Etienne Kenfack « Un enjeu inattendu dans le Code du travail camerounais : la protection de l'employeur », *op. cit.*, p. 21.

<sup>442</sup> Nahid Lyazami, *op. cit.*, p.54.

indiquant le caractère imposable de ladite indemnité<sup>443</sup>. Le débiteur de l'information a ainsi été condamné à dédommager les salariés.

240. Cependant, Reconnaître l'obligation d'informer les salariés ne peut tendre à occulter les efforts que ces derniers doivent faire pour recueillir et répercuter l'information. Ce droit à l'information dont devraient bénéficier les travailleurs n'a de sens que si l'information reçue est structurée en fonction d'un ou plusieurs objectifs clairement définis correspondant aux besoins des bénéficiaires, que si les récepteurs de l'information ont la capacité de l'interpréter<sup>444</sup>. D'où l'importance du traitement de l'information.

## ***§2- Le traitement de l'information par les salariés.***

241. L'information des salariés que nous souhaitons entraînerait un foisonnement de données. Ces données devront être appréciées par les salariés dans la conduite d'un dialogue permanent et d'un contrôle de la firme. Si le droit à l'information est vraisemblablement légitime, il ne faudrait pas que cette exigence vienne surcharger la direction, ou que les salariés soient inondés par un ensemble d'informations dont l'importance serait négligeable. Cela pourrait entraver le traitement par les salariés, et aussi mettre en péril le secret des affaires que l'entreprise devra préserver. Après avoir étudié le traitement de l'information (A), des précisions devraient être faites sur sa protection (B.)

### **A- le traitement proprement dit.**

242. Comment les salariés peuvent-ils utiliser les informations qui leur sont fournies pour prémunir l'entreprise de la survenance des crises ? La réponse à cette question résoudra la problématique du traitement de l'information par les salariés. Les salariés, par le biais de l'organe représentatif, devront traiter les informations, au besoin, être assistés par des expertises diverses.
243. Pour effectuer efficacement le traitement de l'information, les salariés devront être assez imprégnés des outils d'appréciation. C'est vrai que, comme nous l'avons relevé antérieurement, les salariés camerounais jouissent d'un taux

---

<sup>443</sup> Cass. soc., 2 avr. 1996, n° 1596 D, CIT Alcatel c/ Rousvoal et autres.

<sup>444</sup> Alain Burlaud, op. cit. p. 144.

d'alphabetisation relativement élevé<sup>445</sup>. Mais est-ce suffisant pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise qui s'avère être assez technique ? La garantie du droit de participation prend la voie de la recherche d'un équilibre entre les forces en présence. Il s'agit aussi d'un équilibre plus réel devant être assuré par la création de conditions d'information suffisantes. Les salariés et leurs délégués doivent être en mesure de discuter en connaissance de cause avec l'employeur ou les représentants des employeurs.

**244.** Certes, dans bien des cas, la communication de l'information ne suffit pas ; encore faut-il que les destinataires soient en mesure de comprendre les données dont la technicité est parfois très poussée<sup>446</sup>. C'est pourquoi l'on préconise que les représentants du personnel, puissent régulièrement collaborer avec les cadres de l'entreprise qui gèrent les services techniques. Les cadres ont ainsi un rôle majeur à jouer dans le traitement de l'information. Par ailleurs, leur mobilisation dans le traitement de l'information devra renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et créer une certaine solidarité avec les autres employés. Car l'on a souvent l'impression que la représentation du personnel ne sert que les masses. Le cadre devra disposer de réels leviers d'action, ainsi qu'un excellent niveau d'informations et un pouvoir d'initiative suffisant pour agir sur l'environnement de proximité avec lequel il est en contact permanent.

**245.** En outre, l'on devra former les représentants du personnel et les salariés sur les questions techniques. On a souvent observé que, mises à part les décisions majeures concernant leur rémunération, les salariés s'intéressaient plus aux problèmes de l'atelier ou du bureau, proches de leur travail, qu'à la politique générale de l'entreprise, pour eux trop lointaine. C'est sans doute une question d'éducation progressive<sup>447</sup>. L'ancrage du bienfondé de la collaboration à la gestion et au contrôle de l'entreprise doit être un objectif à atteindre.

---

<sup>445</sup> D'après les données recueillies sur le l'espace de l'institut de statistiques IndexMundi (<https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=39&l=fr>), le taux d'alphabetisation au Cameroun est de 71,3%, ce qui est relativement élevé au regard des taux des autres pays de l'espace OHADA, où l'on observe des Etats avec des taux d'aphabetisation inférieurs à 35%.

<sup>446</sup> Jean-Marie Tchakoua, thèse op. cit., p. 408.

<sup>447</sup> François Bloch-Lainé, op.cit., p.115.

**246.** Dans certaines circonstances, les représentants du personnel devraient pouvoir accéder à certaines expertises afin d'être assistés dans le traitement des informations. Comme le soulignait le rapport Auroux, l'ampleur et l'importance de l'information économique, technologique ou sociale nécessite que, face aux moyens importants de l'entreprise pour être conseillée et appuyée techniquement, les salariés disposent dans certains cas nettement déterminés, de la possibilité d'avoir recours à des experts extérieurs<sup>448</sup>. Dans tous les cas, pour bien promouvoir le dialogue social, il eût été utile d'élargir davantage son domaine et de mettre en place de bons moyens d'investigation et d'analyse pour ses acteurs<sup>449</sup>. L'expert-comptable pourra, par exemple, apporter son éclairage sur les la lecture du bilan et des prévisions sociales.

## **B- la protection de l'information, un attribut indispensable**

**247.** L'accès à l'information permettrait aux salariés de mieux interagir dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette interaction serait destinée à assurer la bonne marche de l'entreprise. Les citoyens ont besoin d'informations pour prendre une part active à la vie de la société. Les travailleurs auraient pareillement besoin d'informations pour prendre une part active à la vie de l'entreprise. Cependant, la différence entre l'entreprise et la société est telle que l'information de l'entreprise ne peut être diffusée sans limite, de peur de bénéficier à la concurrence<sup>450</sup>. Il est impératif que des mesures de protection de l'information accompagnent le processus.

**248.** Le législateur camerounais n'ayant pas adopté des dispositions en matière d'accès à l'information par les salariés, c'est donc logiquement qu'il a omis d'émettre les dispositions devant protéger l'information. L'on suggère qu'il soit instauré une obligation de discrétion des salariés, sur les éléments dont ils auraient pu avoir connaissance dans le cadre de la participation à la vie de l'entreprise. Cependant, un droit à la participation se concilie mal avec un secret des affaires très étendu. Le

---

<sup>448</sup> Jean Auroux, op. cit. p. 19. V. aussi Alain Supiot, « Le progrès des lumières dans l'entreprise. (à propos de la floraison d'experts) », in *les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Dalloz, 1989, p.472.

<sup>449</sup> Godelive Tiabou Tiomela, op. cit. p. 457.

<sup>450</sup> Jean Marie Tchakoua, « Pour le droit des travailleurs à l'information : le nécessaire inflexibilité des droits du propriétaire employeur », op. cit., p. 22.

législateur devra alors créer les conditions qui permettent de rassurer les employeurs sur la confidentialité de certaines informations relatives à la vie de l'entreprise. Car « *si les chefs d'entreprise n'ont pas confiance dans la discrétion des salariés, il est probable que, malgré une éventuelle menace de poursuites pour délit d'entrave, ils limitent la transmission des informations sur les questions touchant aux intérêts vitaux de l'entreprise* <sup>451</sup> ». Il sera utile d'établir par exemple, une présomption de confidentialité de certaines informations, afin que ceux des salariés qui ont contact avec ces informations, en soient dissuadés d'éventuelles divulgations.

**249.** Au-delà de la recherche de leur intérêt bien compris, l'exigence d'une morale, le bien de l'entreprise, la préservation de l'emploi, et encore le respect de la parole doivent être présents. La divulgation d'informations sur le mauvais état de l'entreprise doit être bannie, et elle implique une morale dans le comportement des intervenants. Cette morale, c'est la reconnaissance en commun de règles à respecter pour parvenir à la solution choisie, le sauvetage des intérêts des parties en présence <sup>452</sup>. En réalité, l'extension du droit à l'information des salariés sur la vie de l'entreprise ne constitue pas véritablement une atteinte au secret des affaires, mais un partage finalisé de ce secret en vue d'assurer l'effectivité du droit des salariés <sup>453</sup>. Dans le cadre de l'implication du salarié dans les entreprises européennes, une directive <sup>454</sup> dispose que les représentants des travailleurs, ainsi que les experts qui les assistent éventuellement, ne sont pas autorisés à révéler aux travailleurs ou à des tiers des informations qui, dans l'intérêt légitime de l'entreprise ou de l'établissement, leur ont été expressément communiquées à titre confidentiel. Cette obligation subsiste quel que soit le lieu où ils se trouvent, même après l'expiration de leur mandat. Dans cette dynamique, le législateur camerounais gagnerait à pénaliser la divulgation des informations de l'entreprise, afin de dissuader les

---

<sup>451</sup> Jules-K. Adom « Le secret des affaires et la participation des salariés à la gestion de l'entreprise, *bull joly* 2003, [www.lextenso.fr](http://www.lextenso.fr)

<sup>452</sup> Georges Teboul, « Le devoir de loyauté dans la prévention des difficultés des entreprises », *Gazette du Palais*, 05 décembre 2000, [www.lextenso.fr](http://www.lextenso.fr)

<sup>453</sup> Jules-K. Adom, op. cit.

<sup>454</sup> V. article 6 Directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne - Déclaration conjointe du Parlement européen, du Conseil et de la Commission sur la représentation des travailleurs.

éventuels contrevenants. Cette mesure pourra également rassurer les employeurs qui craignent les risques de fuite.

Si tant est que l'accès à l'information au profit des salariés est réglé, il importe dès lors de voir les mécanismes de contrôles qu'ils pourraient opérer.

## ***Section 2- Les mécanismes de contrôle à élargir au profit des salariés***

250. La prévention des difficultés de l'entreprise doit être le plus antérieurement possible afin d'éradiquer le mal à la source. Le législateur de l'OHADA a institué des procédures préventives auxquelles peut être soumise l'entreprise à l'approche des difficultés. Mais en amont de ces procédures, l'Acte uniforme pourtant droit des sociétés commerciales a institué un ensemble de dispositifs de contrôle dans le fonctionnement de l'entreprise. L'on devra évaluer l'impact des salariés dans la mise en œuvre de ces procédures, et éventuellement proposer des retouches. Compte tenu de la multitude des types d'entreprise, nous allons nous cantonner aux règles générales. L'illustration du cas de la société anonyme sera la plus marquante, en raison de sa forme démocratique souhaitée par le législateur. En effet, il s'est très tôt préoccupé de faire un équilibre au risque d'absolutisme que peut entraîner le pouvoir de direction, par le contrepoids d'un pouvoir de contrôle. Mais le risque d'absolutisme est inhérent à l'exercice du pouvoir dans les sociétés commerciales et de manière générale à l'exercice du pouvoir<sup>455</sup>. Si l'alerte de la direction et des autorités de contrôle focalise principalement les attentions (§1), il n'en demeure pas que d'autres mécanismes de vigilance interne demeurent importants (§2).

### ***§1-L'alerte de la direction et des autorités de contrôle***

251. La prévention se résume à la volonté de s'attaquer aux racines du mal, sans en attendre les manifestations, de s'efforcer de prévenir plutôt que de guérir<sup>456</sup>.

---

<sup>455</sup> Angéline Florence Ngomo, « Le commissaire aux comptes coincé entre les obligations de faire et de ne pas faire pénalement sanctionnées dans l'espace OHADA », *Revue africaine des sciences juridiques*, n° 2, 2014, p.61.

<sup>456</sup> Corine Saint-Alary-Houin, *Droit des entreprises en difficulté*, 4ème édition, Paris, Monchrétien, 2001, cité par Nahid Lyazami, op. cit.

L'accès à l'information permet d'implémenter les mesures préventives. Lorsque l'entreprise connaît une phase économique difficile, du fait des multiples difficultés qui surviennent, il arrive très souvent que les dirigeants fassent preuve de laxisme ou d'indifférence totale<sup>457</sup>. La raison peut tenir, en partie, de leur inconscience devant la régression de l'économie de l'entreprise ou de leur mauvaise appréciation de la gravité de la situation. Il apparaît dès lors impératif d'amener les dirigeants à prendre conscience de la situation du moment et de l'évolution de l'entreprise. Les mécanismes d'alerte interne ont été prévus par l'Acte Uniforme portant droit des sociétés et du groupement d'intérêt économique (AUSGIE). Les articles 150 et suivants prévoient deux types d'alerte : l'alerte par les commissaires aux comptes et l'alerte par les associés. Il sera question de suggérer l'irruption des salariés dans les procédés d'alerte interne (B), mais avant, l'on devra d'abord dégager les limites des mécanismes d'alerte actuellement en vigueur (A).

### **A-Le constat des limites des procédés d'alerte en vigueur**

**252.** Conscient du fait que la survenance des difficultés était immanente à toute entreprise, le législateur de l'OHADA a institué des procédés d'alerte interne. Le droit africain essaie ainsi de mettre en place des techniques visant à prévenir les manifestations pouvant conduire à la cessation des paiements, en fournissant quelques éléments d'un diagnostic permanent<sup>458</sup>. Mettre en lumière les difficultés d'une entreprise est la première étape pour les traiter. Bien plus, la reconnaissance d'un droit d'alerte témoigne de la volonté d'améliorer la qualité de l'information dans les sociétés<sup>459</sup>. L'alerte en droit OHADA est inspirée du modèle d'alerte français, tel qu'il avait été institué par la loi du 1er mars 1984 sur la prévention des difficultés des entreprises. En effet, fondé sur l'idée selon laquelle le chef d'entreprise risque de ne pas voir ou peut refuser de voir la réalité, le rapport Sudreau suggérait, pour favoriser la détection précoce des défaillances, de reconnaître aux diverses parties constitutives de l'entreprise le droit de mettre en œuvre une procédure spéciale lorsqu'elles ont des éléments d'information

---

<sup>457</sup> Yves Guyon, *Droit des affaires, T2, entreprises en difficulté*, Economica, 9e éd., 2003, n° 1046,

<sup>458</sup> Pascal Nguihe Kante, *op. cit.*

<sup>459</sup> Didier Takafo Kenfack, « Libres propos sur la réglementation de l'alerte en OHADA », *revue des procédures collectives*, lexisnexus, juriscasseur - mars-avril 2016, p21.

concordants et sérieux laissant présager l'existence de difficultés qui peuvent être lourdes de conséquences<sup>460</sup>. Le législateur OHADA a confié cette tâche au commissaire aux comptes et aux associés, tout en reconnaissant le caractère strictement confidentiel de la procédure. Mais l'on relèvera que ces dispositifs connaissent des lacunes.

**253.** Pour l'alerte du commissaire aux comptes, il faut se référer aux articles 150 et suivants de l'AUSGIE dont les dispositions se résument en la demande, faite par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, des explications au gérant, au président du conseil d'administration, au président-directeur général ou à l'administrateur général, selon le cas, qui est tenu de répondre, dans les conditions et délais fixés. La demande porte sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, qu'il a relevé lors de l'examen des documents qui lui sont communiqués, ou dont il a connaissance à l'occasion de l'exercice de sa mission. Cette disposition traduit l'octroi d'un pouvoir d'investigation à l'endroit du commissaire aux comptes. La prévention passe en premier lieu par une détection précoce des difficultés, avec notamment une gestion prévisionnelle des comptes, afin de déceler leurs premiers signes. Tel que formulé, ce dispositif a le mérite de créer un dialogue entre le commissaire aux comptes et les dirigeants. Ce qui pourrait permettre une action concertée, alors qu'il est encore possible d'intervenir. Cependant, des limites à ce procédé sont perceptibles.

**254.** Déjà, il faut relever le non assujettissement de certaines entreprises à l'obligation d'avoir un commissaire aux comptes<sup>461</sup>. C'est dire qu'il serait impossible d'établir cette procédure dans ces structures. Cette situation peut mettre à mal la transparence dans ces sociétés et partant, les opérations de dépistage des

---

<sup>460</sup> Persis Lionel Essono Ondo, « L'attractivité des mesures de sauvegarde des entreprises en difficulté en Droits OHADA, français et marocain », communication faite lors des *deuxièmes journées du droit OHADA au Maroc*, 21 au 23 avril 2011, inédit.

<sup>461</sup> L'article 289-1 de l'AUSGIE, prévoit la désignation facultative du commissaire aux comptes pour certaines sociétés en nom collectif. Il en est de même de l'article 853-13 pour les sociétés par actions simplifiées. L'article 376 fixe les conditions de désignation des commissaires aux comptes dans les sociétés à responsabilité limitée et prévoit des hypothèses de désignation facultative. Dans les sociétés anonymes, la désignation est obligatoire.



difficultés<sup>462</sup>. Des réserves peuvent également être portées sur la non interférence dans la gestion de l'entreprise. L'analyse des faits de nature à affecter la continuité pourrait engendrer un droit de regard sur la gestion de l'entreprise. Etant tenu par l'interdiction de s'immiscer dans les affaires de l'entreprise, son intervention reste relativement limitée. Certes, le commissaire aux comptes doit signaler les faits constatés sans proposer de solutions. En tout état de cause, comme nous pouvons le constater, l'application du principe de non immixtion dans la gestion de l'entreprise soulève quelques difficultés.

**255.** En outre, des réserves sont portées sur l'indépendance du commissaire aux comptes. Généralement désigné par les dirigeants, il serait possible qu'il naisse une connivence entre eux, ce qui entacherait le déclenchement et la poursuite de l'alerte. L'historique du commissariat aux comptes met l'accent sur le souci permanent de rendre le commissaire aux comptes indépendant par rapport aux dirigeants. Malgré tous ces efforts énormes, il demeure que le commissaire aux comptes doit négocier le montant de sa vacation horaire avec le dirigeant qu'il est censé contrôler. Nul n'ignore que cette pratique peut placer le commissaire aux comptes sous l'allégeance du dirigeant, surtout en période de crise économique. Elle porterait ainsi atteinte à l'indépendance, caractère fondamental que la loi entend protéger<sup>463</sup>. Son audit est fondamental en ce sens qu'il permet aux investisseurs de se prémunir des asymétries d'informations et tout autre abus de la part des dirigeants. Ceci suppose que son indépendance est un facteur primordial pour la bonne marche de l'entreprise auditée.

**256.** Il apparaît en contexte camerounais que la faiblesse des institutions ayant entraîné la remise en cause du comportement éthique de certains commissaires aux comptes a conduit à la difficulté de certaines entreprises<sup>464</sup>. L'institutionnalisation des commissaires aux comptes, professionnels à compétence avérée et à

---

<sup>462</sup> Eric Aristide Moho Fopa, *Réflexions critiques sur le système de prévention des difficultés des entreprises OHADA*, DEA, l'Université de Dschang-Cameroun, 2007, <http://www.memoireonline.com/08/08/1473/reflexions-critiques-systeme-prevention-difficultes-des-entreprises-OHADA.html>

<sup>463</sup> Robert Nemedeu, « La responsabilité du commissaire aux comptes en droit OHADA : un enjeu plus théorique que pratique. », *Revue africaine des sciences juridiques*, n° 2, vol 8, 2011, p.7.

<sup>464</sup> Robert Sangue Fotso, op. cit. p. 132.

l'indépendance garantie, participe à la prévention de ces abus<sup>465</sup>. Il peut arriver dans certains cas, que des faits délictueux soient accomplis avec la complicité même du commissaire aux comptes. Il serait dans ce cas difficile de trouver celui qui va dénoncer ces faits. D'où l'importance d'envisager d'autres pistes de dénonciation. Par ailleurs, il arrive que dans certaines entreprises camerounaises, le commissaire aux comptes fasse également office d'expert-comptable (il atteste et certifie les comptes simultanément<sup>466</sup>). Ce qui n'est pas de nature à l'inciter à déclencher l'alerte. L'autonomie du commissaire aux comptes est indispensable et garantit l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes à l'entreprise. Elle ne vise pas simplement à assurer la régularité et la sincérité des comptes, mais également à donner une impression positive aux tiers. L'indépendance du commissaire aux comptes est d'autant plus nécessaire que ce dernier est considéré comme le premier juge des comptes, et doit dès lors inspirer à tous une certaine crédibilité<sup>467</sup>.

**257.** Hormis les commissaires aux comptes, les associés sont également titulaires d'un droit d'alerte. Néanmoins, l'Acte uniforme opère une distinction selon que l'alerte est donnée par le commissaire aux comptes ou par les associés. Pour le premier, c'est une obligation ou un devoir tandis que pour les seconds, c'est un droit ou une simple faculté. Des articles 157 et 158, il ressort que tout associé ou actionnaire, selon le cas, peut deux fois par exercice, poser par écrit, des questions aux dirigeants sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. Il s'ensuit que les associés ne sont pas tenus, en cas de constatation des indices, même concordants, de mettre en œuvre la procédure. La conséquence logique de cette faculté est que leur responsabilité ne peut être engagée pour cause d'abstention<sup>468</sup>. L'absence de contentieux sur la mise en œuvre de cette alerte est certainement le signe que les associés n'en font pas usage<sup>469</sup>. Pourtant, la reconnaissance de ce droit témoigne de la préoccupation du législateur de voir l'associé participer à la bonne marche de l'entreprise. À cet effet, ils peuvent non seulement, consulter les documents susceptibles de fournir des renseignements sur

---

<sup>465</sup> Angéline Florence Ngomo, op. cit. p.70.

<sup>466</sup> Robert Sangue Fotso, op. cit. p. 132

<sup>467</sup> Aziber Seïd Algadi, « Procédure d'alerte », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p. 1427.

<sup>468</sup> Didier Takafo Kenfack, « Libres propos sur la réglementation de l'alerte en OHADA », op. cit. p.22.

<sup>469</sup> Aziber Seïd Algadi, « Procédure d'alerte », op. cit., p. 1427.

la situation de l'entreprise, mais également demander des explications aux dirigeants, en présence des faits compromettant la continuité de l'exploitation<sup>470</sup>.

- 258.** En définitive, pour qu'il y ait alerte utile et donc prévention efficace, les partenaires de l'entreprise et les dirigeants doivent être attentifs afin de diagnostiquer à temps les difficultés et leur trouver des solutions appropriées<sup>471</sup>. Compte tenu de ce que les commissaires aux comptes et les associés n'assument pas pleinement ces outils de contrôle, il est souhaitable que les salariés puissent intervenir.

## **B-Le renforcement de l'alerte par l'irruption des salariés dans la procédure**

- 259.** A sa création, l'alerte était juste une technique préventive des difficultés des entreprises. Avec la mondialisation de l'économie, elle tend à devenir un véritable moyen de contrôle. Ainsi, se mettent progressivement en place au sein des entreprises, des techniques modernes d'information dues aux différents partenaires sociaux, dont le but est d'assurer l'efficacité et la coordination des divers circuits d'information existant dans l'entreprise afin de faciliter le contrôle de celle-ci. Ayant constaté des failles dans les procédés d'alerte à disposition des commissaires aux comptes et des associés, l'on suggère qu'il soit utile d'y intégrer les salariés.
- 260.** D'entrée de jeu, les salariés peuvent bien accompagner les commissaires aux comptes et les associés dans la détection des faits pouvant compromettre l'entreprise. Au cœur du processus de fonctionnement habituel, ils seraient à même de déceler les anomalies dans certaines opérations. Il est permis de penser qu'ils auraient été plus incités à le faire si le législateur les avait mentionnés dans la procédure.
- 261.** Ensuite, les salariés pourraient convenablement conduire la procédure d'alerte, par le biais des institutions représentatives du personnel, comme cela se fait sous d'autres législations. On observe généralement que les défaillances des entreprises

---

<sup>470</sup> Didier Takafo Kenfack, op. cit. p. 22.

<sup>471</sup> Filiga Michel Sawadogo, *Le droit OHADA des entreprises en difficulté : prévention, procédures collectives, sanctions, Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif*. Formation de juristes béninois en droit OHADA, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (E.R.SU.MA.) du 13 au 16 mai 2008, inédit, p 13.

ont des fondements internes et sont généralement prévisibles. De ce fait, elles pourraient être évitées à temps s'il existe un contrôle rigoureux sur le plan interne<sup>472</sup>. Il faudrait un dispositif fonctionnel qui doit améliorer ledit contrôle. Compte tenu de leur proximité avec l'entreprise, l'on peut croire qu'ils pourraient efficacement incarner ce rôle. Faut-il accorder le droit d'alerte à tous ceux qui sont susceptibles d'être les victimes d'une faillite ? Aux salariés par exemple ? Sans sous-estimer l'intérêt que peuvent avoir les salariés dont les traitements ne seraient pas versés depuis plusieurs mois, il nous paraît souhaitable de le laisser aux mains des professionnels<sup>473</sup>. Telle est l'argumentation que ce praticien tenait en 1995 sous la législation antérieure au droit OHADA, précisément au Gabon. L'on aura observé que l'exclusivité accordée aux professionnels n'a pas porté le résultat espéré. Les salariés, capables de développer certaines aptitudes techniques seraient utiles pour booster l'exercice du droit d'alerte.

- 262.** La limitation du droit d'alerte en dehors des salariés est, à juste titre, considérée comme le ventre mou de la prévention en droit de l'espace OHADA<sup>474</sup>. Il est vrai qu'à ce stade des difficultés de l'entreprise, un besoin de discrétion maximal est à rechercher. Mais, les risques d'une découverte trop tardive des difficultés de l'entreprise et la difficulté à les résoudre seraient encore plus graves. L'on cherche maladroitement à justifier l'exclusion de l'alerte des salariés par le souci d'éviter de leur fournir une arme contre le capital organisé. L'exclusion des travailleurs de la procédure d'alerte serait alors fondée sur la peur que ceux-ci n'en fassent un usage intempestif pouvant nuire au crédit de la société<sup>475</sup>. Les développements sur la vision institutionnelle ont permis de constater que l'antagonisme des parties prenantes au projet entrepreneurial est contre-productive, au contraire, c'est de la fédération des initiatives des parties prenantes que l'entreprise sera prospère. Cet argument est donc fragile quand on l'oppose à l'intérêt supérieur de l'entreprise et

---

<sup>472</sup> Maurice Kom Kamsu, op. cit., p. 998.

<sup>473</sup> Georges Taty, « Le droit gabonais des entreprises en difficulté : réalités du présent et perspectives d'avenir », *recueil Penant*, vol 105, 1995, p.190.

<sup>474</sup> Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, « mécanismes juridiques concourant à la protection de la société, entité économique dans l'acte uniforme OHADA », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 5, N° 1, 2008, p 130.

<sup>475</sup> Filiga Michel Sawadogo, *Droit des entreprises en difficultés*, éd. Bruylant, Bruxelles, 2002, n°4 p. 39, cité par Patrice S. A. Badji, *Revue de l'ERSUMA* n°2, mars 2013, p. 22.

quand on considère l'éventail des moyens de réduction maximal du risque<sup>476</sup>. L'extension ou l'élargissement de l'alerte en faveur des salariés est susceptible d'apparaître comme une incitation à la dénonciation<sup>477</sup> en dépit de la désapprobation sociale et collective qui peut être manifestée à l'égard du dénonciateur.

**263.** Partant du postulat selon lequel l'entreprise est un centre d'intérêts, les salariés sont intéressés par la survie de l'activité de leur employeur. Ils perçoivent fréquemment très tôt les difficultés de l'entreprise<sup>478</sup> et parfois les solutions de leur adhésion peuvent être un atout favorable au redressement de l'entreprise<sup>479</sup>. L'entreprise cesse alors d'être perçue uniquement ou essentiellement comme un objet de propriété pour apparaître comme le lieu d'une harmonie sociale autour d'un intérêt commun. Les salariés participant quotidiennement à la vie de l'entreprise, sont souvent les premiers à constater les difficultés de celle-ci. En effet, ils sont constants à des postes qui facilitent l'observation desdites difficultés : c'est le cas des employés au service de la compatibilité et de la caisse. Les salariés peuvent donc être en possession d'un certain nombre d'informations qui pourront s'avérer très utiles à la prévention. Ces informations pourraient être systématiquement centralisées au niveau des représentants du personnel. Ces derniers disposant des pouvoirs de détection mis à leur actif, devront alors attirer l'attention des dirigeants<sup>480</sup>. L'alerte exercée par les salariés constituera un moyen de pression et de dissuasion par ses prolongements possibles.

**264.** De façon concrète, la procédure pourrait se dérouler comme l'a suggéré Didier Takafo<sup>481</sup> : sous l'impulsion de l'organe représentatif qui conviendrait, une première phase consisterait à demander par écrit, au dirigeant, des explications sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. Si la réponse

---

<sup>476</sup> Alain Martial Mbilongo Noah, *La sauvegarde de l'entreprise dans l'acte uniforme du 10 avril 1998 portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif*, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2010-2011, p. 32.

<sup>477</sup> Alain Kemogne Simo, *La protection des établissements bancaires contre la défaillance dans les pays africains de la zone Franc*, thèse, Université de Yaoundé II, 2005, p203.

<sup>478</sup> Cyrille Monkam, *La condition juridique du salarié dans les procédures collectives*, DEA, Université de Douala, 2005, <http://www.memoireonline.com/07/09/2370/m-La-condition-juridique-du-salarie-dans-les-procedures-collectives0.html>

<sup>479</sup> Alain Martial Mbilongo Noah, op. cit., p. 32.

<sup>480</sup> Eric Aristide Moho Fopa, op. cit.

<sup>481</sup> Didier Takafo Kenfack, « Libres propos sur la réglementation de l'alerte en OHADA », op. cit., p. 24.

apaise les inquiétudes, l'alerte prend fin. Dans le cas contraire, la seconde phase serait enclenchée, elle consisterait pour l'institution représentative, d'établir un rapport sur l'état des difficultés, lequel rapport sera communiqué au commissaire aux comptes, au conseil d'administration ou à l'assemblée des actionnaires. L'on constate qu'il pourrait avoir une interférence entre les différentes alertes. L'alerte des salariés pourrait provoquer ceux du commissaire aux comptes ou des associés. Selon le même auteur<sup>482</sup>, dans les sociétés dépourvues d'un commissaire aux comptes, l'institution représentative du personnel ne devrait pas être stoppée par l'incapacité de ne pouvoir convoquer l'assemblée des actionnaires. Sinon, le rapport du délégué du personnel restera lettre morte. En résumé, l'auteur milite pour l'ouverture du droit d'alerte en se fondant sur l'idée que les salariés soient créanciers. A notre sens, bien que pertinente, cette idée n'est pas essentielle à justifier au premier chef, c'est plutôt l'idée que les salariés soient considérés comme des parties prenantes à la vie de l'entreprise. L'aspect des salariés comme créanciers ne vient que de façon hypothétique. Cela dit, la protection de l'entreprise et la protection de l'emploi<sup>483</sup> sont des impératifs à prendre en compte pour motiver la dévolution du droit d'alerte aux salariés.

Au-delà de ces mécanismes de détection interne à améliorer, il y a également les dispositifs de vigilance dont l'usage rationnel sauverait l'entreprise

## ***§2- La promotion d'autres mécanismes de vigilance internes confiés aux salariés***

**265.** Les procédés d'alerte constituent les principaux outils de veille que l'on met en œuvre pour s'assurer de la bonne conduite des affaires de l'entreprise. L'extension des bénéficiaires et la rationalisation souhaitées de la procédure traduiront une manifestation complète de la volonté politique du législateur communautaire de s'arrimer à la nouvelle donne économique en permettant aux acteurs sociaux de participer activement à la sauvegarde de leur unité économique. C'est au prix de cette révision en profondeur que l'alerte, en perte de vitalité, pourra retrouver son blason de meilleur instrument de prévention des difficultés des entreprises. Il

---

<sup>482</sup> Idem.

<sup>483</sup> Martin Luther Goura, *le salarié dans les sociétés commerciales en droit OHADA*, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2009-2010, p. 63.

existe d'autres mécanismes de vigilance internes applicables à l'entreprise. Ces mécanismes visent à solliciter l'intervention d'un tiers pour gérer une situation précise. Souvent issus des prétoires, ces mécanismes ont reçu consécration légale, et ils sont utilisés pour décriper certaines situations de blocage. Tout en militant pour leur extension au bénéfice des salariés, l'on devra ainsi entrevoir leur information sur la conduite du processus. C'est en ce sens que l'expertise de gestion et l'administration provisoire seront scrutées (A). Bien plus, l'on devra expertiser une pratique qui a montré ses preuves sous les droits anglo-saxon : le whistleblowing (B), en tant que mécanisme de vigilance interne.

### **A- Le rôle passif des salariés dans la mise en œuvre des mécanismes en vigueur**

**266.** Ignorée par les législations antérieures à l'avènement du droit OHADA, l'expertise de gestion est l'une des innovations du droit OHADA des sociétés commerciales. Régie par les dispositions des articles 159 et 160 de l'AUSGIE, elle vise à renforcer le droit des associés de contrôler la gestion de leur société. Elle offre la possibilité à des associés représentant une fraction raisonnable du capital social de faire ouvrir une enquête sur une ou plusieurs opérations de gestion. Son application s'étend à l'ensemble des formes de sociétés commerciales. Il s'agit de solliciter le tribunal compétent, afin qu'il désigne un expert qui devra établir un rapport sur les opérations objet à questionnement. Il ne s'agit pas d'un audit, mais d'une opération de gestion déterminée, dont la décision a été prise par les dirigeants (et non par l'assemblée) et sur laquelle le comité, par décision collective hors dirigeant, doit faire état d'une présomption d'irrégularité ou d'atteinte à l'intérêt social<sup>484</sup>.

**267.** L'employeur devient alors avec l'expertise, objet passif d'investigations. Il s'agit d'une procédure d'instruction interne qui concilie la recherche active de l'information avec le respect de l'autonomie des organes de l'entreprise<sup>485</sup>. L'expertise de gestion répond au souci premier de garantir l'obtention d'une

---

<sup>484</sup> Jean-Patrick Delmotte, « La gouvernance au cœur de l'administration des entreprises », *Gazette du Palais*, n° 240, 28/08/2014, [www.lextenso.fr](http://www.lextenso.fr)

<sup>485</sup> Alain Supiot, « Le progrès des lumières dans l'entreprise. (à propos de la floraison d'experts) », op. cit., p. 174.

information fiable et nécessaire aux associés<sup>486</sup>. Elle matérialise, sans aucun doute, la volonté du législateur OHADA d'assurer la protection des associés ne participant pas à la gestion de la société, par une procédure particulière qui sort du cadre traditionnel de l'information des associés en s'intégrant dans une procédure judiciaire<sup>487</sup>. Elle vise également à préserver l'intérêt social. En effet, tel qu'elle est prévue, l'expertise de gestion peut être présentée comme un outil de dissuasion en ce sens qu'elle pousse les dirigeants sociaux à faire passer l'intérêt social avant l'intérêt égoïste et immédiat des associés fussent-ils en majorité ou en minorité.

**268.** Concevoir l'intérêt social comme l'intérêt de l'entreprise semble être pragmatique. Car, la société est alors appréhendée non pas comme une fiction, mais plutôt comme un agent économique<sup>488</sup> que les salariés seraient fondés à défendre. Il semble que l'ouverture de l'expertise de gestion aux salariés puisse être une issue envisageable. On estime que les salariés, au même titre que les associés, sont amplement concernés par la survie de l'entreprise. Ainsi, placer exclusivement les associés et dans une certaine mesure le commissaire aux comptes, comme étant les seuls garants de la pérennité de l'entreprise, risque de retarder la procédure, surtout que le commissaire aux comptes peut se montrer peu diligent. Les associés, eux aussi, brillent par une négligence de la vie de l'entreprise, ils sont de plus en plus attirés par la rentabilité de leur capital. Les salariés pourtant, dépendent inéluctablement de la survie de l'entreprise. Par ailleurs, le législateur OHADA n'est pas assez expressif sur les suites du rapport de l'expert. Il a prévu que le rapport soit adressé au demandeur et aux organes de gestion, de direction ou d'administration ainsi qu'au commissaire aux comptes. Rien ne mentionne l'éventualité d'une communication à la représentation du personnel, pourtant cela pourrait mieux les édifier sur la situation réelle de l'entreprise. Mieux, les éclaircissements obtenus devront permettre aux représentants du personnel de mieux fonder leur droit d'alerte<sup>489</sup>.

---

<sup>486</sup> Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, « Mécanismes juridiques concourant à la protection de la société, entité économique dans l'acte uniforme OHADA », op. cit., p.131

<sup>487</sup> Mbissane Ngom, « L'expertise de gestion », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p. 788.

<sup>488</sup> Beranger Yves meuke, op. cit. p. 63.

<sup>489</sup> Eric Aristide Moho Fopa, op. cit.



**269.** Très souvent, des difficultés d'entente entre les associés créent des blocages dans la prise de décision<sup>490</sup>. Ces blocages, lorsqu'ils menacent la pérennité de la société, peuvent être réglés par un administrateur provisoire qui sera désigné par le tribunal. La création prétorienne qui est à l'origine de cette pratique repose sur ce constat : lorsque l'entreprise éprouve des difficultés, créanciers et fournisseurs redoublent de prudence; ils ne veulent prendre aucun risque nouveau. Une telle situation conduit à un blocage qui, à lui seul, peut entraîner la cessation des paiements. Elle peut être évitée si une personne extérieure aux parties, ayant leur confiance et agissant dans le cadre d'un mandat de justice, participe à la recherche des solutions et à leur mise en œuvre<sup>491</sup>. La nomination d'un administrateur provisoire nous paraît un moyen efficace de protection de la pérennité de la société. Cette création d'origine jurisprudentielle permet, par le filtre de l'intérêt social, de résoudre les graves conflits d'intérêts entre associés ou dirigeants. Par ailleurs, la jurisprudence a limité le recours à cette institution dans les seuls cas où la société est menacée de disparition<sup>492</sup>. Le législateur OHADA s'est arrimé à cette pratique en consacrant cette procédure aux articles 160 de l'AUSGIE.

**270.** L'administration provisoire se présente donc comme une solution à l'incurie des dirigeants. Il peut être indispensable de confier à un administrateur provisoire, nommé par la justice, le soin de gérer une entreprise dont on constate que les organes de gestion sont, en droit ou en fait dans un état de vacance (incapacité, indisponibilité...). La mission provisoire consistera à favoriser le retour à une situation normale, mais son rôle peut être plus important et aller jusqu'à rechercher la négociation d'un véritable plan de renflouement de l'entreprise. C'est ce type de mission qui avait été confiée par les pouvoirs publics à l'administrateur provisoire de Loterie Nationale du Cameroun<sup>493</sup>.

**271.** L'institution de l'administration provisoire s'est transformée, prenant appui sur des critères économiques, afin de prévenir la naissance même d'une situation désastreuse grâce à son rôle curatif. Il ne s'agit plus seulement de dénouer une

---

<sup>490</sup> Euloge Mesmin Koumba, *Droit de l'OHADA : prévenir les difficultés des entreprises*, l'harmattan, 2013, p. 30.

<sup>491</sup> Alain Lienhard, « Procédures collectives », encyclopédie Delmas, 2013, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>492</sup> Benoist Delecourt, *L'intérêt social*, D.E.A, Université de Lille II, 2000 / 2001, p. 48.

<sup>493</sup> Pasca Nguihe Kante, *les techniques de sauvetage des entreprises en difficulté en droit camerounais*, thèse, Université de Yaoundé II, 1999, p. 82.

situation complexe, mais de rechercher les moyens d'assurer la survie de l'entreprise<sup>494</sup>. L'intervention des salariés dans la conduite de cette procédure n'est pas mentionnée, ils ne sont non plus considérés comme des ayants droits à cette procédure. Nous estimons pourtant que toute action qui veillerait à la pérennisation de l'entreprise devait être potentiellement ouverte aux salariés. Avec ces mécanismes de vigilance, la gestion cesse d'être arbitraire et discrétionnaire. L'entreprise gagne en transparence et intériorise son devoir d'informer et d'expliquer. La gestion est matière à enquête, est objet de droit<sup>495</sup>. Des réflexions dans le sens de leur implémentation seraient les bienvenues. C'est le cas avec les mécanismes d'alertes individuelles.

## **B Le « *whistleblowing* », lancement d'alerte, une source d'inspiration souhaitée**

**272.** « *Ce n'est pas l'action d'une multinationale sans visage. C'est une conspiration impliquant des individus en chair et en os, qui ont usé de leurs positions au sein de Volkswagen pour tromper les autorités et les consommateurs* »<sup>496</sup>. Tels sont les propos de la procureure générale adjointe Sally Yates dans l'affaire dite du *Scandale de Volkswagen*. Ces dernières années, on a assisté à l'étalage au grand jour de nombreuses pratiques peu orthodoxes qui avaient cours au sein des entreprises. Les affaires Enron, Tyco et WorldCom, ont montré l'ampleur que de telles pratiques pourraient avoir sur la société en général, et les entreprises en particulier. Fort heureusement, il s'est aussi développé une pratique de contraception : c'est le « *whistleblowing* » qui signifie « *donner un coup de sifflet* », c'est une traduction des dispositifs d'alerte professionnelle.

**273.** D'origine anglo-américaine, elle consiste à inciter les acteurs de l'entreprise à procéder aux dénonciations. Des systèmes d'alerte sont institués, auxquels tout collaborateur ou salarié peut recourir s'il pense que quelqu'un viole les règles en vigueur. Littéralement, c'est de l'alerte éthique, un geste qu'accompli un salarié

---

<sup>494</sup> Idem, p. 84.

<sup>495</sup> Gérard Lyon-Caen, « Que sait-on de plus sur l'entreprise ?, in Bernard Belloc, Albert Arseguel (dir), *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Toulouse Presses de l'Université des sciences sociales 2001, p. 44.

<sup>496</sup> Julien Dupont-Calbo, « La véritable histoire du scandale Volkswagen », [https://www.lesechos.fr/13/01/2017/lesechos.fr/0211685386169\\_la-veritable-histoire-du-scandale-volkswagen.htm#17EUfp9r2DdGSo2p.99](https://www.lesechos.fr/13/01/2017/lesechos.fr/0211685386169_la-veritable-histoire-du-scandale-volkswagen.htm#17EUfp9r2DdGSo2p.99)

qui est témoin dans son activité professionnelle, d'actes illicites et qui, par civisme, décide d'alerter les autorités ayant le pouvoir d'y mettre fin. Louis Racine a proposé de mot « *signalement* », empruntant un terme utilisé couramment dans le cadre de la loi québécoise de protection de la jeunesse qui oblige tout citoyen à « *signaler* » à un organisme compétent un cas, par exemple, de mauvais traitements à des enfants<sup>497</sup>. Le dispositif normatif a été mis en place aux Etats-Unis par le « *Sarbanes-Oxley Act*<sup>498</sup> » qui traite du contrôle et de la transparence<sup>499</sup> des entreprises<sup>500</sup>. Il impose aux entreprises cotées en Bourse à New York, et à toutes leurs filiales même étrangères, de mettre en place un système de lancement d'alerte. En France, on parle d'« *alerte éthique* » qui permet aux salariés ayant connaissance de faits délictueux, et plus précisément de malversations comptables, financières, ou de corruption au sein de leur société, de prévenir un organe interne ou externe afin qu'une enquête soit menée si l'alerte apparaît sérieuse. Cette enquête peut donner lieu à des sanctions disciplinaires, judiciaires, voire les deux<sup>501</sup>. C'est un mécanisme qui pourrait être efficace dans la prévention des crises au sein des entreprises.

**274.** Les entreprises camerounaises, en particulier et celles de l'espace OHADA en général, souffrent de malaises généralisés. La mal gouvernance, la corruption, les détournements des deniers publics viennent souvent entraver leur bon fonctionnement. Il est d'une évidence que de tels actes ne puissent se passer sans la complicité des salariés. C'est à bon droit que l'on souhaite l'implémentation de l'alerte éthique au sein des entreprises de l'espace communautaire. Il ne faudrait pas confondre ce droit d'alerte éthique à celui que l'on a suggéré au bénéfice des

---

<sup>497</sup>Christelle Didier, « Entre se soumettre ou se démettre : comment repenser les enjeux de la loyauté pour les ingénieurs aujourd'hui ? », in Guy Groux, Olivier Cousin (dir.) *Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres actes de la journée du 15 décembre 2005*, cahiers du GDR n°10, p. 22.

<sup>498</sup> Cette loi est intitulée : Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act votée par le congrès et ratifiée par le Président Bush le 30 juillet 2002. Elle est connue sous le nom loi Sarbanes-Oxley, en raison de ses promoteurs : le sénateur Paul Sarbanes et le député Mike Oxley.

<sup>499</sup> Christelle Didier, L'alerte professionnelle en France : un outil problématique au cœur de la RSE. *4e colloque du RIODD (Réseau international de recherche sur les Organisations et le Développement Durable)*, Jun 2009, Lille, France, disponible sous le lien <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00768469/document>

<sup>500</sup>Bénédicte Querenet-Hahn, « le rôle des salariés dans la gouvernance d'entreprise », <https://www.yumpu.com/fr/document/view/32290335/le-role-des-salaries-dans-la-gouvernance-dentreprise-grutzmacher>

<sup>501</sup> Caroline Merle, « L'alerte éthique », Petites affiches, 23 mars 2007 n° 60, <http://www.lextenso-editions.fr/revue/petites-affiches>

représentants des salariés. Tout au moins, il pourrait être un accélérateur dans la mise en place de l'alerte des représentants. Ainsi, les salariés individuellement, devront avoir les possibilités de se rapprocher des responsables à déterminer, pour dénoncer des pratiques pouvant ruiner à long terme l'entreprise. Cette pratique aura le mérite de moraliser l'économie, et de prémunir l'entreprise des éventuelles prévarications.

- 275.** En France par exemple, ces scandales publics ont conduit les entreprises à prendre conscience de la nécessité de compter sur leurs ressources internes et, notamment sur la loyauté de leurs salariés. Aussi nombreux que compétents, nécessairement bien informés dans leur domaine, forcément intéressés par le devenir de l'entreprise qui les emploie, les salariés peuvent contribuer à la prévention des irrégularités et constituer un levier efficace pour pallier la faillite éventuelle des systèmes traditionnels d'alerte<sup>502</sup>. Dans le système américain, cette procédure est un moyen au service de la collectivité des salariés : la mise en œuvre de l'alerte permet de sauvegarder les intérêts financiers de la société, ou du groupe, et s'inscrit dans une logique de moralisation des affaires<sup>503</sup>.
- 276.** Ce système d'alertes apparaît alors comme un instrument de prévention des risques, un outil de lutte contre les pratiques illégales et, au final, un élément d'amélioration de la gouvernance dans l'entreprise. Ainsi, ce type de dispositif est censé inciter, voire contraindre les salariés rencontrant des situations mettant en cause la pérennité de l'organisation ou violant l'ordre public à les dénoncer à leur hiérarchie, qu'il s'agisse de manœuvres financières frauduleuses, d'actes de corruption ou de pollutions environnementales<sup>504</sup>. De toute façon, la lutte contre la corruption n'est pas indifférente aux salariés, qui peuvent en être les victimes par la perte de leur emploi. La jurisprudence sociale en France ne voit pas d'obstacle à ce qu'un salarié signale à l'inspecteur du travail des faits lui paraissant anormaux<sup>505</sup>, à ce qu'il porte à la connaissance du procureur de la République des

---

<sup>502</sup> Philippe Waquet, Viviane Stulz, Thibault Meiers, « Faut-il instituer une alerte financière dans l'entreprise ? », *Revue de droit du travail*, 2008 p.705, cité par Nahid Lyazaml, op. cit. p. 81.

<sup>503</sup> Caroline Merle, op. cit.

<sup>504</sup> Isabelle Desbarats, « RSE et dialogue social : variations autour du principe de participation », *Revue Lamy Droit des Affaires*, 2010, [www.lamyline.fr](http://www.lamyline.fr), consulté le 18/10/2015.

<sup>505</sup> Cass. soc., 14 mars 2000, n° 97-43.268, Bull. civ. V, n° 104, Dr. soc. 2000, p. 555, obs. Savatier

faits de nature à caractériser une infraction pénale commise dans l'entreprise<sup>506</sup>, à ce qu'il signale à la direction de l'entreprise des propos racistes tenus par un autre salarié<sup>507</sup>. Il n'est donc pas immoral, du moins en principe, que des salariés dénoncent sans y être contraints des faits de corruption qu'ils ont pu observer au sein de l'entreprise<sup>508</sup>. Cependant, il faudrait aménager un système de protection du lanceur d'alerte, auquel cas les salariés risqueraient, par crainte de représailles, de ne pas en user. La Cour de cassation française déclare nul le licenciement du salarié pour dénonciation des actes illicites commis dans l'entreprise<sup>509</sup>. La Cour européenne des Droits de l'Homme va même encore plus loin en cautionnant la dénonciation des faits délictueux hors de l'entreprise<sup>510</sup>. L'exemple américain devra énormément nous guider, car les lanceurs d'alerte sont souvent portés en triomphe. Traduisant cet état d'esprit, le magazine américain Time a décerné en 2002 le titre de « *Persons of the year* » (personnalités de l'année) aux « *whistleblowers* » (dénonciateurs) qui avaient dénoncé les scandales Enron et WorldCom<sup>511</sup>.

277. Les fondements de l'alerte éthique peuvent découler des dispositions de la convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption<sup>512</sup>. L'article 2 cite au rang des objectifs de la convention, la promotion, le renforcement et la mise en place en Afrique, par chacun des Etats parties, des

<sup>506</sup> Cass. soc., 12 juill. 2006, n° 04-41.075, Bull. civ. V, n° 245

<sup>507</sup> Cass. soc., 8 nov. 2006, n° 05-41.504, Bull. civ. V, n° 331

<sup>508</sup> Philippe Waquet, « Règlement intérieur, charte d'éthique et système d'alerte », *Semaine sociale Lamy Supplément* 3 mars 2008, n°1343, p. 71.

<sup>509</sup> Les juges ont retenu que le fait de dénoncer de bonne foi des faits anormaux n'est pas fautif. Cass. Soc., 30 juin 2016 : n° 15-10.557. V. Françoise Champeaux, « Lanceur d'alerte, La Cour de cassation s'empare des lanceurs d'alerte », *semaine sociale LAMY*, n°1730. V. également Daniel Boulmier, « Alerte sur les lanceurs d'alerte : à propos d'une décision de la Cour de cassation surnotée ! » *Lexbase La lettre juridique* n°662 du 7 juillet 2016. V. également Frédéric Chhum, « Lanceurs d'alerte : nullité du licenciement d'un salarié ayant dénoncé de bonne foi des faits susceptibles de recevoir une qualification pénale. », <http://www.village-justice.com/articles/Lanceurs-alerte-Nullite-licenciement-salarie-ayant-denonce-bonne-foi-des-faits,22782.html>

<sup>510</sup> En l'espèce, la Cour a rendu un arrêt dans une affaire très particulière et intéressante à propos d'un « dénonciateur », qui avait fait parvenir deux lettres à la presse, puis avait été révoqué. La Cour a retenu que la divulgation à la presse de documents internes était, en l'espèce, protégée par l'article 10 de la Convention, qui garantit le droit à la liberté d'expression, lequel inclut le droit de recevoir et de transmettre des informations et des idées. V. Dirk Voorhoof, Cour européenne des Droits de l'Homme : Affaire Guja c/ Moldova, commentaire disponible sous le lien <http://merlin.obs.coe.int/iris/2008/6/article1.fr.html>

<sup>511</sup> Caroline Merle, op. cit

<sup>512</sup> Convention de l'union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, adoptée lors de la 2ème session ordinaire de la Conférence de l'Union à Maputo, le 11 juillet 2003.

mécanismes nécessaires pour prévenir, détecter, réprimer et éradiquer la corruption et les infractions assimilées dans les secteurs public et privé. L'article 3 insiste sur le besoin de transparence et met l'accent sur la participation populaire. L'usage par les salariés de l'alerte éthique rentrerait dans ce registre. C'est d'ailleurs ce qui a été observé dans le cadre de la gestion de la Société nationale pour la commercialisation des produits pétroliers (SONACOP) au Bénin. Courant 2013 le personnel a énergiquement dénoncé les actes commis par la direction et qui pouvaient pousser l'entreprise à la ruine. Il lui était reproché des cas de surfacturation, de factures fictives, des légèretés dans le suivi des dossiers sensibles, des prises d'intérêt... La mal gouvernance décriée à la direction de la SONACOP semblait se confirmer par un audit réalisé sous injonctions du chef de l'Etat<sup>513</sup>. Cette affaire a connu un dénouement par son examen devant les juridictions répressives. Grâce à la vigilance des salariés, l'entreprise a pu ainsi être préservée d'une crise en gestation.

---

<sup>513</sup> Jean Claude Dossa, « Gestion scandaleuse de la SONACOP: La preuve que les travailleurs de la société ont raison », publié dans le journal *L'évènement précis*, 13 mai 2013, disponible sous le lien <http://levenementprecis.com/2013/05/13/gestion-scandaleuse-de-la-sonacop-la-preuve-que-les-travailleurs-de-la-societe-ont-raison/>

## ***Conclusion du Chapitre 1***

- 278.** Les développements précédents ont permis de constater qu'il existe une pléthore de mécanismes institués pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Tantôt aux mains des associés, tantôt aux mains des commissaires aux comptes, ces mécanismes n'étaient pas toujours abondamment utilisés, alors que la récurrence des difficultés qui affectent les entreprises est notoire. Afin de se prémunir de tels désagréments, l'on a proposé une ouverture de ces mécanismes aux salariés, parties prenantes affirmées et structurellement attachées à l'entreprise. La rationalisation de l'information est recommandée, car c'est un préalable à l'exercice de ces mécanismes de contrôle. Bien plus, l'on a pu constater qu'il n'existait pas un cloisonnement étanche entre ces mécanismes. Ils pouvaient alors s'interpénétrer et se suivre. La démarche adoptée reviendrait implicitement à la coordination des outils de vigilance sur le fonctionnement de l'entreprise. Une coordination dans laquelle tous les acteurs impliqués devraient jouer leur partition. Les salariés, par le biais de leurs représentants devraient activement collaborer, et aussi individuellement, chaque salarié devrait se sentir interpellé et responsable lorsqu'il constate un agissement qui peut ruiner l'entreprise.
- 279.** Ceci étant, on note une fois de plus la nécessité pour les Etats qui ne l'ont pas encore fait, à l'instar du Cameroun, de consacrer des institutions représentatives des salariés associés à l'exercice des pouvoirs du chef d'entreprise. En période de difficultés de l'entreprise, il paraît, de fait, difficile de solliciter l'accord des salariés sur la seule question qui leur nuit à savoir celle de leur licenciement. Une concertation plus en amont est nécessaire. Il y aurait une contradiction à ne pas communiquer sur les questions de stratégie, pour ne négocier que sur les conséquences sociales<sup>514</sup>. Pareillement, un contrôle permanent de l'entreprise permet aux salariés d'être en éveil constant. Dans cet ordre de réflexion, il est permis d'espérer la participation du salarié aux mesures de prétraitement de l'entreprise.

---

<sup>514</sup> Maurice Kom Kamsu, op. cit. p. 996.

## Chapitre 2: La participation souhaitée du salarié aux mesures de prétraitement de l'entreprise

280. Les dispositions du droit OHADA sur les sociétés commerciales ont posé un canevas à suivre dans la gestion continue des entreprises. L'organisation et le contrôle de l'exercice du pouvoir en place assurent le fonctionnement harmonieux de la firme. Cet idéalisme voulu par le législateur n'est pas toujours de mise, encore que l'on a pu relever les imperfections dues par exemple à la négligence du salarié dans ces mécanismes. Il arrive alors que l'entreprise puisse être exposée à des difficultés, c'est alors là qu'interviennent les procédures collectives. Lorsque ces difficultés sont d'une gravité légère, des phases de prétraitement sont alors prévues : la conciliation (nouveau-né) de l'AUPC, et le règlement préventif.

281. En effet, la dégradation de la situation de l'entreprise s'accroît le plus souvent de façon exponentielle. Si l'on ne réagit pas assez vite, les mesures prises auront toujours un temps de retard par rapport aux besoins. En outre, l'entreprise se privera des outils de sauvetages amiables dont le succès repose souvent sur la célérité, le caractère précoce du « *feed back* »<sup>515</sup>. Il faut privilégier une intervention aussi prompte que possible. C'est dans cet esprit que l'on a recours à ces mesures de prétraitement. L'évolution historique récente est caractérisée par l'émergence d'une vision plus globale et plus précoce des difficultés des entreprises. On n'attend plus que les entreprises soient en état de cessation des paiements avant de s'intéresser à leur situation. C'est là même qu'on perçoit l'essence du droit des entreprises en difficulté, qui englobe le droit des procédures collectives et qui se veut plus efficace quant au sauvetage des entreprises viables ou, en tout cas, susceptibles d'être redressées<sup>516</sup>. La protection de la société nécessite qu'on favorise l'activité de l'entreprise organisée juridiquement par la société. Face aux nombreuses causes pouvant perturber le fonctionnement de la société, il faut agir au plus vite afin que ces crises ne conduisent à sa dissolution<sup>517</sup>. Il est vrai qu'à ce stade, il est essentiel que les procédures soient conduites dans une grande

---

<sup>515</sup> Nahid Lyazami, op. cit. p. 9.

<sup>516</sup> Filiga Michel Sawadogo, « Les procédures de prévention dans l'AUPC révisé : la conciliation et le règlement préventif », *Droit & patrimoine* n°253 déc.2015, p. 32.

<sup>517</sup> Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, « Mécanismes juridiques concourant à la protection de la société, entité économique dans l'acte uniforme OHADA », op. cit. p. 128.



discrétion, l'on ne doit pas également ignorer les droits des parties au projet entrepreneurial. C'est en ce sens que l'on constatera d'une part, l'ignorance des salariés dans les procédures de prétraitement parajudiciaire (Section 1), d'autre part, leur quasi exclusion des processus de prétraitement judiciaire (Section 2).

### ***Section 1- Des salariés ignorés dans les modes de prétraitement parajudiciaire***

**282.** Le système de prétraitement est qualifié de parajudiciaire en raison de sa nature hybride. Il est tiraillé entre les règles inhérentes au droit des contrats et l'intervention judiciaire<sup>518</sup>. Les solutions de règlement des difficultés préconisées par ce système de prévention se déroulent en principe dans un cadre amiable par l'effet d'un accord entre le débiteur et ses créanciers, mais sous contrôle des autorités judiciaires. C'est ce mode opératoire que le législateur OHADA a opté lorsqu'il a érigé la conciliation en mesure préventive. Elle est régie par les dispositions des articles 5 du titre 2 de l'AUPC. Comme l'on verra, c'est une procédure qui donne une bonne marge de manœuvre au débiteur et aux créanciers, avec ainsi la particularité de s'attaquer aux difficultés de l'entreprise en proposant aux protagonistes, des instruments juridiques de résorption afin d'éviter un éventuel risque de défaillance.

**283.** S'il est évident de constater que les salariés ont été ignorés lors de la mise en place de cette procédure (§1), il ne sera pas, en revanche, évident de trouver les possibilités de prise en compte des salariés, une tâche à laquelle l'on va s'essayer (§2).

#### ***§1- Des salariés quasi-ignorés dans la procédure de conciliation***

**284.** La finalité de la morale, pour le dirigeant, c'est de protéger son entreprise en respectant ses interlocuteurs, en recherchant les moyens financiers qu'il peut consacrer au règlement de son passif, en déterminant d'une manière réaliste sa capacité de remboursement, les garanties qu'il peut consentir<sup>519</sup>. Le dirigeant qui constate que l'entreprise est en proie à des difficultés, prend l'initiative de se

---

<sup>518</sup> Aymar Toh, op. cit., p. 174.

<sup>519</sup> Georges Teboul, op. cit.

rapprocher de certains créanciers afin de négocier les modalités d'apurement de sa dette. Régulièrement, cette démarche a cours dans le monde des affaires. Appels à paiements, lettres de relance, demandes de délais de grâce, demandes de compensations ou même de remises de dette, ces outils sont usuellement utilisés par les entreprises. Mais, l'action prend une autre dimension lorsqu'elle se fait dans le cadre d'une procédure collective, en raison des conséquences d'une faillite éventuelle. C'est la raison pour laquelle la question de préservation des droits de toutes les parties prenantes de l'entreprise peut être évoquée. Le législateur OHADA a choisi d'ignorer les salariés dans la conduite de cette procédure, aucune des dispositions y relatives ne fait allusion au personnel. C'est l'esprit de contractualisation qui aurait prévalu dans la procédure (A), c'est en ce sens qu'elle est principalement animée par le débiteur et certains créanciers (B).

### **A-Une procédure guidée par le désir de contractualisation de la prévention**

285. La procédure de conciliation est rentrée dans les procédures collectives en droit OHADA à la faveur des révisions intervenues le 19 septembre 2015 sur l'AUPC. C'est une procédure nouvelle, longtemps désirée<sup>520</sup>, en laquelle les professionnels ont porté de nombreuses espérances. Le législateur OHADA a marqué un grand coup en instituant une procédure contractuelle, basée sur le consensualisme. Proche du règlement préventif, la conciliation s'en démarque par son caractère confidentiel. Aucune publicité n'est faite en ce qui concerne l'ouverture de la procédure, ce qui permet au débiteur de conserver une grande discrétion sur les difficultés et les solutions envisagées<sup>521</sup>. Ainsi, l'article 2 de l'AUPC définit la conciliation comme étant *une procédure préventive, consensuelle et confidentielle, destinée à éviter la cessation des paiements de l'entreprise débitrice afin d'effectuer, en tout ou partie, sa restructuration financière ou opérationnelle pour la sauvegarder. Cette restructuration s'effectue par le biais de négociations privées et de la conclusion d'un accord de conciliation négocié entre le débiteur et ses créanciers ou, au moins ses principaux créanciers, grâce à l'appui d'un tiers*

---

<sup>520</sup> Dorothé Cossi Sossa, « Avant-propos sur le thème Modernisation de l'AUPC », *Droit & patrimoine* n°253, déc. 2015, p. 30.

<sup>521</sup> Noel Thierry Ndam, *Le juge commissaire en droit OHADA des procédures collectives*, master, Université de Dschang, 2013-2014, p. 4.

*neutre, impartial et indépendant dit conciliateur*. L'article 5-1 précise qu'elle est ouverte aux entreprises qui connaissent des difficultés avérées ou prévisibles, mais qui ne sont pas encore en état de cessation des paiements. Elle a pour objectif de trouver un accord amiable avec les principaux créanciers et cocontractants du débiteur, en vue de mettre fin à ses difficultés.

**286.** De telles dispositions marquent la volonté d'insuffler un aspect contractuel à cette procédure. Comme le soulignait un auteur<sup>522</sup>, le droit de la prévention et du règlement amiable des difficultés des entreprises doit être suffisamment souple pour pouvoir laisser une large place à la négociation conventionnelle. Le débiteur, confronté à des difficultés, peut en effet, pour établir de nouvelles modalités de règlement de son passif, contacter, soit l'ensemble de ses créanciers et obtenir leur accord sur un plan collectif ; il s'agit alors d'un concordat amiable également appelé « *pacte d'atermoiement* » ou « *moratoire général* ». Il peut aussi contacter l'un ou l'autre de ses créanciers et conclure avec lui des accords bilatéraux. Il peut enfin contacter quelques-uns de ses créanciers, mais sans intervention de la totalité de ceux-ci, la pratique appelant cet accord « *moratoire amiable* »<sup>523</sup>. C'est l'illustration même du passage d'un droit imposé à un droit négocié.

**287.** Dans sa vocation à encourager l'émancipation des opérateurs économiques, le législateur OHADA accorde une place remarquable au contrat. Allant de la constitution au fonctionnement de l'entreprise. L'approche conciliante du droit OHADA dans le traitement des difficultés des entreprises a consacré une solution volontairement originale. Le législateur OHADA n'a pas voulu se résoudre à une approche essentiellement économique du droit des entreprises en difficulté. L'intitulé de l'Acte uniforme consacré aux procédures collectives est, d'ailleurs, assez évocateur, car il met en avant l'apurement du passif reléguant ainsi le redressement de l'entreprise au second plan. Cette considération ouvre la voie vers une certaine prise de conscience de l'intérêt que représente le contrat<sup>524</sup>. Bien évidemment, la réussite de la conciliation, essentiellement contractuelle, dépendra

---

<sup>522</sup> Michel Jeantin, *Droit commercial*, Précis Dalloz, p. 268, cité par Martine Bourrié-Quenillet, Eric Stephany, « Nouvelles approches de la prévention des entreprises en difficulté », *Petites affiches*, n°211, 2001, note de bas de page n°4.

<sup>523</sup> Serge Kokou Evelamenou, *Le concordat préventif en droit OHADA*, thèse, Paris-Est et Lomé, 2012, p. 12.

<sup>524</sup> Aziber Seïd Algadi, « L'attractivité contractuelle du droit des procédures collectives de l'espace OHADA », *Ohadata D-13-52*, [www.ohada.com](http://www.ohada.com)

dans une large mesure de la volonté du débiteur et ses créanciers, à l'image des concordats amiables de droit commun. Cette contractualisation à outrance a, de toute évidence, d'importantes conséquences sur le déroulement de la procédure. La procédure de conciliation s'inscrit dans un contexte de promotion de la justice privée, où la négociation prend le pas sur l'édition des décisions imposées, fussent-elles juridictionnelles ou judiciaires.

**288.** Dans une approche consensuelle, l'on a généralement le bénéfice de la célérité, ce qui éloignerait des lourdeurs judiciaires qui affectaient négativement l'efficacité et l'efficience des procédures de traitement de l'insolvabilité dans l'espace OHADA<sup>525</sup>. En outre, devant la prolifération des lois perçues comme un carcan contraignant, l'entreprise et ses créanciers recherchent un espace de liberté, pas ou peu réglementé, qui permet de discuter d'une manière souple et confidentielle, devant un mandataire objectif et crédible. C'est vraisemblablement une procédure au sein de laquelle les participants s'épanouissent<sup>526</sup>. Cela peut expliquer pourquoi les salariés sont écartés ici. Il ne faut pas oublier que ce qui lie les salariés à l'entreprise c'est un contrat, et les effets de ce contrat ne sont pas illimités. Ou alors on se retrouve dans une coopérative.

**289.** L'on a pu dire qu'avec ces procédures contractuelles, le droit de la prévention retrouve ainsi la finalité du droit des affaires des origines, l'édit de 1563 ou l'ordonnance de 1667 : une intervention non formaliste, souple, faisant la part belle à la déontologie, à la morale, pour permettre à des relations de confiance de s'instaurer, et parvenir à une solution efficace, rapide et durable<sup>527</sup>. Il ne reste plus qu'à espérer que le débiteur et les créanciers soient assez diligents dans la conduite de la procédure.

## **B- Une procédure animée par le débiteur et les créanciers**

**290.** La conciliation, telle que prévue dans l'AUPC se fait par l'intermédiaire d'un tiers : le conciliateur. Sa mission consiste à favoriser la conclusion, entre le débiteur et ses principaux créanciers ainsi que, le cas échéant, ses cocontractants habituels, d'un accord amiable destiné à mettre fin aux difficultés de l'entreprise. Il

---

<sup>525</sup> Dorothe C. Sossa, op. cit.

<sup>526</sup> Georges Teboul, op. cit.

<sup>527</sup> idem

peut, à cette fin, obtenir du débiteur tous renseignements utiles<sup>528</sup>. L'on pourrait croire qu'il est alors la cheville ouvrière de la procédure. Ce serait négliger le rôle principal que doivent jouer le débiteur et les créanciers. Le conciliateur apparaît dès lors, comme le facilitateur, quel qu'un qui vient impulser la procédure. En réalité, c'est par la volonté du débiteur et des créanciers que la procédure va marcher.

**291.** L'initiative et la conduite de la procédure sont réservées exclusivement au débiteur et aux créanciers. Cela dit, l'article 5-2 de l'AUPC dispose que le président de la juridiction compétente est saisi par une requête du débiteur ou par une requête conjointe de ce dernier avec un ou plusieurs de ses créanciers. La conduite de la procédure est également dépendante de la diligence des parties. Selon les dispositions de l'article 5-10 de l'AUPC, l'accord est déposé à la requête de la partie la plus diligente. C'est dire que le débiteur et les créanciers ne sont pas tenus d'avoir l'autorisation du conciliateur pour solliciter l'homologation de l'accord. Bien plus, il est laissé au débiteur la possibilité de mettre fin à la mission du conciliateur, et même à la conciliation proprement dite. A tout moment, en l'absence de cessation des paiements, le débiteur peut demander qu'il soit mis fin à la mission du conciliateur et à la conciliation<sup>529</sup>.

**292.** Compte tenu des larges prérogatives laissées aux parties à la conciliation, il leur est également imposé une obligation de loyauté. Confidentialité et négociation de bonne foi, sont des impératifs en matière de conciliation. Comme dans toute procédure préventive, la bonne foi est ici essentielle : l'esprit de conciliation doit écarter les notions de bonne ou mauvaise cause, au profit de la notion de bonne foi<sup>530</sup>. Le débiteur a le choix des créanciers et partenaires qu'il souhaite inviter à la négociation. Contrairement au règlement préventif où l'homologation du concordat le rend obligatoire à l'égard des créanciers non invités à la négociation, l'accord qui intervient dans le cadre d'une conciliation amiable ne peut imposer aucun

---

<sup>528</sup> Article 5-5 AUPC

<sup>529</sup> Article 5-8 AUPC

<sup>530</sup> Michel Armand-Prévoist, « La conciliation judiciaire : solution ou prévention des litiges », conférence organisée par l'Association droit et commerce au Tribunal de commerce de Paris, le 21 mars 1994, *Revue de jurisprudence commerciale*, p. 341, cité par Georges Teboul, op. cit.

effort non consenti aux créanciers et partenaires<sup>531</sup>. L'on pourrait penser que la conciliation serait une procédure discrétionnaire qui rompt l'égalité entre les créanciers. Ce serait porter un mauvais jugement. D'abord l'égalité entre les créanciers n'apparaît vraiment qu'à l'ouverture d'une procédure de traitement, précisément le redressement et la liquidation judiciaires. Or au stade où la conciliation est utilisée, l'entreprise est encore saine. Ensuite, les risques de divulgation peuvent dissuader les partenaires de l'entreprise et alors déboucher sur une véritable crise. Seul un renforcement de la sécurité des accords permettra à la conciliation de connaître le développement important qu'elle mérite, dès lors qu'un consensus pourra se dégager sur les modalités de règlement du passif. Certes, la confidentialité est importante, mais est-ce pour autant que l'on ne puisse pas envisager ne serait-ce une information des partenaires essentiels de l'entreprise, notamment les salariés ?

## ***§2- Les possibilités de prise en compte des préoccupations des salariés***

**293.** La procédure de conciliation utilisée pour résorber les difficultés de l'entreprise, telle qu'envisagée en droit OHADA, évolue sur le socle de la confidentialité. Seuls le débiteur, le ou les créanciers choisis et le conciliateur ont accès aux informations. Il a été donné de constater que les résolutions prises au cours de cette procédure pouvaient avoir des répercussions sur l'avenir de l'entreprise, à l'instar d'une véritable procédure collective contraignante. Une telle situation fragilise toujours les relations au sein de l'entreprise. C'est pourquoi l'on s'est interrogé sur l'opportunité d'associer les salariés à la procédure.

**294.** L'association que l'on préconise s'inscrit dans un esprit de solidarité qui s'instaure entre les parties prenantes internes à l'entreprise. En effet, les dirigeants les plus éclairés ont désormais le souci d'une meilleure intégration des différentes parties prenantes de l'entreprise à qui il faut rendre des comptes. La performance économique rimant avec la confiance, la réussite de la prévention dépend avant tout du degré de confiance qui s'instaure entre les partenaires, de la responsabilité des dirigeants, de la conception qu'on a de l'entreprise et de l'environnement

---

<sup>531</sup>Noel Thierry Ndam, op. cit.

favorable qu'on crée autour de la prévention<sup>532</sup>. Par ailleurs, ce serait une récompense de l'investissement personnel que le salarié consacre à une firme. Lorsqu'un salarié se lie contractuellement à un employeur, il vend une tranche de sa vie. Il s'investit dans le travail non seulement dans l'attente des gains immédiats, mais aussi de rentes futures<sup>533</sup>. Il est légitime qu'il puisse accepter de consentir des efforts pour prémunir l'entreprise de l'avènement d'une crise.

L'on devra alors proposer un timing de l'intervention des salariés (B). Mais au préalable, il sera faudrait brièvement justifier l'inefficacité de la mise à l'écart des salariés (A).

### **A-De l'inefficacité de la tenue à l'écart des salariés**

**295.** La procédure de conciliation permet de conduire l'élaboration d'un accord entre l'entreprise et ses principaux créanciers au terme duquel un aménagement du règlement des créances sera adopté. A s'en tenir à la lettre de ces dispositions, l'on pourrait dire que les salariés ne sont pas intéressés<sup>534</sup>. Le législateur semble avoir donné priorité au règlement des créances, d'où cette interpellation de l'entreprise et des créanciers. Pourtant, les créanciers, pour accorder leur soutien, sollicitent souvent des garanties, il s'agit généralement des mesures de restrictions budgétaires que l'entreprise adopte. De telles mesures peuvent impliquer, à moyen ou à long terme, un plan de réorganisation de l'entreprise, ce qui veut dire que les salariés seront menacés de déplacement, de licenciement, ou de remise en cause de certains avantages antérieurement acquis. Comme le montre la pratique, le chef d'entreprise se voit souvent dans l'obligation de réduire ses effectifs afin de minimiser les coûts. Cette décision est très difficile à prendre, car elle peut comporter de graves conséquences sur le plan social<sup>535</sup>. Ces situations qui mettent l'emploi en péril, sont contraires avec les prévisions du législateur OHADA.

---

<sup>532</sup> Martine Bourrié-Quenillet, Eric Stephany, « Nouvelles approches de la prévention des entreprises en difficulté », *Petites affiches*, n°211, 2001, p. 1.

<sup>533</sup> Alain Begog, *La situation des salariés dans l'entreprise en difficulté en France, Grande-Bretagne et Etats-Unis d'Amérique*, thèse, Montpellier 1, 1993, p. 219.

<sup>534</sup> Bienvenue Kanga, « Entreprises en difficultés et droits des salariés : De l'illusion au désespoir », thèse Paris XIII, 1993, p. 35. L'auteur parle ici du règlement amiable tel qu'il existait en droit français. Vu la proximité avec la procédure de conciliation du droit OHADA, nous avons jugé utile de nous servir de son analyse.

<sup>535</sup> Saida Bachlouch, *La prévention et le règlement amiable des difficultés des entreprises en droit franco-marocain*, Thèse Paris Est 2012, p. 146.

Lequel a montré son attachement à la préservation de l'emploi à travers les procédures collectives. L'article 1 de l'AUPC dispose à cet effet que « *le présent Acte uniforme a pour objet : d'organiser les procédures préventives de conciliation et de règlement préventif ainsi que les procédures curatives de redressement judiciaire et de liquidation des biens afin de préserver les activités économiques et les niveaux d'emplois des entreprises débitrices, de redresser rapidement les entreprises viables et de liquider les entreprises non viables dans des conditions propres à maximiser la valeur des actifs des débiteurs pour augmenter les montants recouverts par les créanciers et d'établir un ordre précis de paiement des créances garanties ou non garanties* ». Il est clair que la préservation de l'activité économique et les niveaux d'emploi sont cités avant le règlement des créances. Pourtant, telle que décrite, cette procédure de conciliation semble plus favoriser le règlement des créances, en négligeant les risques encourus par les salariés.

- 296.** L'esprit de confidentialité qui prévaut pourrait être tempéré. Admettons que certains faits soient cachés pour permettre la sauvegarde des capacités concurrentielles des entreprises, surtout celles fragilisées par l'ouverture d'une procédure collective à leur égard. L'entreprise soumise à une procédure collective est destinée principalement à une résurrection. Pour ce, elle doit pouvoir maintenir cachée sa situation, son fonctionnement au moment de la maladie avec espoir qu'elle va retrouver sa guérison<sup>536</sup>. L'on a pu démontrer que la collectivité des travailleurs faisait corps avec l'entreprise, et aussi que des moyens de protection de l'information pouvaient garantir sa circulation. Les désastres d'une éventuelle restructuration sont encore plus palpables à l'égard des salariés.
- 297.** Si les restructurations se traduisent le plus souvent par des réductions d'effectifs, elles ne s'y réduisent pas loin de là. Les restructurations et les réorganisations successives constituent un triple choc. Pour ceux qui partent, largement condamnés à l'exclusion ou l'inactivité, pour ceux qui arrivent, contraints à la précarité, pour ceux qui restent, hyper sollicités, moralement voire physiquement harcelés<sup>537</sup>. Pour

---

<sup>536</sup> Louis Jean Bedel Tchoumba Tomtom, op.cit., p. 342.

<sup>537</sup> Bartoli, Richter, Triomphe, 2000, cité par Michèle Forte « Les conséquences des fusions-acquisitions : des résultats paradoxaux », in Sachs-Durand Corinne (dir.), *La place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire : contexte économique, droit européen et comparé*, presses universitaires de Strasbourg, 2004, p.23.



compenser ces éventuels préjudices, il est nécessaire qu'un climat de confiance soit établi entre l'entreprise et les salariés. La confiance représente une composante fondamentale d'une saine attitude de coopération sur le long terme. Pour en garantir la stabilité, il est important que l'on s'active à rechercher des solutions partagées. La confiance est le dernier maillon aidant à une attitude d'équilibre coopératif<sup>538</sup>. La confidentialité qui prévaut en période de conciliation devrait être tempérée en raison de cet impératif de confiance nécessaire pour une bonne harmonie sociale.

## **B-Le timing de l'intervention des salariés**

**298.** La législation OHADA ne prévoit pas l'intervention du personnel, via leurs représentants, au cours de la procédure de conciliation. L'on est porté à croire que leur intervention pourrait donner plus de marge de manœuvre au dirigeant. En premier lieu, il faut relever que les salariés peuvent aussi être créanciers. Au Cameroun, l'on a des entreprises dans lesquelles les salariés accumulent plusieurs mois d'impayés, créant les frustrations et débouchant sur une crise irréversible. Pourtant, s'il leur était donné l'opportunité de transiger, la procédure de conciliation aurait été une piste à utiliser. En second lieu, l'accord avec les créanciers peut être renforcé par un engagement du personnel qui consent à s'associer aux mesures envisagées par le dirigeant. Cela n'est possible que si le personnel est informé de la tenue de la conciliation.

**299.** Il est établi que l'entreprise ne peut se redresser sans le concours de ses salariés. La préservation de l'emploi est indissociable de la préservation de l'activité. Il est nécessaire qu'une réforme puisse obliger l'information des représentants du personnel sur les questions qui affectent la marche de l'entreprise. C'est vrai que le code du travail camerounais n'est pas assez expressif là-dessus. A défaut des dispositions expresses du législateur OHADA, les salariés pourraient se prévaloir du maintien des perspectives d'emploi pour faire irruption dans toute procédure susceptible d'affecter l'emploi. L'adoption d'un accord de conciliation peut entamer l'avenir de l'entreprise.

---

<sup>538</sup> Roberto Pedersini «Relations industrielles, dialogue social et restructurations : pour une approche éthique », *les cahiers de la fondation* n° 77/78, mai-décembre 2010, p. 58.

- 300.** Le moment de l'information des salariés fait l'objet de discussions. Pour certains, il est indispensable d'informer les représentants du personnel, aucune raison ne justifierait de les écarter. L'on a même pensé que le défaut d'information devrait donner lieu à des mesures coercitives, en se fondant sur le délit d'entrave. D'autres pensent que la représentation du personnel devrait être informée avant même le dépôt de la demande de conciliation, alors que certains estiment que l'information de la représentation du personnel serait facultative lors des discussions sur l'accord de conciliation, mais obligatoire une fois que l'accord devient définitif<sup>539</sup>. Ce débat est important en raison de ce qu'on vise aussi à garantir l'aspect contractuel de la procédure, il est permis de penser que les salariés peuvent faire partie des contractants. Prendre activement part à la sauvegarde de son outil de travail semble opportun. Il serait appréciable que le législateur OHADA renforce le rôle des salariés en procédure de conciliation. Il serait alors important de repenser la formation de ces salariés. Ce ne sont pas tous les représentants de salariés qui ont la capacité de comprendre ce que recouvre une telle procédure. L'objectif recherché, c'est d'amener ces salariés à prendre eux-mêmes en main le traitement pérenne et amiable de leurs difficultés.
- 301.** Nous pensons qu'en fonction de l'ampleur de la masse salariale, les salariés pourraient intervenir au cours des pourparlers et être encouragés à faire des concessions pour le bien de l'entreprise. Mais, si la masse salariale est insignifiante et qu'elle n'aurait pas un grand impact sur le passif de l'entreprise, il faudrait au moins informer les représentants du personnel de l'existence de l'accord de conciliation. Ce dernier, pourrait, non pas relayer l'information auprès des salariés, mais les galvaniser à plus d'ardeur au travail pour un rendement maximal. L'incitation des salariés à participer à la conciliation doit être fortifiée par l'octroi des avantages originaux afin de multiplier les chances d'être payés, mais également de garantir le sauvetage de l'entreprise.
- 302.** Comme l'a suggéré Patrick Morvan, il est nécessaire d'instituer une restructuration réfléchie par avance par les décideurs, envisagée par eux comme l'objet d'une concentration voire d'une négociation préalable, conduite avec des représentants du personnel émanant des entités en présence. Ainsi, les représentants n'auront pas

---

<sup>539</sup> V. Nahid Lyazami, op. cit., p. 101.

été mis devant le fait accompli, et leur association au processus de restructuration est regardée comme gage du succès de cette dernière. Aux antipodes de ce modèle idéal, l'on a l'archétype d'une restructuration désastreuse, celui-là où les salariés apprennent l'imminence par la presse et qui n'a donné lieu au préalable à aucune information des représentants du personnel, lesquels sont regardés comme des interlocuteurs indiscrets susceptibles de compromettre le succès de l'opération. Une telle restructuration n'aboutira à aucune création de valeur pour les actionnaires et parviendra à vider l'entreprise de ses forces vives<sup>540</sup>. C'est ce à quoi pourrait conduire la conciliation ultra secrète développée en droit uniforme.

Tout au plus, il serait utile que le tribunal, avant d'homologuer l'accord, puisse entendre le représentant du personnel sur la situation de l'entreprise. C'est ce qui est, par exemple, retenu dans le processus de prétraitement judiciaire, bien que de façon souple.

## ***Section 2- Des salariés quasi exclus du processus de prétraitement judiciaire***

**303.** Contrairement à la conciliation qui a une forte coloration contractuelle, avec notamment une grande liberté accordée au salarié dans la conduite de la procédure, le prétraitement judiciaire est teinté d'une dose impérative. Le règlement préventif, dont il est question ici, est supervisé par le juge. L'entreprise n'est pas déjà en crise, mais sans l'intervention du règlement préventif, elle pourrait se retrouver dans cette situation désastreuse qu'est la cessation des paiements. L'anticipation est le fondement de cette procédure et la prévention est son leitmotiv, mais encore, le chef d'entreprise débiteur n'est pas dessaisi de ses prérogatives ; il poursuit son activité, éventuellement surveillé par la justice. La volonté du législateur c'est de faire bénéficier le débiteur en difficulté, avant de se retrouver dans la cessation de paiement, d'une protection de la justice, sous l'égide de laquelle, il va s'abriter contre les poursuites de ses créanciers, jusqu'à ce que l'entreprise retrouve sa santé.

---

<sup>540</sup> Patrick Morvan, « Le rôle des représentants du personnel dans les restructurations d'entreprises de dimension communautaire », in Kerbourc'h Jean-Yves, Willmann Christophe, (dir) *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi : plans sociaux, reclassements, réembauchages, accords de garantie d'emploi*, Paris, la documentation française, 2001 p.212.

**304.** Théoriquement, c'est une procédure collective destinée à produire ses effets avant que ne soit constaté l'état de cessation des paiements, et l'ensemble des articles y relatifs, tend à la réalisation d'un rôle à la fois curatif et préventif. Ces deux fonctions sont même considérées comme indissociables et ne peuvent permettre le redressement de l'entreprise pour autant que la situation économique et financière ne soit pas irrémédiablement compromise. Le législateur africain a eu la conscience de la nécessité d'une intervention judiciaire précoce et a tenté, au moins en théorie, de fixer des conditions précises correspondant à cet objectif<sup>541</sup>.

La quasi exclusion des salariés est marqué par les restrictions à l'ouverture d'une part (§1), et le laconisme de la participation des salariés d'autre part (§).

### **Para1-Le caractère restrictif de l'ouverture du règlement préventif**

**305.** Avec la procédure du règlement préventif, l'idée est de favoriser un accord entre l'entreprise en difficulté et ses principaux créanciers avant que la cessation des paiements ne rende inévitable l'ouverture d'une procédure judiciaire<sup>542</sup>. Il n'est donc pas laissé au débiteur le choix des créanciers avec lesquels il va transiger, d'ailleurs les vérifications effectuées par les autorités judiciaires vont en ce sens. Le déclenchement du règlement préventif est laissé à l'initiative du débiteur (A) afin d'assurer la protection de l'entreprise (B).

### **A-L' Initiative reversée du débiteur**

**306.** Le déclenchement du règlement préventif est l'œuvre du tribunal qui est saisi par voie de requête du débiteur ou par une requête conjointe de ce dernier avec un ou plusieurs de ses créanciers, conformément aux dispositions de l'article 6 de l'AUPC. Un constat majeur peut être fait, c'est celui de la place incontournable du débiteur. Déjà, dans la version antérieure de l'acte uniforme, seul le débiteur pouvait initier la procédure par requête unilatérale. Désormais, il a la possibilité de préparer sa requête avec les créanciers qu'il choisira. C'est une dose d'empreinte de l'élan contractuel que le législateur OHADA a adopté. En tout état de cause, qu'il s'agisse d'une requête unilatérale ou d'une requête conjointe, le débiteur

---

<sup>541</sup>Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p. 118.

<sup>542</sup>Kuassi Deckon, Koffi Agbenoto, « Règlement préventif », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p. 1547.

garde le monopole. Une demande initiée par un créancier ne saurait juridiquement prospérer. C'est une faculté strictement donnée au dirigeant et à lui seul. Personne d'autre n'est admise à formuler une telle demande, ou du moins sans l'associer dans cette demande. Même si le dirigeant s'abstient et que le recours est commandé par l'intérêt de l'entreprise, le tribunal ne peut donc, ni se saisir d'office, ni être saisi par le procureur de la république, par un actionnaire, par la représentation du personnel, par le commissaire aux comptes, et surtout par un créancier.

**307.** Cette exclusivité du débiteur pourrait être source de blocages. On se rend compte que, pour que le juge puisse apprécier les difficultés d'une entreprise connaissant une situation difficile mais non irrémédiablement compromise, il devra d'abord être informé par le débiteur en difficulté, et ce, lorsque ce dernier jugera nécessaire de le faire. Cette voie adoptée par le législateur se justifierait du fait que le débiteur est incontestablement le mieux placé à ce stade pour apprécier la gravité de la situation de son entreprise<sup>543</sup>. En tant que commerçant personne physique ou représentant légal d'une personne morale, il est celui qui vit au jour le jour la situation réelle de l'entreprise, et par conséquent apte à décider de l'opportunité de la demande. De même, il peut facilement fournir les documents exigés à l'appui de sa demande<sup>544</sup>. N'oublions pas que le formalisme institué par l'AUPC est pour la plupart du temps impératif. L'on a pu considérer l'introduction d'une requête aux fins de règlement préventif était un acte de gestion, d'où son sort réservé au débiteur<sup>545</sup>. Il ressort que le tribunal devra décider d'ouvrir la procédure sur la base d'une présentation, le plus souvent unilatérale, des faits par le débiteur. Des risques d'une initiative tardive sont à craindre.

**308.** Destiné à empêcher la survenance de la cessation des paiements, le règlement préventif commande une certaine célérité dans son déclenchement. Il nécessite, pour son efficacité, non seulement un critère d'ouverture bien clair qui ne laisse place à aucune équivoque, mais également une certaine répartition des pouvoirs en matière de saisine aux fins d'ouverture, afin de vaincre toute inertie préjudiciable à

---

<sup>543</sup> Kuassi Deckon, Koffi Agbenoto, op. cit., p. 1550.

<sup>544</sup> Blanche Bindzi Beyala, *l'appréciation par le juge des difficultés de l'entreprise dans les procédures collectives OHADA*, master, Université de DSCHANG, 2012, p. 13 et 14.

<sup>545</sup> Eric Aristide Moho Fopa, op. cit.

la réussite de l'opération de sauvetage<sup>546</sup>. La lecture des dispositions actuellement en vigueur ne donne aucun élément à utiliser pour palier une éventuelle inertie du débiteur. Il ne serait donc pas hâtif de dire le législateur communautaire a suffisamment ménagé le débiteur dans cette procédure.

## **B-Une action réservée aux fins de protection du débiteur**

**309.** La procédure du règlement préventif a été instituée pour permettre au débiteur de se placer sous la protection de la justice. C'est pourquoi il est impératif que le débiteur soit à l'origine de son déclenchement, car lui seul serait à même d'évaluer le besoin de protection. La survie du débiteur par l'évitement de la cassation de ses paiements est l'objectif premier de cette mesure préventive. Il existe plusieurs mécanismes, d'origine comptable, interne ou externe à l'entreprise permettant d'éviter qu'elle connaisse des difficultés, ou mieux, d'attirer suffisamment tôt l'attention des organes compétents. Mais dans bien des cas, ces mécanismes seront inefficaces et par conséquent impuissants face à certaines difficultés, et il faudra recourir à des mesures d'exécution collectives. La moins contraignante de ces mesures se trouve être le règlement préventif<sup>547</sup>. En fait, le caractère volontariste de la procédure de règlement préventif justifie le caractère strictement attribué au seul débiteur de la saisine aux fins d'ouverture. Ce monopole contribue à responsabiliser le chef d'entreprise. En outre, les chances de réussite d'une telle procédure, sans la participation du débiteur, semblent bien minces<sup>548</sup>.

Cependant, il est à craindre que cette volonté de protéger le débiteur n'aille à l'encontre de l'intérêt des autres parties prenantes, lesquelles n'ont aucun moyen pour lancer la procédure. Le législateur OHADA, en laissant l'apanage de la saisine au débiteur, provoque un certain nombre de manquements ou de difficultés en la matière.

**310.** Le droit uniforme n'a pas prévu les dispositions qui obligent le débiteur à recourir au règlement préventif. Il se profile que le débiteur est relativement libre de

---

<sup>546</sup> Serge Kokou Evelamenou, op.cit., p. 31.

<sup>547</sup> Denis Roger Soh Fogno, *Le débiteur à l'épreuve des procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, thèse université de Dschang, 2012, p. 216.

<sup>548</sup> Serge Kokou Evelamenou, op.cit., p. 46.

l'initier ou pas. C'est une faculté à laquelle il ne semble avoir la moindre exception. Aucun délai n'est imposé en fonction de la survenance des difficultés. Le débiteur appréciera souverainement ses difficultés et il jugera de l'opportunité d'engager la procédure. Il a certes intérêt à ce que la mesure intervienne promptement, car une intervention rapide et justifiée peut s'avérer salutaire. Mais très souvent aussi, il gardera l'espoir d'une résolution de ses difficultés dans la plus grande discrétion et surtout sans attirer l'attention d'un grand nombre de personnes<sup>549</sup> ; avec les risques d'une aggravation de la pathologie. Seulement, la célérité dans l'appréciation et le règlement de tous les litiges en général, et des procédures collectives en particulier, est un impératif catégorique pour la sécurisation des intérêts du commerce<sup>550</sup>. Malheureusement, on se rend compte que les juges interviennent souvent tardivement ; ce qui laisse guère des chances de survie à l'entreprise, avec les répercussions sur les salariés, les créanciers et les autres partenaires de l'entreprise. Le secret des affaires et l'espérance de voir du jour au lendemain la conjoncture redevenir favorable, pousseront le débiteur à hésiter quant à l'engagement d'une procédure de règlement préventif faisant intervenir le juge<sup>551</sup>.

- 311.** Pour faire face à ce risque de laxisme et la lenteur du débiteur, il aurait été utile soit d'élargir le champ des acteurs à même de déclencher ou de provoquer le déclenchement du règlement préventif. L'on pense immédiatement à la collectivité des travailleurs qui est fort intéressée à la sauvegarde de l'unité de production. L'on pourrait également entrevoir des mesures coercitives à l'endroit des débiteurs qui, de bonne ou de mauvaise foi, auront retardé l'accès à la mise sous protection judiciaire. La qualification de faute de gestion aurait, par exemple, pu être dissuasive.
- 312.** En outre, à la lecture des dispositions de l'article 7 sur le contenu du concordat en règlement préventif, il s'en déduit que l'offre de concordat peut prévoir notamment la cession de l'entreprise, et même le remplacement des dirigeants. Ces solutions paraissent critiquables et contraires à l'esprit de la restructuration, car le règlement préventif repose sur une démarche volontaire du débiteur et ne devrait donc pas

---

<sup>549</sup> Eric Aristide Moho Fopa, op. cit.

<sup>550</sup> Blanche Bindzi Beyala, op. cit., p. 29.

<sup>551</sup> Eric Aristide Moho Fopa, op. cit.

aboutir à son expropriation ; autrement dit, à l'évincement des dirigeants au titre des mesures aptes à assurer le redressement de l'entreprise<sup>552</sup>. Dans ces circonstances, il est possible qu'un débiteur, bien que défaillant, ait du mal à engager lui-même une procédure susceptible de déboucher sur son éviction. Pour une cohérence des mesures envisagées, l'élargissement des initiatives de mise en marche de cette procédure aurait été une alternative aux éventuelles réticences du débiteur.

- 313.** En fin de compte, le règlement préventif, animé par la volonté de placer le débiteur sous protection judiciaire, pourrait être dénaturé du fait du débiteur, dont l'inertie pourrait mettre l'entreprise en situation inconfortable. Il dispose d'une grande marge de manœuvre dans la procédure, les autres parties prenantes n'ont pas un grand rôle à jouer, à l'image des salariés dont l'intervention est laconique.

## ***§.2- Le laconisme de l'intervention des salariés dans le processus du règlement préventif***

- 314.** L'on a soutenu précédemment que l'engagement d'une procédure aux fins de règlement préventif était considéré comme un acte de gestion, et par conséquent, restait sous l'emprise du chef d'entreprise. Le législateur OHADA, pas plus que le droit positif camerounais, n'a pas aménagé le partage de l'exercice des prérogatives de gestion. Le chef d'entreprise reste le chef d'orchestre ; mais, compte tenu de ce que la procédure pourrait avoir des répercussions sur le personnel salarié, il semble juste de s'interroger sur leur implication dans sa mise en œuvre.

- 315.** L'absence de prise en compte des préoccupations des salariés dans les processus de transformation des entreprises conduit généralement aux échecs. En effet, la reconnaissance de l'importance du facteur humain dans les facteurs d'échec de ces opérations présente un grand intérêt. Elle permet de rappeler que le salarié n'est pas qu'une simple variable de coût, un facteur d'ajustement, mais joue un rôle central dans l'entreprise. A ce titre, il doit être considéré comme un partenaire actif dans les processus de changement initiés par les entreprises. Ceci étant,

---

<sup>552</sup> Désiré Ahoua, *Le nouveau droit de la restructuration des sociétés commerciales des pays de l'OHADA*, comparaisons avec le Droit français, thèse Bordeaux, 2015, p. 290.



l'intervention des salariés doit se faire le plus en amont possible<sup>553</sup>. Le règlement préventif étant considéré comme une procédure anticipative, c'est à bon droit que les salariés doivent intervenir.

La lecture du dispositif règlementaire fait état d'une prise en compte, bien que latente, des salariés (A), allant plus loin, une éventuelle procédure de licenciement économique fait intervenir directement les salariés (B).

### **A-La prise en compte indirecte des salariés**

**316.** La requête introductive d'instance aux fins d'une procédure collective doit constituer certains éléments essentiels. Y figurent les éléments destinés à renseigner le juge sur la situation des salariés. C'est ce qui amène à dire que les salariés sont indirectement pris en compte dans la conduite de la procédure. Ainsi, il ressort des dispositions de l'article 6 de l'AUPC que doivent figurer dans la requête : *les états financiers de synthèse comprenant le bilan, le compte de résultat, un tableau financier des ressources et des emplois (...); un document indiquant le nombre de travailleurs et le montant des salaires et des charges salariales à la date de la demande ou, à défaut, tout autre document de nature à permettre d'identifier et de dénombrer les travailleurs du débiteur et d'estimer le montant des salaires et des charges salariales si la requête est introduite par un débiteur répondant à la définition de la petite entreprise (...), et un document indiquant les noms, prénoms et adresses des représentants du personnel.* Il ne fait aucun doute que cette obligation est destinée à renseigner les créanciers et le tribunal sur le poids de la masse salariale et le montant des salaires impayés, au besoin en effectuant un contrôle de ces informations auprès des représentants du personnel<sup>554</sup>. C'est donc au regard de l'impact sur les salariés que le juge devra admettre l'entreprise sous la procédure sollicitée.

**317.** Par la suite, le juge devra apprécier le caractère sérieux du concordat proposé par le débiteur. Il dispose à cet effet des larges pouvoirs d'appréciation. Le débiteur, dans le respect de l'ordre public et l'intérêt collectif, conçoit le concordat qui n'est homologué par le juge que si son caractère sérieux transparaît. Le législateur est

---

<sup>553</sup> Michèle Forte, op. cit., p. 28.

<sup>554</sup> Joseph Issa-Sayegh, op.cit.

resté muet sur les critères d'un concordat sérieux, il est évident que le juge dispose des pouvoirs très étendus en la matière. Il pourrait s'inspirer du rapport de l'expert. Il doit apprécier l'opportunité des mesures contenues dans l'offre et de nature à favoriser le redressement de l'entreprise, et surtout si elles ne portent atteinte ni aux intérêts des créanciers, ni à l'ordre public et aux intérêts collectifs<sup>555</sup>. Nul doute que le sort réservé aux salariés, et leur impact sur l'entreprise, seraient importants dans la prise de la décision du juge. Dans un jugement rendu le 09 janvier 2004<sup>556</sup>, le tribunal régional hors classe de Dakar, au sujet d'une requête, a estimé que « *l'entreprise a une chance réelle de redressement, car son activité est viable eu égard aux perspectives qui s'offrent à elle notamment : la plupart des clients continuent à faire confiance à son savoir-faire technique et à la qualité de son personnel* ». Au vu de cette décision, il est aisé de constater que le juge s'appuie sur les compétences du personnel pour déterminer les chances de redressement de l'entreprise. Il est permis de croire que c'est après un échange avec les représentants du personnel qu'il se soit forgé cette opinion. Il ne serait pas exagéré de dire que la motivation de ce personnel serait un élément essentiel pour juger des chances du redressement de l'entreprise. Une motivation réelle ne peut provenir que lorsque le personnel croit encore aux capacités de l'entreprise, et est par conséquent impliqué dans la mise en place de ces mesures.

- 318.** Les salariés ne devraient pas avoir une attitude passive lorsqu'il s'agit de définir un plan de redressement. Si les mesures envisagées procèdent d'une concertation entre la direction et la collectivité des salariés dans la quête de sauvetage de l'entreprise, rien ne devrait s'opposer à ce que les salariés soient favorables à faire des concessions. Mais pour cela, il est préalablement nécessaire qu'ils puissent être appelés à la table des négociations. Bien que n'ayant pas l'obligation de conclure une transaction<sup>557</sup>, la négociation aura le mérite de favoriser la recherche, de bonne foi, d'une solution heureuse pouvant contenter les parties engagées.

---

<sup>555</sup>Blanche Bindzi Beyala, op. cit., p.32.

<sup>556</sup>Tribunal régional hors classe de Dakar, jugement du 09 janvier 2004, société eurafricaine d'industrie S.A, cité par Abdou Yade Sarr, *Analyse des décisions rendues par le tribunal régional hors classe de Dakar en matière de procédures collectives d'apurement du passif depuis 2000*, Master, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, 2010. [http://www.memoireonline.com/08/11/4697/m\\_Analyse-des-decisions-rendues-par-le-tribunal-regional-hors-classe-de-Dakar-en-matiere-de-proced0.html](http://www.memoireonline.com/08/11/4697/m_Analyse-des-decisions-rendues-par-le-tribunal-regional-hors-classe-de-Dakar-en-matiere-de-proced0.html)

<sup>557</sup>Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit., p. 30.

**319.** Cela dit, si le chef d'entreprise propose un projet qui remet en cause le plein emploi, les représentants des salariés devraient pouvoir présenter un contre-plan qui aura en outre l'avantage d'éclairer le juge dans sa prise de décision. Malheureusement, pour les impératifs de célérité et de confidentialité, le droit uniforme n'a pas suivi cette logique. Dans cet élan, une éventuelle procédure de licenciements économiques est envisageable.

## **B- Une éventuelle procédure de licenciement économique faisant intervenir les salariés**

**320.** Les salariés ne sont pas visiblement associés à l'élaboration des mesures concordataires, du moins, aucune disposition n'oblige le dirigeant à les y associer. Cependant, lorsque des licenciements sont envisagés, le droit uniforme soumet la procédure à un formalisme à respecter. Mieux, il est expressément prévu que les dispositions des Etats membres de l'OHADA devraient s'y appliquer, comme le dispose l'article 7 de l'AUPC.

**321.** L'une des difficultés majeures à trouver les solutions efficaces au sauvetage de l'entreprise, c'est non seulement l'absence de fonds disponibles pour faire fonctionner l'entreprise, mais surtout les difficultés liées au désintéressement des salariés qui doivent partir. Ainsi, les employeurs souhaitant échapper aux règles contraignantes de la procédure de licenciement pour motifs économiques et à la crise sociale qu'elle peut entraîner, seront tentés de recourir à des abus<sup>558</sup>. La procédure de licenciement pour motif économique est a priori un gage de transparence dans la rupture du lien entre le salarié et l'entreprise. Elle tend à réaliser un compromis entre l'employeur et les travailleurs sur la nécessité de sauver l'entreprise en difficulté<sup>559</sup>.

**322.** Le législateur camerounais admettait, avant le code du travail actuel, le recours par l'employeur au licenciement pour motif économique, mais par souci de garantir l'emploi des salariés, limitait le motif à des difficultés d'ordre conjoncturel ou structurel. La législation actuelle, tout en maintenant l'exigence du motif et le

---

<sup>558</sup>Pascal Nguihe Kante, op. cit, p221.

<sup>559</sup>Venant Tchokomakoua, op. cit., p. 322.

respect de la procédure a adopté une conception extensive du motif économique du licenciement<sup>560</sup>.

**323.** Le code du travail camerounais en son article 40 alinéa 2 définit le licenciement pour motif économique comme *tout licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du travailleur et résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification du contrat de travail, consécutive à des difficultés économiques, à des mutations technologiques ou à des restructurations internes*. Bien que de façon large, les critères ont été dégagés par la loi.

**324.** Afin que le licenciement pour motif économique n'apparaisse pas comme le ventre-mou qui permet de ranger tous les licenciements qui n'ont pas un motif personnel, le législateur fait apparaître dans un ordre de cause à effet, d'abord les situations économiques (causes génératrices) que sont les difficultés économiques, les mutations technologiques et les restructurations internes ; ensuite, les conséquences sur l'emploi dans l'entreprise, à savoir la suppression ou la transformation d'emploi, et la modification du contrat de travail<sup>561</sup>. L'avant-projet d'Acte uniforme de l'OHADA, relatif au droit du travail, reprend presque à l'identique la définition du code en son article 53, tout en précisant que les modifications du contrat de travail doivent être substantielles. Toutes ces définitions font ressortir un critère essentiel, celui de motif non inhérent au salarié. Ce critère est d'une grande importance, car il permet au juge de restreindre le champ des causes de résiliation du contrat de travail, en distinguant notamment entre motif économique et motif personnel<sup>562</sup>. L'interaction des salariés dans la procédure se manifeste par les consultations obligatoires imposées au chef d'entreprise, sous la supervision de l'inspecteur du travail.

**325.** Les consultations ont pour but de négocier des solutions alternatives au licenciement. Les dispositions de l'article 40 alinéa3 précisent en ce sens que, *« pour tenter d'éviter un licenciement pour motif économique, l'employeur qui*

---

<sup>560</sup> Jean Didier Ozoto, *La protection contre le licenciement en droit du travail camerounais*, mémoire de master, Université de Yaoundé II, 2014, p. 61.

<sup>561</sup> Jean Marie Tchakoua, « Le licenciement pour motif économique en droit camerounais », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 2, N° 1, 2001, p 195.

<sup>562</sup> Serge Kokou Evelamenou, thèse, op. cit., p. 282.

*envisage un tel licenciement doit réunir les délégués du personnel s'il en existe et rechercher avec eux en présence de l'inspecteur du travail du ressort, toutes les autres possibilités telles que : la réduction des heures de travail, le travail par roulement, le travail à temps partiel, le chômage technique, le réaménagement des primes, indemnités et avantages de toute nature, voire la réduction des salaires ».*

A noter que ces formalités existaient antérieurement au code du travail de 1992, dans de nombreuses conventions collectives au Cameroun<sup>563</sup>. Si le licenciement est envisagé dans un établissement où n'existe pas de délégué du personnel, l'employeur doit saisir l'inspecteur du travail aux fins de faire désigner par celui-ci les représentants des travailleurs. Présentée par le législateur comme exceptionnelle, cette dernière hypothèse est pourtant la plus probable, puisque les entreprises disposant de délégués du personnel sont les moins nombreuses<sup>564</sup>.

**326.** A l'issue des négociations cantonnées dans un délai de 30 jours, un procès-verbal contenant les termes de l'accord est signé par les parties et par l'inspecteur du travail avec précision des mesures retenues et la durée de leur validité. A noter qu'un salarié peut refuser individuellement les termes de l'accord<sup>565</sup>. Par ailleurs, si les négociations n'ont pas abouti, et que les licenciements sont nécessaires, l'employeur dresse une liste de salariés à licencier qu'il soumet aux délégués du personnel pour avis. Ces derniers doivent faire parvenir leur avis dans un délai de 8 jours. La communication de l'employeur et la réponse des délégués du personnel sont transmises sans délai au ministre chargé du Travail pour arbitrage. Cette procédure, bien qu'incitative pour un réel dialogue, mérite des observations.

**327.** En premier lieu, elle risque d'alourdir le règlement préventif dont le fil conducteur est la célérité. L'administration du travail est chargée de surveiller cette procédure de consultation préalable. Elle est donc nécessairement informée du projet et peut généralement participer aux consultations, et donc peser sur leur contenu. Parfois, l'inspecteur du travail peut aussi imposer des réunions supplémentaires afin de

---

<sup>563</sup> A l'instar de la convention collective nationale des banques du 23 janvier 1981 et la convention collective nationale des industries de transformation. V. Baudelaire Azambou Feudjio, *Le licenciement pour motif économique en droit positif camerounais*, mémoire de maitrise, Université de Dschang, 1998, p. 9.

<sup>564</sup> Paul Gérard Pougoué et Jean-Marie Tchakoua, « Le difficile enracinement de la négociation en droit du travail camerounais », op. cit., p. 10.

<sup>565</sup> Cet « accord » ne s'impose pas au salarié qui le « refuse par écrit ». Mais dans ce cas, celui-ci peut être licencié avec paiement de ses droits. En fin de compte, c'est chaque salarié qui décide individuellement d'accepter ou de refuser la mesure contenue dans l'accord. V. Jean-Marie Tchakoua, thèse op. cit., p. 400.

garantir la réalité de la procédure<sup>566</sup>. Les démarches auprès de l'inspection du travail, et ensuite un potentiel recours auprès du ministre du travail<sup>567</sup>, montrent que la procédure quitte le champ judiciaire pour se transposer dans l'ordre administratif. Contrairement aux licenciements en période de redressement et liquidation judiciaires qui sont régis par l'AUPC, le licenciement au cours du règlement préventif échappe donc à l'emprise du tribunal de la procédure. L'on s'interroge sur les raisons du choix du législateur.

L'avant-projet d'acte uniforme sur le droit du travail n'a pas distingué les formes de licenciement. Il a tout de même maintenu l'intervention de l'inspecteur du travail, tout en précisant à l'article 60 que la procédure de licenciement en cas de procédure collective d'apurement du passif est régie par l'AUPC. Or l'AUPC actuellement, opère un renvoi aux législations nationales, pour la procédure de licenciement économique faisant suite au règlement préventif.

- 328.** En second lieu, la loi n'a pas donné un caractère contraignant à l'obligation de négociation, il est utile de s'interroger sur l'attitude à adopter lorsque l'employeur ne s'y soumet pas. La jurisprudence a considéré comme abusifs, les licenciements économiques qui étaient intervenus sans convocation préalable. C'est ce qui ressort d'une série de décisions rendues par le tribunal de grande instance de Douala entre la société des transports urbains du Cameroun (SOTUC) et ses employés. La SOTUC avait signé un contrat de performance avec l'Etat et elle a été contrainte de réduire ses effectifs à cause de sa situation économique critique. Elle a alors procédé au licenciement d'une partie de son personnel sans convocation préalable, au motif que celui-ci avait déclenché une grève violente dans l'entreprise, et rendant, de ce fait, impossible la consultation. Les juges ont estimé que la grève ne saurait faire échec à l'obligation de consultation, de même que le contrat de performance signé avec l'Etat, ne pouvait justifier le non-respect des dispositions

---

<sup>566</sup> Jean-Marc Béraud, *Etude préalable à l'adoption d'un Acte uniforme en Droit du Travail dans le cadre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)*, BIT, Genève Octobre 2003, p. 31., V. aussi. Alexandra Betty Koto-Tcheka, *Le règlement préventif dans l'espace OHADA*, thèse Montpellier 1, 2012, p. 140.

<sup>567</sup> Le ministre étant vraisemblablement plus occupé et plus distant, des doutes sont émis sur son intervention. V. Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p. 35.

légal<sup>568</sup>. Il est à relever que, malgré le non-respect du préalable de consultation par l'employeur, les salariés dans ces affaires ont finalement été licenciés, bien que le motif ait changé. Pourtant, le non-respect de la procédure aurait dû entraîner son annulation. L'on sait qu'il est généralement difficile qu'une nullité sans texte puisse prospérer. Il est souhaitable que les dispositions du droit camerounais évoluent en ce sens, en imposant l'annulation des licenciements économiques en cas de non-respect de cette formalité processuelle essentielle.

**329.** En dernier lieu, l'on a des doutes sur la capacité des représentants des salariés à conduire les négociations<sup>569</sup>. Les délégués du personnel ne semblent pas à même d'accomplir cette tâche, car ils n'ont pas montré jusqu'ici leur indépendance vis-à-vis des employeurs. La loi leur donne traditionnellement la mission d'émettre un avis sur la liste des salariés à licencier pour motif économique dressée par l'employeur. Or ils se contentent en général d'assister à une réunion avec l'employeur, au cours de laquelle celui-ci leur fait apposer leur signature sur la liste qu'il leur présente<sup>570</sup>. En cas d'absence des délégués du personnel, des salariés ad hoc peuvent conduire les négociations, et pourtant, ces derniers n'ont pas été suffisamment protégés ; le législateur n'a pas précisé qu'ils bénéficieront des attributs des délégués du personnel. L'on craint qu'ils ne puissent accomplir sereinement leurs missions, ce qui conduirait à des accords d'adhésion plutôt qu'aux accords de négociation<sup>571</sup>, rendant cette négociation illusoire<sup>572</sup>.

---

<sup>568</sup> T.G.I Douala, jugement n° 197 du 8 janvier 1993, Affaire Tamba née Njoungang Marie Claire C/ SOTUC ; jugement n° 198/92-93 du 18 janvier 1993 Affaire Tchakounte Zachee C/SOTUC ; jugement n° 261/92-93 du 22 janvier 1993 affaire Kollo Michel C/ SOTUC., cités par Azambou Feudjio Baudelaire, op.cit. p. 16

<sup>569</sup> Mbang Essono Désiré Aurèle, *les pouvoirs de l'inspecteur du travail dans le contexte de la contractualisation des relations de travail*, mémoire de master, Université de Dschang, 2015, p. 74.

<sup>570</sup> V. TGI de Yaoundé n° 375 du 24 mai 1993 inédit, cité par Mbang Essono Désiré Aurèle, op. cit.

<sup>571</sup> Idem.

<sup>572</sup> Pierre Etienne Kenfack « Un enjeu inattendu dans le Code du travail camerounais : la protection de l'employeur », op. cit., p. 17 et 18.

## Conclusion du chapitre 2 et du titre 2

330. La prévention de la crise en gestation au sein de l'entreprise s'opère à travers les mécanismes de prétraitement que l'AUPC a institués. L'on aura constaté qu'en mettant l'accent sur la contractualisation de la prévention, le salarié est écarté d'une procédure qui pourrait avoir des répercussions sur le futur de l'entreprise. Le sceau de la confidentialité, sous lequel s'inscrit le procédé de traitement préventif, empêcherait une grande diffusion des éléments de la procédure. Il nous a été donné de ressortir les inconvénients d'une telle situation, à laquelle le législateur pourrait remédier en instituant une procédure de consultation des salariés, en fonction de l'importance de la masse salariale de l'entreprise. Concernant le prétraitement judiciaire, la protection du débiteur, voulue par le législateur, amène à des restrictions pouvant être contreproductives pour l'entreprise. Bien que voulant laisser une marge de manœuvre élevée au débiteur, il serait nécessaire que des garde-fous soient érigés pour stimuler le débiteur à agir, ou même palier à son éventuelle inaction. La collectivité des salariés serait une solution idoine. Quoiqu'il en soit, qu'il s'agisse du prétraitement parajudiciaire ou du prétraitement judiciaire, l'intervention du salarié ne peut être porteuse, que si et seulement le préalable d'accès à l'information est établi. Hélas, il y a encore du chemin à faire là-dessus.



## **CONCLUSION PREMIERE PARTIE**

- 331.** L'analyse de l'implication du salarié dans l'entreprise in bonis passe préalablement par les justifications fondamentales de l'irruption des salariés dans le fonctionnement général de l'entreprise, domaine traditionnellement réservé à l'entité dirigeante. Une fois ce compromis résolu, les mécanismes de l'implication peuvent légitimement rentrer en action. En utilisant l'approche des parties prenantes, l'on adopte une démarche pragmatique qui débouche sur une vision communautaire de l'entreprise. Bien que le droit positif camerounais ne l'ait pas explicitement recommandé, des exemples tirés du droit comparé auraient permis de construire une structuration de l'entreprise favorable à une réelle implication du salarié, tout en gardant en esprit que le mobile final serait la préservation de l'intérêt de l'entreprise, car une participation démesurée des salariés pourrait développer un effet pervers, notamment la défense des intérêts catégoriels.
- 332.** Cela dit, le dialogue social permanent devrait être utilisé pour préserver l'entreprise de la survenance des difficultés. L'ouverture des négociations uniquement en période de crise n'est pas bénéfique, elle cristallise plus les tensions. Concernant les mécanismes préventifs existants, l'on devrait déjà saluer la démarche du législateur OHADA qui a institué des procédés de prévention à la fois internes et externes. Certes, il est permis de croire que les procédés actuels sont insuffisants, pour permettre une réelle prévention des difficultés ausein des entreprises. Car, une prévention efficace, doit être détectée par toutes les personnes concernées par la survie de l'entreprise. Il est utile que le législateur prenne conscience de l'importance et l'influence de ces acteurs que sont les salariés, intéressés par la survie de l'entreprise au même titre, voire même mieux, que les associés ou les dirigeants de l'entreprise.
- 333.** Mais comme le Professeur Didier Martin l'a écrit d'une façon magistrale et imagée, *«quels que soient les soins mis à prévenir, contenir et résoudre amiablement les difficultés, il faudra encore souvent se résoudre à organiser plus brutalement le destin de l'entreprise quand, imperméable aux thérapeutiques douces et malgré elles, elle aura franchi le seuil clinique de la cessation des paiements. Alors s'imposera le choix entre la médecine (la continuation de son activité sous contrôle*

*judiciaire), la chirurgie (par amputation partielle ou cession globale d'actifs) et l'euthanasie (par la liquidation judiciaire de ses actifs)* <sup>573</sup>». Tel est le destin potentiel de l'entreprise en situation de crise.

---

<sup>573</sup> Martin Didier., « Le droit des entreprises en difficulté, Les lois des 1er mars 1984 et 25 janvier 1985 », *La Revue Banque Editeur*, 1985, no 29, cité par Filiga Michel Sawadogo, le droit OHADA des entreprises en difficulté : prévention, procédures collectives, sanctions, Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif. Formation de juristes béninois en droit OHADA, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (E.R.SU.MA.) du 13 au 16 mai 2008, note de bas de page n° 91, inédit

## ***SECONDE PARTIE : L'IMPLICATION DU SALARIE DANS L'ENTREPRISE EN CRISE***

- 334.** Les procédures collectives sont des actions en justice qui placent toute entreprise se trouvant en cessation des paiements ou menacée de tomber dans cette situation, sous le contrôle de la justice et la faisant bénéficier de la suspension des poursuites<sup>574</sup>. En fonction de la gravité des difficultés, l'entreprise est placée dans une forme d'Etat d'urgence qui vient bouleverser les règles de fonctionnement habituelles. A ce stade, on parle d'une entreprise en crise, une entreprise défaillante. C'est celle qui se révèle inapte à faire face à ses engagements vis-à-vis de ses créanciers ; autrement dit, l'entreprise en déconfiture ou en cessation de paiements.
- 335.** La diversité des signes ou clignotants et leur relativité, l'hétérogénéité des modes de gestion et dans une certaine mesure le secret des affaires, rendent sa détection complexe. Dans cette situation, un climat de méfiance peut s'installer entre les parties prenantes au projet entrepreneurial, en raison des menaces sur la pérennité de la structure. C'est à ce moment que l'intérêt de l'entreprise doit surpasser tous les intérêts catégoriels. La recherche à tout prix d'une symbiose entre l'intérêt social et l'intérêt de l'entreprise atteint en fait son degré le plus élevé lorsque la société traverse des zones de turbulences et se trouve menacée de disparition<sup>575</sup>. Le rôle que chaque partie prenante doit être clairement identifiée. Il faut en effet éviter que les protagonistes prospèrent dans les actions de défense des intérêts catégoriels. Cela risquerait d'entraver les possibilités de sauvetage de l'entreprise.
- 336.** C'est dans cet ordre de réflexions que l'on s'interroge sur le rôle joué par les salariés ; l'idéal étant de capitaliser au maximum leur potentiel, afin de sauver l'entreprise. Parce que ce sont les salariés qui font vivre les entreprises, ils doivent avoir confiance dans le traitement des difficultés de leur entreprise...En particulier, les salariés doivent être informés de l'évolution de la situation et ils doivent pouvoir s'exprimer par l'intermédiaire de leurs représentants, à chaque décision importante<sup>576</sup>. Avant d'entamer l'implication proprement dite du salarié

---

<sup>574</sup> Darly Russel Kouamo, *L'égalité des créanciers dans les procédures collectives en droit OHADA*, mémoire de DEA, Université d'Abomey-Calavi, 2013, p.8.

<sup>575</sup> Antoine Pirovano, « La « boussole » de la société. Intérêt commun, intérêt social, intérêt de l'entreprise ? » *Recueil Dalloz* 1997, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

<sup>576</sup> Dominique Perben (ancien Garde des Sceaux de la France), allocution lors de la séance à l'assemblée nationale du mardi 1<sup>er</sup> mars 2005, cité par Quentin Urban, « Quelle est l'implication des institutions

dans la poursuite du traitement de l'entreprise (Titre 2), il conviendra préalablement d'illustrer sa participation dans l'enclenchement des procédures de traitement (Titre 1).

**TITRE I :**  
**L'IMPLICATION DANS LA DÉTECTION ET**  
**L'ENCLenchement DES PROCÉDURES DE**  
**TRAITEMENT**

- 337.** L'équipe dirigeante d'une entreprise dispose d'une multitude d'indicateurs ou signaux, internes ou externes, destinés à favoriser la détection des risques de crise. Dans l'espace OHADA, les règles et les techniques qui organisent la détection interne des difficultés des entreprises ne relèvent pas spécialement du droit des procédures collectives, elles sont, pour l'essentiel, empruntées au droit des sociétés et au droit comptable<sup>577</sup>. Très souvent, le dirigeant et son équipe, plus ou moins de façon inconsciente, omettent d'enclencher ces mesures. Les répercussions sont souvent irréversibles, l'entreprise tombe en cessation de paiements, et la soumission à un mode de fonctionnement contraignant s'impose.
- 338.** Pourtant, dans toute pathologie, un diagnostic précoce est un gage de réussite du traitement. Ce principe s'applique également au traitement des entreprises en difficulté. La détection précoce de ces difficultés permet de réagir rapidement et de mettre en place des mesures de redressement. Les traitements précoces des difficultés des entreprises ne cessent d'être développés et encouragés<sup>578</sup>. Quand bien même les moyens de détection sont suffisamment clairs, il faudrait compter sur la sagacité des acteurs intervenant pour bien enclencher les procédures de traitement. Pour pallier l'éventuelle inertie des acteurs désignés pour détecter et enclencher les mesures de traitement, l'on a estimé que les salariés étaient une voie non négligeable. C'est par eux que s'accomplit la quasi-totalité des actes de l'entreprise. Ils sont au cœur de l'activité de l'entreprise ; c'est la raison pour laquelle l'on a estimé qu'ils avaient une place privilégiée dans la détection des difficultés (chapitre 1). Par la suite, l'on devra scruter les pouvoirs dont disposent les salariés dans la mise en œuvre des mesures de traitement (chapitre 2).

---

<sup>577</sup> Persis Lionel Essono Ondo, op. cit.

<sup>578</sup> Michel Menjucq, Vincent Glade « La détection précoce des difficultés des entreprises », *Revue des procédures collectives* n° 1, Janvier 2010, entretien 1, p. 49.

## Chapitre 1: Le salarié, détecteur privilégié des difficultés de l'entreprise.

**339.** Les types de difficultés qui peuvent déboucher sur une crise dans l'entreprise sont protéiformes. Le législateur de l'OHADA n'a pas daigné les lister. L'on déplore par exemple l'absence d'une liste des indices significatifs susceptibles de justifier l'intervention ou l'alerte des personnes ayant un lien de droit avec l'entreprise et intérêt à agir<sup>579</sup>. Nous pensons que c'est un procès inutile, car le fait de ne pas avoir listé les difficultés n'empêche pas que les procédures d'alerte soient usitées. L'on ne devrait pas oublier le caractère général de la loi. Le fait de lister une typologie de difficultés paraît irréaliste et déboucherait sur des éventuels blocages. Non seulement cette casuistique serait difficile à établir, car au quotidien plusieurs types de situations peuvent survenir, en plus, l'établissement d'une liste ou des indices précis cantonneraient le champ d'action, des acteurs de la détection, avec des interrogations sur la possibilité de faire recours à des éléments non désignés. Pour l'enclenchement des mesures de traitement, le législateur s'est appuyé sur la survenance de la cessation des paiements, une exigence qui à notre avis pourrait retarder le processus. Des difficultés pourraient bien survenir, sans forcément parvenir à la cessation des paiements.

**340.** Un fait demeure certain, c'est par le biais de l'information que les salariés pourraient juger de l'état de santé de l'entreprise. Elle constitue une technique de sauvegarde de l'entreprise non seulement du fait de la complexité grandissante de la gestion des entreprises, mais aussi parce qu'elle est la condition sine qua non pour un bon exercice de contrôle. Etant devenue une activité complexe, la gestion d'entreprise exige la plus grande clarté possible. L'information financière et juridique doit être complète et fiable. De ce fait, la transparence doit être de rigueur dans la gestion. En plus, comme il a été démontré plus haut, la nécessité d'écouter les salariés est louable. Dans un contexte d'entreprise en difficulté, donner aux salariés la parole apparaissait essentiel. Seul un certain dialogue peut permettre de

---

<sup>579</sup> Pascal Nguihe Kante, « réflexions sur la notion d'entreprise en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA », op. cit.



calmer les inquiétudes et désamorcer les conflits sociaux<sup>580</sup>. Après avoir examiné les procédés de détection faisant interagir les salariés (section 1), l'on constatera la nécessité de promouvoir des mécanismes de diagnostic partagés (section 2).

### ***Section 1 : Le salarié, détecteur principal des difficultés de l'entreprise.***

**341.** Utilisée en droit des entreprises en difficulté, la détection joue un rôle important, en ce qu'elle permet de découvrir les points faibles de l'entreprise et surtout d'attirer l'attention des dirigeants sur la probabilité de risque de défaillance de l'entreprise<sup>581</sup>. Contrairement au droit de la faillite d'antan qui avait une mission purement répressive, le droit moderne des entreprises en difficulté, auquel a souscrit le droit OHADA, penche vers la sauvegarde de l'entité de production et ne réserve la sanction de l'entrepreneur qu'en cas de faute établie. On peut dire qu'une nouvelle conception de la défaillance des entreprises s'est développée avec pour objectif de sauvegarder les entreprises en difficulté qui pouvaient l'être et limiter ainsi au maximum la perte de richesses résultant de leurs difficultés et éventuellement de leur disparition. Il ne s'agit plus seulement de traiter les défaillances de l'entreprise, mais plutôt de détecter ses difficultés et surtout de les restructurer avant l'apparition de la pathologie<sup>582</sup>. Pour assurer la mission de détection, des acteurs ont été désignés, mais pour plus de sûreté, l'on estime que d'autres acteurs peuvent être désirés. L'on pense aux salariés qui sont au cœur de l'entreprise. Disposés à détecter les signes de défaillance de l'entreprise (§2), les salariés peuvent également être à l'origine des dites défaillances (§1).

#### ***§1-Le salarié et l'origine des difficultés de l'entreprise***

**342.** L'entreprise n'est jamais à l'abri d'incidents de parcours pouvant compromettre sa pérennité. Une diminution d'activité, une décision malheureuse, des dettes qui s'accumulent, des difficultés successorales et c'est la survie d'une structure

---

<sup>580</sup> Rémy Stoll, *Entreprises en difficulté et droits des salariés*, thèse Robert Schuman Strasbourg, 1994, t1, p.27.

<sup>581</sup> Euloge Mesmin Koumba, op. cit. p. 54.

<sup>582</sup> Idem. p. 91.

économique qui est menacée<sup>583</sup>, c'est dire que certaines difficultés sont empreintes de subjectivité. La recherche de ces indices de prédiction subjectifs nous amène à creuser les agissements ou les manquements des parties prenantes qui pourraient ruiner considérablement le fonctionnement de l'entreprise. Les salariés, en tant que parties prenantes affirmées, peuvent eux aussi être à l'origine des difficultés. Certes, l'on devra distinguer les difficultés liées aux agissements ou manquements individuels (A), de celles collectives (B).

### **A-Le salarié, cause des difficultés**

- 343.** Certains indicateurs des difficultés de l'entreprise à caractère subjectif ne sont que des indices, qui, peuvent, selon les cas, entamer la pérennité de l'entreprise. Parmi ces indicateurs, on peut citer les facteurs humains. L'organisation du personnel est une tâche assez délicate, c'est d'ailleurs pourquoi la direction du personnel est un axe stratégique de l'entreprise. Le personnel doit être rationnellement managé, auquel cas, le salarié pourrait devenir une cause de difficulté pour l'entreprise. Plusieurs indices peuvent amener à s'interroger sur l'état de santé de l'entreprise. Touchant individuellement les salariés, on peut citer : l'augmentation de l'absentéisme, un mouvement important du personnel, la démission d'un ou de plusieurs éléments importants de l'organisation<sup>584</sup> et bien d'autres situations objectives.
- 344.** Le salarié, de par son comportement, peut être à l'origine d'une crise qui affecte la continuité de l'entreprise. A noter qu'il ne s'agit pas d'une situation de portée générale, c'est juste l'illustration de certaines situations observées dans la pratique. En fonction de la taille de l'entreprise, le rôle d'un membre du personnel peut être plus ou moins important. Dans les petites structures à taille humaine, les membres du personnel développent un savoir-faire et les postes tendent à se personnaliser. Il n'est pas rare au Cameroun, comme dans plusieurs autres pays de l'espace OHADA, de constater souvent que certaines structures sont en arrêt, ou en fonctionnement réduit, à cause de l'absence temporaire d'un salarié, maladie, congé et autre. Qu'en serait-il si un tel salarié quittait brusquement la structure de

---

<sup>583</sup> Jean Claude James, « Liquidation des biens dans le droit OHADA des procédures collectives », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p.1104.

<sup>584</sup> Alain Martial Mbilongo Noah, op. cit, p. 19.

façon pérenne ? L'on déboucherait sans doute sur une situation de crise, et cela s'aggraverait si une entreprise concurrente se développait et grignotait la clientèle.

**345.** Pour parer cette éventualité, il est nécessaire que les entreprises évitent la personnalisation des postes, en opérant, au besoin, des roulements permanents au sein des structures. Certaines entreprises procèdent à la mise en place des procédures d'alarme sociale dans l'entreprise. A cet effet, ils instituent des tableaux de bord avec pour clignotants le taux de retard, d'absentéisme, d'erreurs dans le traitement des dossiers et de réclamations<sup>585</sup>. En outre, il serait important que l'on fasse la promotion des agences d'intérim, qui, jusqu'ici sont encore au stade embryonnaire au Cameroun, encore que la connaissance des modes de travail intérimaire n'est pas la chose la mieux partagée chez les Camerounais.

**346.** En outre, des frais élevés du personnel, ou même un personnel excessif, peuvent conduire l'entreprise à la ruine. Il est vrai que l'entrepreneur doit s'assurer que la rémunération de son personnel corresponde à la charge de travail effectuée, mais en plus, cette charge de travail doit produire la richesse pour l'entreprise. Le travail devra être utile à l'entreprise. Un travail mal exécuté constitue une perte pour l'entreprise. C'est dire que l'incompétence des salariés est aussi une cause éventuelle des difficultés de l'entreprise. Compte tenu des conséquences économiques de son comportement, le salarié peut être sanctionné. C'est ce qui ressort de l'arrêt du 31 janvier 2007, dans lequel la Chambre sociale de la Cour de cassation française approuve la cour d'appel, laquelle a estimé que les « *graves erreurs dans les comptes administratifs dont le salarié avait la responsabilité* », qui « *risquaient de compromettre la continuité de l'exploitation* », étaient constitutives d'une faute<sup>586</sup>. L'utilisation rationnelle du personnel consiste également à réprimer les agissements qui ruinent économiquement l'entreprise. Au vu de la flexibilité des marchés africains et de leur technique de production et de gestion, les entreprises doivent ajuster leurs effectifs à leurs besoins et capacité

---

<sup>585</sup> Lin-Flavien Ngonda Evina, op.cit., p.80.

<sup>586</sup> Soc. 31 janv. 2007, n° 05-40.808. Dans le même esprit, la Chambre sociale de la Cour de cassation a estimé que les « carences du salarié » qui ont « révélé et accéléré la chute de l'activité de l'agence » étaient constitutives d'une insuffisance de résultats (Soc. 26 avr. 2004, n° 02-43.594). V. Tatiana Sachs, « La raison économique en droit du travail 1ere partie : une raison réaliste », *Revue de droit du travail* 2011, p.550.

réels de manière qualitative et quantitative<sup>587</sup>. Cet impératif est aussi valable en ce qui concerne la gestion collective des salariés.

## **B-Les salariés, causes des difficultés**

**347.** La collectivité des salariés est une force indispensable pour la prospérité de l'entreprise, mais elle peut aussi devenir le point de départ du déclin de l'entreprise. Cela dit, les tensions sociales au sein d'une entreprise peuvent la fragiliser et déboucher sur une crise. Quand les relations humaines au sein de l'entreprise sont mauvaises, il peut avoir recrudescence des conflits sociaux. L'entreprise devient dans ces cas un champ de bataille, les salariés mobilisent souvent leurs énergies pour affronter les dirigeants. De telles situations ne peuvent concourir à la préservation de l'intérêt de l'entreprise.

**348.** Les tensions sociales ont un coût : elles entraînent la réduction du travail, la multiplication des procédures et les risques d'actions en justice. Ce qui alourdit les charges financières de l'entreprise. Seul un dialogue social permanent entre la direction et le personnel permet de prémunir l'entreprise de cette situation désastreuse. Les objectifs d'ordre économique que les employeurs veulent atteindre tendent indirectement à l'accroissement de l'efficacité et du rendement de l'entreprise. En associant les travailleurs à l'organisation du travail dans l'entreprise, on espère favoriser l'amélioration qualitative de la production et l'utilisation rationnelle de la main d'œuvre qualifiée<sup>588</sup>.

**349.** On pense aussi, grâce à la participation des travailleurs à l'organisation du travail dans l'entreprise, diminuer les zones de conflits d'intérêts entre la direction et le personnel, et améliorer les rapports de travail, car les conflits ralentissent le rythme de travail<sup>589</sup>. Les grèves longues ou répétées, les grèves de zèle ou les grèves perlées, et, de manière générale, la détérioration du climat social entraînant une diminution de la motivation des travailleurs et de la productivité du travail<sup>590</sup>.

---

<sup>587</sup> Alexandra Betty Koto-Tcheka, op. cit., p. 40.

<sup>588</sup> Stéphanie Makuate Kapoko, op. cit. p. 77.

<sup>589</sup> idem

<sup>590</sup> Filiga Michel Sawadogo, *le droit OHADA des entreprises en difficulté : prévention, procédures collectives, sanctions, Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du*

L'équipe dirigeante d'une entreprise se doit de maintenir une bonne ambiance de travail. Le personnel est ainsi plus motivé et reste soudé en cas de difficulté. Un dialogue permanent est le baromètre social qui permet de connaître l'opinion que les salariés ont de leurs conditions de travail et de leur entreprise.

- 350.** En plus des discussions avec les institutions représentatives du personnel, il existe d'autres mécanismes de dialogue entre la direction et le personnel à travers les rencontres formelles et informelles, et également à travers le bouillonnement de la vie associative qui devrait occuper une place de choix au sein de la firme<sup>591</sup>. La promotion de ces bonnes pratiques permet de prémunir l'entreprise de certains risques. La mobilisation permanente de la collectivité des salariés favorise également une réduction des coûts liés à la mobilisation de l'appareil judiciaire pour résoudre les conflits. Comme le souligne Emmanuel Kamdem, le management des entreprises camerounaises doit être fondé sur un certain nombre de principes cardinaux : produire des biens et des services sans détruire l'être humain, adopter la voie du progrès scientifique et technologique sans renoncer à l'identité culturelle de l'être humain<sup>592</sup>.

Au demeurant, la prédiction des clignotants annonciateurs des difficultés de l'entreprise passe par l'observation attentive des salariés, aussi bien dans la sphère individuelle, que dans la sphère collective. La bonne mobilisation du personnel concourt à l'anticipation éléments subjectifs qui provoquent les crises. Par ailleurs, il est également possible que les salariés détectent les signes objectifs des difficultés.

## **§2- Le salarié, détecteur des signes objectifs des difficultés**

- 351.** Certaines situations attestent objectivement de l'état des difficultés de l'entreprise. En droit OHADA, ce sont les signes qui permettront d'attester que le débiteur est en cessation des paiements. C'est l'état où le débiteur se trouve dans l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible, à l'exclusion des

---

*passif*. Formation de juristes béninois en droit OHADA, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (E.R.SU.MA.) du 13 au 16 mai 2008, inédit, p. 10.

<sup>591</sup>Lin-Flavien Ngonda Evina, *op.cit.*, p.75.

<sup>592</sup> Emmanuel Kamdem, *management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*, cité par Lin-Flavien Ngonda Evina, *op.cit.*, p.82.

situations où les réserves de crédit ou les délais de paiement dont le débiteur bénéficie de la part de ses créanciers lui permettent de faire face à son passif exigible. C'est en réalité les difficultés qui se matérialisent par un assèchement des finances de l'entreprise. On qualifie cet état d'objectif en raison de ce qu'il a été expressément prévu par le législateur, contrairement aux états résultant des situations subjectives précédemment évoquées. L'atteinte, par le débiteur, de cet état, constitue la zone de démarcation avec les procédures dites préventives. Dans cette situation, l'entreprise est malade et elle nécessite d'être traitée. Comme on verra, des vives critiques peuvent être faites sur la cristallisation des difficultés de l'entreprise sur la notion de cessation des paiements (B), mais cela n'empêche que l'on puisse envisager que les salariés constatent les signes prémonitoires de la cessation des paiements (A).

### **A-Le salarié et la constatation des clignotants objectifs des difficultés de l'entreprise**

- 352.** L'ouverture d'une procédure de traitement requiert la réunion de deux conditions de fond ayant trait à la qualité du justiciable et à sa situation économique ou financière, en l'occurrence la cessation des paiements. Il existe deux conceptions de la notion de cessation des paiements : l'une est dualiste et l'autre est unitaire.
- 353.** Selon la thèse dualiste, la cessation des paiements peut être ouverte ou déguisée. La cessation des paiements ouverte se traduit par l'arrêt matériel du service de caisse, autrement dit, le non-paiement d'une ou de plusieurs dettes, qui sert à ouvrir la procédure ; tandis que la cessation des paiements déguisée qui se traduit par l'utilisation de moyens frauduleux, ruineux ou factices, en d'autres termes la grave gêne financière, et qui sert à reporter dans le temps la date de la cessation des paiements. La thèse unitaire, quant à elle, permet d'ouvrir la procédure collective non pas seulement en présence d'un arrêt matériel du service de caisse, mais également dès que le service de caisse n'est maintenu que par des artifices, et spécialement par le recours à des moyens frauduleux, ruineux ou factices. En d'autres termes, la procédure peut être ouverte sur la base de faits constitutifs, non seulement de la cessation des paiements ouverte, mais également de la cessation

des paiements déguisée. Il restera bien entendu à en rapporter la preuve, ce qui n'est pas aisé<sup>593</sup>.

**354.** Pierre angulaire de la procédure de traitement, l'on estime que les salariés, omniprésents dans l'entreprise, pourraient efficacement constater, ou faire constater les signes de cessation de paiements. Qu'il s'agisse d'une cessation des paiements ouverte ou déguisée, les signes ne peuvent pas facilement échapper à tous les salariés de l'entreprise. L'on est sans ignorer que détecter les difficultés d'une entreprise, c'est d'abord rechercher l'origine de ces difficultés. Auparavant, seules les entreprises qui subissaient d'importantes pertes étaient considérées comme étant en difficulté. Cette conception a bien changé, car il est désormais admis que même une entreprise qui dégage les profits peut connaître des difficultés<sup>594</sup>. Au lieu d'attendre que le débiteur ou les créanciers initient une procédure curative, il aurait été judicieux que les salariés soient dotés des possibilités de mettre à nu les éléments qui pourraient attester l'état de cessation de paiements de leur firme.

**355.** L'exploitation d'une entreprise peut être affectée par des facteurs qui entament le volume d'activité, ce qui se répercute sur la rentabilité. L'établissement des indicateurs de bonne santé dans la tenue de la trésorerie, permettrait aux salariés qui sont au courant d'engager des démarches salvatrices. Une entreprise qui connaît les problèmes de trésorerie ne parvient plus à faire face à ses échéances de façon assidue. Ces problèmes peuvent interrompre momentanément l'exploitation et entraîner à long terme la survenance de l'insolvabilité<sup>595</sup>. Une situation de cessation des paiements sera donc constatée. Or nul doute que les salariés puissent ignorer de tels signes. L'idée de promouvoir la constatation par les salariés éviterait, dans une certaine mesure, l'arrivée à une situation irréversible. L'analyse par les salariés, des indices prédictifs des difficultés, contribue finalement à leur détection rapide, et aussi à un traitement efficient.

---

<sup>593</sup> V. Filiga Michel Sawadogo, « cessation des paiements », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p. 522.

<sup>594</sup> Clarisse Eléonore Sawadogo, thèse, op. cit., p. 17.

<sup>595</sup> Noah Alain Martial Mbilongo, op. cit., p. 19.

Cependant, l'on peut critiquer le fait que le droit OHADA ait cantonné la mise sur pied des procédures de traitement à l'état de cessation des paiements, car attendre la cessation des paiements peut être fatidique pour l'entreprise.

## **B- La critique de la cristallisation de l'amorce du traitement par la survenance de la cessation des paiements**

356. L'initiative des procédures de traitement des difficultés de l'entreprise est conditionnée par la constatation de l'état de cessation des paiements. La cessation des paiements est érigée en indice extérieur déterminant des difficultés imposant l'ouverture d'une procédure collective<sup>596</sup>. L'on a suggéré que les salariés pouvaient valablement dénicher les indices à même de faire constater efficacement la cessation de paiements. Il serait souhaitable que des réformes en ce sens interviennent. Mieux, l'on peut envisager d'étendre l'ouverture des procédures de traitement, indépendamment de la cessation de paiements, une notion qui peut prêter à confusion et ruiner le traitement de l'entreprise.

357. La notion de cessation des paiements, telle qu'érigée en droit OHADA, est rigide. Etant la condition d'ouverture d'une procédure collective stricto sensu, sa survenance enlève toute possibilité d'un traitement amiable des difficultés de l'entreprise. Le débiteur n'a aucune alternative et doit saisir la juridiction compétente aux fins d'ouvrir la procédure collective. Tout accord passé entre le débiteur défaillant et ses créanciers en dehors de l'interventionnisme judiciaire et dans le cadre collectif est considéré comme frauduleux et encourt la nullité<sup>597</sup>. Dès lors qu'elle intervient, l'entreprise est tenue de solliciter et obtenir l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation des biens. Dans ces conditions, il est à craindre que le débiteur cherche à retarder la constatation de la cessation des paiements. Le dirigeant, parce qu'il veut croire à la réussite de l'entreprise qu'il a souvent lui-même créée, hésite à déposer le bilan et lorsqu'il s'y résigne, il est souvent déjà trop tard<sup>598</sup>. Si au moins, les salariés disposaient des armes pour dénoncer, ils auraient pu éventuellement suppléer la carence du dirigeant.

---

<sup>596</sup> Bakary Diallo, note sous, Arrêt n° 52 du 16 avril 2004, Cour d'appel de Ouagadougou, "SOSACO /BATEC, BTM", Penant n° 860, p. 380, Ohadata J-08-20, p.7.

<sup>597</sup> Désiré Ahoua, thèse, op. cit., p. 271.

<sup>598</sup> V. Rapport Sudreau « La réforme de l'entreprise », coll. 10/ 18, cité par Nahid Lyazami, op. cit., p.22.



- 358.** Par ailleurs, une mauvaise appréciation de l'état de cessation des paiements peut être irréversible pour l'entreprise. Cela peut s'observer à travers certaines incohérences jurisprudentielles. L'on a par exemple cette décision du Tribunal de grande instance de Yaoundé qui fait référence à un état de cessation des paiements partielle. Le juge a estimé que la situation du débiteur, bien qu'alarmante, n'est pas encore irrémédiablement compromise, qu'en constatant un début de cessation des paiements, il convient de lui donner néanmoins une seconde chance<sup>599</sup>. Une position à la limite surprenante, comme si l'état de cessation des paiements était susceptible de graduation. D'autres juges se limitent à l'appréciation des pièces produites au dossier, pour enclencher la procédure de traitement, sans procéder à des investigations complémentaires. Dans un jugement rendu par le Tribunal de grande instance de Ouagadougou, le juge motive sa décision en disant qu'il résulte des pièces du dossier que la déclaration de cessation des paiements a été faite et qu'il est constant que la société ne peut plus assurer le paiement de ses dettes avec ses actifs disponibles<sup>600</sup>. A noter que les pièces ont été produites par le débiteur, il serait souhaitable que le juge rapporte aussi quelques éléments qu'il a pu recueillir de ses investigations. Un débiteur peut, pour des raisons inavouées, décider de se mettre dans une procédure de traitement, alors même que l'entreprise n'éprouve pas de réelles difficultés. Une telle situation a bien évidemment des répercussions sur la situation des salariés, qui pour ces cas énoncés, ne sont pas appelés à intervenir, du moins, les dispositifs de ces décisions n'en rapportent pas la preuve.
- 359.** En outre, le concept de cessation de paiements favorise plus l'appréciation des difficultés financières, alors que des difficultés d'ordre sociales, managériales, conjoncturelles, peuvent également affecter l'existence de l'entreprise. Cela dit, une conception la plus large de cette notion s'accommoderait mieux aujourd'hui à la situation. Dès lors, le concept ne concernerait plus uniquement des entreprises qui ont des difficultés financières, mais aussi celles qui, rencontrant des difficultés de tous ordres ou qui, les prévoyant, devraient prendre des mesures en

---

<sup>599</sup> Jugement n°47 du 13 septembre 2001, TGI du Mfoundi, Yaoundé-Cameroun, aff. Simisar, inédit, cité par Jules Alliance Ngongang Mbomen, *La période suspecte dans le droit OHADA des procédures collectives*, master, Université de Yaoundé II Soa, 2011-2012, p. 25.

<sup>600</sup> Jugement n°234, du 29 mars 2000, TGI de Ouagadougou, aff. SOBUCI, Ohadata J-04-180.

conséquence, faute de quoi elles connaîtraient des difficultés financières par la suite<sup>601</sup>.

- 360.** Cela dit, l'on pourrait suggérer de remplacer le terme cessation des paiements, car il peut s'avérer impertinent d'intervenir lorsque l'entreprise est en cessation des paiements dans la mesure où elle serait déjà irrémédiablement compromise, et les tentatives de sauvetage seraient, de ce fait, vouées à l'échec. Dans les faits, il arrive fréquemment que la cessation des paiements recouvre une véritable insolvabilité, ce qui rend difficile, voire même impossible, le sauvetage de l'entreprise<sup>602</sup>, avec les préjudices pour les salariés.
- 361.** Le critère le plus satisfaisant qui pourrait être substitué à la cessation des paiements paraît être celui de l'existence de faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. Comme c'est déjà le cas avec la procédure d'alerte. Cependant, un tel critère peut difficilement être appréhendé par un créancier ou par des personnes ou autorités extérieures à l'entreprise et entraînerait une immixtion injustifiée dans la gestion des entreprises<sup>603</sup>. Comme l'on le répète de façon constante les salariés ne sont à proprement parler des tiers à l'entreprise ; leur permettre d'initier les procédures de traitement, en cas de faits risquant d'affecter la continuité de l'entreprise, rentre en ligne droite avec l'idéal d'implication pour laquelle l'on milite.

## ***Section 2 : La nécessaire promotion d'un processus de diagnostics partagés***

- 362.** Les développements précédents auront permis de constater que les salariés pouvaient efficacement participer à la détection des signes à même de faire enclencher les procédures de traitement. Malheureusement, le législateur semble ne pas avoir pris la mesure de cette hypothèse. Il a surtout laissé au débiteur, et dans une moindre mesure aux créanciers, la latitude d'agir. Avant d'enclencher le traitement de l'entreprise, l'on estime qu'une collaboration fructueuse pourrait s'installer entre les partenaires de l'entreprise.

---

<sup>601</sup> Pascal Nguihe Kante, « réflexions sur la notion d'entreprise en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA », op. cit.

<sup>602</sup> V. Filiga Michel Sawadogo, « cessation des paiements », op. cit., p. 524.

<sup>603</sup> Idem.

**363.** Cette collaboration, permettrait, de promouvoir un diagnostic prématuré de l'entreprise, et de chercher les solutions, avant même d'envisager la procédure de traitement, dont le caractère impératif n'est pas sans conséquence. Soucieux de la bonne santé économique des entreprises, il faut diagnostiquer l'activité, afin de connaître les causes qui provoquent les crises et les principales manifestations. Il devient possible de les juguler et de trouver les solutions avant qu'elles ne prennent des proportions irréparables. La résolution des difficultés de l'entreprise a d'autant plus de chances d'aboutir qu'elle est précoce. La survenance de la crise avérée entraîne l'intervention ouverte de la justice à travers les procédures collectives stricto sensu, ce qui est un pis-aller. Cette intervention de dernière minute risque souvent d'être comme le médecin après la mort. En effet, lorsqu'il y a cessation des paiements, les chances de redressement de l'entreprise s'amenuisent, de même que les chances de paiement intégral ou substantiel des créanciers<sup>604</sup>. A noter que cette collaboration, bien qu'animée par une démarche curative, pourrait également être utilisée comme procédé de prévention. Bien plus, en droit, il est communément admis que « *qui peut le plus peut le moins* », c'est dire qu'une initiative destinée à soigner l'entreprise déjà en crise, pourrait valablement servir dans le cadre de la prévention. L'on propose d'une part, la promotion des outils de détection faisant collaborer les partenaires de l'entreprise (§1), d'autre part de s'appuyer sur le rôle des organismes de prévention (§2).

### ***§1-Le développement des outils de pré détection en collaboration avec les partenaires de l'entreprise***

**364.** La réussite d'une procédure de traitement des difficultés est tributaire de l'efficacité de la pré détection. Si l'entreprise est soumise au traitement lorsqu'elle est déjà agonisante, elle ne pourra être vouée qu'à l'euthanasie. Dans la vision d'une collaboration pour enclencher les procédures de traitement, l'on estime important que certains partenaires importants de l'entreprise puissent collaborer. L'on désire d'une part, la collaboration entre les salariés, le débiteur et les

---

<sup>604</sup>Filiga Michel Sawadogo, le droit OHADA des entreprises en difficulté : prévention, procédures collectives, sanctions, Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif. Formation de juristes béninois en droit OHADA, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (E.R.SU.MA.) du 13 au 16 mai 2008, inédit, op.cit, p.7.

principaux créanciers publics (A), d'autre part la collaboration des salariés avec les autres partenaires de l'entreprise(B)

### **A-Un dialogue désiré entre les salariés, le débiteur et les principaux créanciers publics**

- 365.** Des entreprises sont souvent victimes des difficultés de trésorerie en raison des dettes envers les créanciers publics. L'on pense au fisc et aux organismes de sécurité sociale. La vocation de tout Etat est de faciliter l'accès à l'emploi aux citoyens, et une fois cet emploi acquis, il est important de le préserver. Le Préambule de la Constitution du Cameroun dispose que « *Tout homme a le droit et le devoir de travailler* ». Bien que le débiteur du droit au travail n'ait pas été désigné, il n'est pas superflu de voir l'Etat comme étant visé. Pour remplir ce rôle, il serait utile que l'Etat participe à l'éradication des difficultés, quoi de plus évident s'il est créancier.
- 366.** Pour donner plus de chances à l'entreprise d'être redressée, l'implication des créanciers publics est plus que nécessaire. Le législateur OHADA n'a pas jugé opportun la reconduction de la solution de droit qui consiste à faire des créanciers publics des partenaires indispensables dans le dispositif de prévention. Alors qu'ils occupent, par exemple, une place de choix dans le dispositif de prévention de droit français<sup>605</sup>, le droit OHADA semble ne pas accorder un rôle important à ces derniers. Et pourtant dans l'espace OHADA, les créances des administrations publiques sont très importantes et à ce titre, les créanciers de ces organismes devraient être invités à participer aux négociations.
- 367.** Les créanciers publics dont la masse créancière est souvent très importante, peuvent utiliser toutes les voies de recours de droit commun pour obtenir le paiement de leur dette. En conséquence, ces actions qu'ils sont en droit d'exercer sur le débiteur peuvent aggraver la situation financière du débiteur<sup>606</sup>. C'est pourquoi nous suggérons que les facilités soient développées afin qu'ils puissent dialoguer avec le débiteur pour prendre les mesures destinées à éviter l'inflammation des difficultés lorsque l'entreprise est déjà en situation de crise patente. Les salariés, en intervenant dans les discussions, seraient rassurés, et plus

---

<sup>605</sup> V. Aymar Toh, op. cit., p. 425.

<sup>606</sup> idem

dévoués au travail. Leur association empêcherait une démobilisation des énergies, et l'entreprise pourrait continuer à optimiser ses capacités de production. Pourtant, le mutisme ou l'opacité conduisent à la ruine surtout lorsque les informations parviennent à fuiter.

**368.** Les créanciers publics peuvent décrier la cessation des paiements en acceptant des sacrifices afin d'aider le débiteur à redresser l'entreprise. Au meilleur des cas, des remises de dette, des délais de paiement supplémentaires, permettraient de faire souffler l'entreprise. A minima, les exonérations portant sur les pénalités, les majorations de retard et les frais de poursuite pourraient rétablir le déséquilibre financier de l'entreprise. Les concessions ont pour finalité de faciliter la restructuration financière de l'entreprise en difficulté, la poursuite de son activité économique et le maintien de l'emploi. Elles constitueraient également un moyen de faciliter le recouvrement ultérieur des créances, en permettant la poursuite d'activité du débiteur<sup>607</sup>. Par ailleurs, les exonérations devraient respecter les règles du droit de la concurrence, afin de ne pas fausser le libre jeu, et mettre l'entreprise concernée et l'Etat sous la menace des sanctions. Le régime d'attribution des aides publiques<sup>608</sup>, tel que prévu par le droit de la CEMAC, devra être respecté.

**369.** Certains entrepreneurs au Cameroun sont analphabètes, et pour majorité de ceux qui opèrent dans les petites structures, la connaissance des charges à s'acquitter n'est pas la chose la mieux partagée. Une faute de négligence peut les amener à être débiteurs de grosses sommes à l'endroit des grands créanciers publics. Au regard de l'impact sur l'emploi, les créanciers publics devraient se montrer souvent plus indulgents à leur égard, en agissant ainsi l'entité de production peut être extirpée de la cessation des paiements, véritable couperet pour les entreprises.

## **B- La collaboration désirée des salariés avec les autres partenaires de l'entreprise**

**370.** L'entreprise est une collectivité rassemblant des intérêts différents qui doivent trouver ensemble des équilibres permettant d'atteindre une performance globale. La recherche de ces équilibres avec les salariés se construit dans le cadre du

---

<sup>607</sup> Jean Luc Vallens, « Les remises de dette », *Petites affiches*, 11/06/2008, n° 117 - page 10.

<sup>608</sup> V. Règlement n°1/99/UEAC-CM-639 du 25 juin 1999, sur la réglementation des pratiques commerciales anticoncurrentielles.

dialogue social. La création d'une entreprise est précédée par l'identification d'un besoin au sein de la société, et l'entité créée vient combler ce besoin à travers ses services. Il arrive parfois qu'il y ait une interdépendance entre les entreprises, en raison du fait que les services qu'elles proposent soient destinés à alimenter les activités d'autres entreprises. Il s'ensuit que la défaillance d'une entreprise pourrait entraîner également la chute d'autres entreprises. Les difficultés d'un partenaire important peuvent conduire à la ruine de l'entreprise. L'entreprise qui peut être sauvée doit l'être afin d'éviter les désordres économiques et sociaux qu'entraînerait sa disparition.

- 371.** A cet égard, la défaillance du débiteur principal, personne physique ou personne morale, est devenue un des risques majeurs pouvant entraîner une réaction en chaîne lourde de conséquences économiques et sociales auxquelles l'on tentera de remédier par divers moyens<sup>609</sup>. Il est communément admis que les crises naissent des faillites en chaîne. L'on a affaire à des causes de difficultés liées à l'évolution de l'environnement et de la conjoncture internationale. Dans un système ultra capitaliste, les solutions échappent aux entreprises, alors que dans une jeune économie embryonnaire comme celle du Cameroun, les solutions peuvent être trouvées dans la sagacité des entreprises. C'est dans cette optique que mûrit l'idée de collaboration des salariés avec les autres partenaires de l'entreprise.
- 372.** Les fournisseurs<sup>610</sup>, les distributeurs et les principaux clients d'une firme peuvent suspendre leur collaboration. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la poursuite des activités de l'entreprise. Il arrive parfois que ce soit la mauvaise gestion qui soit à l'origine de la pathologie. Un principal client peut rompre soit à cause de la mauvaise qualité des produits de son partenaire, à cause du non respect des délais de livraison, voire même à cause de la baisse des prix par les concurrents. Toutes ces situations ont, de près ou de loin, des ramifications avec l'expression du savoir-

---

<sup>609</sup> Koffi Mawunyo Agbenoto, *Le cautionnement à l'épreuve des procédures collectives, thèse, Le Mans et Lomé, 2008, p. 12.*

<sup>610</sup> A titre d'exemple, au Groupe Renault, la contribution des fournisseurs représente 57 % du prix de revient des véhicules. De ce fait leurs performances techniques, logistiques et financières sont essentielles à l'activité. Toute défaillance de leur part, qu'elle soit liée à la qualité des pièces livrées, à un problème logistique, à la dégradation de la santé financière, à la perte de réputation, a un impact considérable sur la production des usines et aussi sur le déroulement de leurs projets. V. Olivier Faust, « vision de la RSE du groupe Renault », disponible sur le site de Renault sous le lien <https://group.renault.com/engagements/vision-de-la-responsabilite-sociale/parties-prenantes/>

faire de l'entreprise. C'est à bon droit que l'on pense que les salariés, détenteurs de ce savoir-faire, pourraient valablement convaincre le partenaire à poursuivre la collaboration.

**373.** De façon concrète, il s'agit de fortifier le dialogue dans l'entreprise pour des résultats partagés. C'est en quelque sorte un levier d'innovation qui pourrait contribuer à la compétitivité de l'entreprise. Cette interaction entre les parties prenantes de l'entreprise serait susceptible de l'aider à prendre conscience de l'évolution de la société et des nouveaux défis qui vont conditionner son développement. Ce qui aidera l'entreprise à anticiper les mutations et à les intégrer dans sa stratégie de développement durable, consolidant d'autant sa performance sur le long terme. Il s'agit là d'une politique qui en même temps accroît la compétitivité de l'entreprise, et permet aussi de prévenir la survenance d'une crise majeure. Bien évidemment, la collaboration des partenaires de l'entreprise n'est pas exhaustive dans la détection ou le diagnostic des difficultés, c'est pourquoi il faut multiplier d'autres mécanismes, au rang desquels l'intervention des organismes de prévention agréés.

## **§2- L'importance des organismes de prévention agréés**

Diagnostiquer les défaillances d'une entreprise n'est pas aisé. Les défaillances sont généralement constituées d'une succession d'indices qu'il faut bien repérer. La promotion des mécanismes de diagnostics partagés passe par une instruction des partenaires souhaités à l'identification des indices. Autrement dit, il est important que les salariés, dont il est question, puissent être informés, et aussi formés aux outils de management. Les organismes de prévention agréés se présentent comme une solution idoine. Après avoir dégagé le contexte de leur intervention (A), l'on verra la collaboration proprement dite (B).

### **A- Le contexte d'intervention des organismes de prévention agréés**

**374.** La disparition d'une entreprise laisse de nombreux orphelins et elle est de moins en moins bien acceptée dans un monde où tous les groupes sociaux cherchent une certaine sécurité<sup>611</sup>. La collectivité tout entière ne peut se désintéresser du sort

---

<sup>611</sup> Alain Burlaud, op. cit., p. 206.

d'une entreprise dont la disparition augmentera le chômage, dégradera l'environnement économique d'une région et fera parfois cesser une production nationale, obligeant à recourir à l'importation<sup>612</sup>. Des solutions sont imaginées pour juguler les effets des défaillances.

**375.** L'intervention au niveau des victimes, avec l'allocation des indemnités, cette solution est coûteuse et ne saurait prospérer dans un pays comme le Cameroun où l'Etat même ne dispose pas de grands moyens financiers. Laisser le soin aux créanciers de prendre des mesures : c'est la solution la plus ancienne et la plus traditionnelle. Mais, on s'aperçoit que l'intérêt des créanciers n'est pas forcément d'intervenir en cas de risque de défaillance. D'autre part, un fournisseur ne peut suivre de façon sérieuse la gestion de tous ses clients. Il ne peut constater que les incidents de paiement, et donc déclencher les mesures de traitements judiciaires, avec les conséquences qui s'en suivent. Des mécanismes de contrôle ont été imaginés par le législateur, mais l'on a pu observer qu'ils étaient souvent limités. Par exemple, le commissaire aux comptes n'est pas spécialiste d'un secteur. Il n'a donc qu'une connaissance souvent superficielle du marché de l'entreprise et de ses problèmes techniques (gestion de la production, évolution technologique, etc...). Ces lacunes constituent un handicap pour prendre l'initiative de la mise en œuvre d'une procédure de prévention. Par contre, le commissaire aux comptes peut être un rouage important d'une telle procédure sans en être l'instigateur<sup>613</sup>. La solution passe par les salariés, mais à condition qu'ils soient suffisamment imprégnés des questions d'ordre technique. Pour cela, les organismes de prévention agréés pourraient contribuer à leur formation.

**376.** En principe, les organismes de prévention agréés ne peuvent plus intervenir lorsque l'entreprise est déjà en cessation des paiements. Cependant, il ya des évènements dont la survenance prédispose l'entreprise à la cessation des paiements. Ils peuvent intervenir dans ces cas. C'est par exemple, la situation qui fait suite à la perte d'un client important, où l'on pourrait observer des difficultés à honorer lors des deux ou trois mois à venir les échéances ou le paiement des frais généraux.

---

<sup>612</sup> Yves Guyon, *op. cit.*, n° 1005, p. 6 et s.

<sup>613</sup> Alain Burlaud, *op. cit.*, p. 207.



- 377.** Malheureusement, le droit OHADA n'a pas pris le soin d'instituer de tels organismes. Non seulement les organismes de prévention agréés veillent sur les entreprises en initiant des mécanismes d'alertes externes, mais ils contribuent aussi à la formation des acteurs de l'entreprise. Dans certains Etats membres de l'OHADA, les législations nationales ont pu aménager des mécanismes facultatifs d'alertes externes permettant à certaines institutions publiques et privées de voler à l'aide des chefs d'entreprise en déconfiture.
- 378.** C'est le cas au Burkina Faso, avec des organismes tels que l'Assemblée Générale des sociétés d'Etat, le Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes, ou encore le Projet d'appui à la création des petites entreprises. Tous ces organismes apportent ponctuellement leur assistance aux entreprises qui relèvent de leur registre.
- 379.** Au Sénégal et au Mali, ce sont les Centres de gestion agréés, calqués sur le modèle des Groupements de prévention agréés de l'article L. 611-1 du Code commerce français, qui ont été institués pour jouer le rôle de contrôle externe de l'entreprise. Leur mission est de fournir à leurs adhérents « de façon confidentielle, des informations économiques, comptables et financières que ceux-ci s'engagent à lui transmettre régulièrement ». Cette mission d'analyse financière se prolonge en une obligation d'information du chef d'entreprise « lorsque le groupement relève des indices de difficultés »<sup>614</sup>.
- 380.** En France, le CODEFI (Comité Départemental d'Examen des difficultés de Financement des entreprises), a pour mission de détecter les difficultés d'entreprises, dont l'arrêt d'activité aurait des conséquences, directes ou indirectes, désastreuses pour l'emploi. Le CIRI (comité interministériel de restructuration industrielle), exerce une mission nationale d'accueil et d'orientation au service des entreprises, de détection des difficultés des entreprises, d'expertise et de traitement concerté de ces difficultés. Des centres d'information et de prévention ont été également institués en France pour informer les entrepreneurs et les orienter vers les solutions existantes. Ils mettent à leur disposition une importante base

---

<sup>614</sup> Persis Lionel Essono Ondo, op. cit.

documentaire qui présente plus de 50 fiches pratiques et outils sur les trois thèmes de la prévention : anticipation, détection et traitement des difficultés.

- 381.** Au Cameroun, trouver de tels organismes n'est pas évident. Par le passé, l'Etat a mis en place le Fonds d'aide et de garantie aux petites et moyennes entreprises (FOGAPE) dont la mission consistait à apporter un concours financier et technique aux petites et moyennes entreprises nationales. Ainsi, cette structure pourvoyait aux besoins de formation, d'information, de conseil et de tenue de la comptabilité à ces structures de dimension modeste qui, pour la plupart, ne disposaient pas les moyens pour s'offrir les services d'un conseil qui puisse leur fournir une analyse de la situation de l'entreprise et prendre les mesures utiles en cas de difficultés avérées. La mauvaise gestion conduira l'entreprise à cesser ses activités. Il serait souhaitable que de tels organismes puissent se développer, sous des initiatives, publiques ou privées, communautaires ou individuelles. Les organismes de prévention agréés pourraient évoluer sous une forme juridique qui leur confère une personnalité morale de droit privé. Ils devront être titulaires d'un agrément délivré par les autorités étatiques, afin de s'assurer de leur crédibilité.

Cela dit, il faudrait que ces organismes soient des partenaires des salariés, ou du moins des représentants des salariés.

## **B- Les salariés partenaires désirés des organismes de prévention agréés**

- 382.** Les salariés peuvent constituer les meilleurs garants de la continuité et d'une saine gestion de l'entreprise. Cela correspond à leurs aspirations, mais à condition qu'ils soient suffisamment imprégnés des éléments techniques de diagnostic des difficultés de tous ordres. Les organismes de prévention agréés pourraient pourvoir au déficit de formation des salariés sur ces questions.
- 383.** Les organismes de prévention agréés ont traditionnellement pour mission de fournir aux dirigeants d'entreprises, de façon confidentielle, une analyse comptable, financière et économique. Ils s'appuient sur les documents de l'entreprise pour relever les éléments prémonitoires de difficultés. L'analyse de ces documents présente nécessairement un diagnostic qui peut relever des signes de difficultés. Il s'agirait notamment de la perte de marchés importants, de tous signes relatifs à la

dégradation de la situation financière ou économique de l'entreprise<sup>615</sup>, le dissentiment entre associés, ou même l'existence d'un sur effectif au sein de l'entreprise<sup>616</sup>. De tels signes peuvent être détectés par les salariés, mais il faudrait s'assurer qu'ils en fassent bon usage ; c'est dans cette optique qu'il est suggéré leur collaboration avec les groupements de prévention. Le recours aux dispositifs de signalement est perçu comme un acte de civisme au service de l'entreprise<sup>617</sup>, cependant, l'on devra éviter que ce signalement vienne ruiner la crédibilité de l'entreprise. Lorsqu'un salarié prend, par exemple, connaissance de certains agissements qui peuvent ruiner l'entreprise, il faudrait s'assurer que ces informations ne tombent pas entre de mauvaises mains. Mieux vaut diagnostiquer et traiter le mal à temps, plutôt que d'assister impuissant à l'irréversible déchéance du malade, à son agonie et à sa mort<sup>618</sup>. Mais, le désir de diagnostic précoce pourrait être fatal si l'information est mal utilisée. Avec les organismes de prévention à l'écoute des salariés ou de leurs représentants, les chances de traiter l'entreprise seraient plus élargies.

**384.** Dans la majorité des cas, le déclenchement des mécanismes de diagnostic est laissé à l'appréciation des dirigeants qui ne sont pas souvent pressés de les actionner. Les organismes de prévention agréés ne peuvent qu'informer le dirigeant, il revient à ce dernier de prendre les décisions ou non. Ils ne peuvent donc pas l'obliger à suivre ou à adhérer aux informations dévoilées. Quelques fois, ils craignent une éventuelle intrusion des tiers dans leur management. Envisager que les salariés puissent solliciter les organismes de prévention agréés, mettrait une petite pression aux dirigeants.

**385.** Par ailleurs, l'obligation de confidentialité devrait être de mise dans cette opération. L'organisme de prévention agréé doit en effet s'abstenir de ne faire aucune publicité sur la situation de l'entreprise. Les salariés à leur tour, devront éviter de divulguer les informations qui seraient portées à leur connaissance. C'est la raison pour laquelle l'on préfère que ce soient les représentants clairement identifiés qui

---

<sup>615</sup>Saida Bachlouch, op. cit, n° 123.

<sup>616</sup>AymarToh, op. cit., p. 61.

<sup>617</sup>Philippe Waquet, Viviane Stulz, Clifford Chance Europ LLP, Thibault Meiers,. « Faut-il instituer une alerte financière dans l'entreprise » ? *Revue de droit du travail* 2008 p. 705.

<sup>618</sup> Nathalie Pierre « Appréciation et pouvoir du comité d'entreprise lors du déclenchement et de la poursuite de la procédure d'alerte », *RTD Com*, n° 4, 2006, p. 733.

soient les principaux acteurs du système envisagé. Il est vrai que potentiellement, des salariés individualisés pourraient être impliqués à travers les informations qu'ils auraient découvertes, l'on devra les sensibiliser sur l'exigence de les garder au secret. Mieux, il pourrait être envisagé d'ériger des sanctions disciplinaires à l'endroit de ceux qui s'abstiendraient de garder le secret. Cependant, l'on devrait éviter que cet encadrement disciplinaire soit très contraignant car il pourrait inversément dissuader les bonnes volontés de toute initiative. Il pourrait se poser la question du régime de rémunération du temps que les salariés auraient à mettre dans ces processus de signalement. La procédure à notre sens, devrait plus être regardée comme un acte de citoyenneté que le salarié opère, si tant est qu'on parvient déjà à imbiber cette idée dans les mentalités, la problématique de la rémunération ne devrait pas se poser. Tout au plus, les entreprises pourraient accorder une bonification forfaitaire aux salariés qui se seraient montrés entrepreneurs. Ce serait une sorte de prime de bravouze pour l'engagement spécial.

## ***Conclusion du Chapitre 1***

**386.** Le droit OHADA des entreprises en difficulté a fixé l'atteinte de l'état de cessation des paiements comme préalable à l'amorce d'une procédure de traitement curatif de l'entreprise. Des entreprises peuvent pourtant connaître des sérieuses difficultés sans atteindre la cessation des paiements, du moins de telles difficultés (pour la plupart conjoncturelles, structurelles, managériales...), peuvent conduire à la cessation des paiements en raison de leur impact sur la productivité. L'on a suggéré une extension du critère à constater pour enclencher le traitement. Ce faisant, le salarié qui est au cœur de l'entreprise, devrait également être formellement incité à identifier et dénoncer les clignotants qui pourraient compromettre durablement l'avenir de l'entreprise. Non seulement, il peut être la cause des difficultés de l'entreprise, mais il peut également identifier les signes prédictifs de ces difficultés. Pour une implication efficace, il a été suggéré une collaboration du salarié avec les principaux partenaires de l'entreprise, et aussi avec les organismes de prévention agréés dont la mise en place est espérée.

## **Chapitre 2 : Le salarié, enclencheur possible des mesures de traitement**

**387.** Lorsque l'entreprise se trouve en situation de crise, les procédés de traitement plus ou moins facultatifs deviennent inopérants, elle est obligatoirement mise sous traitement judiciaire. Pour que le traitement judiciaire ait lieu, il faudrait que la justice soit saisie de l'affaire. Le moment et les conditions de saisine de la justice ne sont pas à négliger. Avec l'écoulement du temps, le patrimoine de l'entreprise peut se dégrader et affecter profondément les chances de sauvetage.

**388.** La poccusus de traitement a une forte empreinte judiciaire ; techniquement, il commence par la saisine du juge qui devra, au vu de la situation de l'entreprise, l'admettre sous une procédure curative, c'est soit la procédure de redressement judiciaire, soit la procédure de liquidation des biens. Le législateur OHADA a laissé le soin à chaque Etat de déterminer la juridiction compétente sur ces questions. Au Cameroun, conformément aux dispositions de la loi n° 2011/027 du 14/12/2011 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 2006/015 du 29/12/2006 portant organisation judiciaire, seul le tribunal de grande instance est compétent sur les questions de procédures collectives<sup>619</sup>. Pour mieux cerner les contours de l'intervention de la juridiction, l'on devra scruter la mise en mouvement de l'action. Ainsi, l'on constate un partage du droit de saisine avec des possibilités d'action des salariés (section 1), bien qu'ils disposent des prérogatives limitées dans la conduite de la procédure (section 2).

### ***Section 1- Un partage du droit de saisine***

**389.** Dans les procédures dites préventives, le débiteur garde le monopole d'initiative. Dans les procédures de traitement, cette initiative est partagée. L'entreprise est menacée de disparition, et compte tenu des enjeux d'une disparition, il n'est plus laissé au débiteur le choix des mesures à prendre pour sauver l'entreprise. L'on devra s'atteler à rechercher les interactions que les salariés peuvent avoir dans la mise en mouvement de cette action. Après les procédés de mise en œuvre directe de la saisine (§1), l'on devra examiner la mise en œuvre indirecte (§2).

---

<sup>619</sup> Article 18

## **§1- la mise en œuvre directe de la saisine**

**390.** La lecture combinée des articles 25 et 28 de l'AUPC, montre qu'il existe deux modes de mise en œuvre directe d'une procédure de traitement. Le mode volontariste, par lequel le débiteur procède directement à la déclaration (A), et le mode imposé par lequel il est assigné par un créancier (B).

### **A-Le débiteur, titulaire principal du droit de saisine**

**391.** Lorsqu'une entreprise éprouve des difficultés qui la conduisent à l'état de cessation des paiements, la procédure judiciaire s'ouvre à la demande de l'entreprise. La déclaration du débiteur (couramment appelée dépôt de bilan<sup>620</sup>), aux fins d'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation des biens, n'est pas une simple faculté, comme c'est le cas avec la requête aux fins de règlement préventif, mais une obligation imposée au débiteur et qui est enfermée dans des délais<sup>621</sup>. L'article 25 de l'AUPC dispose à cet effet que *le débiteur qui est en cessation des paiements doit faire une déclaration aux fins d'obtenir l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation des biens quelle que soit la nature de ses dettes. La déclaration de cessation des paiements doit être faite par le débiteur au plus tard dans les trente (30) jours qui suivent la cessation des paiements et déposée au greffe de la juridiction compétente contre récépissé*. Il s'agit d'une obligation légale justifiée par le fait d'une part que le débiteur est le maître de l'affaire et qu'il est censé connaître les difficultés de celle-ci, d'autre part, chacun doit apporter son concours à la réalisation de la justice. Le débiteur doit permettre à la justice d'anticiper sur les difficultés qui risquent d'affecter la chaîne économique<sup>622</sup>.

---

<sup>620</sup> Filiga Michel Sawadogo, *Le droit OHADA des entreprises en difficulté : prévention, procédures collectives, sanctions, Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif*. Formation de juristes béninois en droit OHADA, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (E.R.SU.MA.) du 13 au 16 mai 2008, inédit, p.42

<sup>621</sup> Yvette Rachel Kalieu Elongo, « Notion de procédure collective », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p.1258.

<sup>622</sup> François Biboum Bikay, « Les pouvoirs d'office du juge des procédures collectives de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) et les principes cardinaux du procès », *Juridical Tribune*, Volume 5, Issue 2, December 2015, p. 234.

**392.** L'inaction du débiteur à déclarer la cessation des paiements peut être sanctionnée.

L'article 198 de l'AUPC dispose que la juridiction compétente pourra prononcer la faillite personnelle des dirigeants qui n'auront pas déclaré, dans les trente (30) jours, la cessation des paiements de la personne morale. C'est dire que les délais indiqués sont impératifs. En outre, le fait d'orchestrer des manœuvres pour dissimuler la constatation de la cessation des paiements est également réprimé.

**393.** Les termes de l'article 197 de l'AUPC sont assez édifiants à ce sujet : « *Sont présumés actes de mauvaise foi, imprudences inexcusables ou infractions graves aux règles et usages du Commerce : (...)*

*3°) les achats pour revendre au-dessous du cours dans l'intention de retarder la constatation de la cessation des paiements ou l'emploi, dans la même intention, de moyens ruineux pour se procurer des fonds ».* Le débiteur qui se rend responsable de tels actes pourra être déclaré coupable de banqueroute simple, comme le prévoit le troisième alinéa de l'article 228 de l'AUPC.

**394.** Le droit OHADA accorde une grande importance à la mise sous protection de la justice des entreprises en crise. C'est pour assurer l'effectivité de cette mesure que des sanctions sont prévues. Ces sanctions sont pleinement justifiées, elles constituent une épée de Damoclès sur la tête des débiteurs récalcitrants. Lorsque survient la cessation des paiements, il ne faut plus laisser la situation se dégrader et admettre la naissance de nouvelles créances qui ne pourront pas, de toutes les façons être payées<sup>623</sup>. Mais dans la pratique, beaucoup d'entrepreneurs en état de cessation des paiements repoussent le plus longtemps possible le moment du dépôt de bilan ou se refusent à le faire.

**395.** La déclaration du débiteur est un droit personnel qui lui est reconnu. La déclaration pourra être faite par le débiteur personne physique, ou le représentant légal de la société en l'occurrence le gérant, le président du conseil d'administration, le président directeur général ou l'administrateur général. Si l'exploitant est décédé en

---

<sup>623</sup>idem



cessation des paiements, la déclaration faite par ses héritiers<sup>624</sup>. Aucune autre partie prenante de l'entreprise ne peut procéder à la déclaration de cessation des paiements. C'est un acte de sauvegarde de l'entreprise qui permet d'éviter qu'elle continue à creuser son passif.

Pour parer au laxisme du débiteur, les créanciers sont aussi dotés des pouvoirs d'initiative.

## **B-Les créanciers, titulaires subsidiaires du droit de saisine**

**396.** Les créanciers peuvent prendre l'initiative d'engager une procédure de traitement à l'endroit de leur débiteur défaillant. Comme le prévoit l'article 28 de l'AUPC « La procédure de redressement judiciaire ou de liquidation des biens peut être ouverte à la demande d'un créancier, quelle que soit la nature de sa créance, à condition qu'elle soit certaine, liquide et exigible. Ces conditions sont cumulatives, comme le rappelle la Cour d'appel de Ouagadougou<sup>625</sup> en ces termes « *Attendu que le créancier qui entend recourir à l'ouverture d'une procédure collective doit tout d'abord établir de manière certaine sa créance et ensuite le défaut de paiement, en présentant le titre qui consacre la créance qu'il s'agit tout d'abord d'une créance certaine, c'est-à-dire une créance qui existe et qui ne souffre pas de contestation sérieuse ; ensuite, la créance doit être liquide, c'est-à-dire qu'elle doit être déterminée quant à son montant; enfin, elle doit être exigible, c'est-à-dire à terme ou échue, le tout consacré par un titre ; Attendu qu'en l'espèce, les créances produites par les intimés ne remplissent pas ces conditions cumulatives...* ».

**397.** Ceci étant, la demande du créancier doit préciser la nature et le montant de sa créance et viser le titre sur lequel elle se fonde. C'est par le biais d'une assignation que les créanciers pourraient agir, soit individuellement soit collectivement. L'assignation est subordonnée à l'existence d'une créance certaine, liquide et exigible. Le créancier doit indiquer le montant et le titre sur lequel il se fonde. A préciser que la nature de la créance importe peu. Qu'elle soit civile ou

---

<sup>624</sup> Raïssa Magoh Foudjo, *La volonté du débiteur et les procédures collectives d'apurement du passif*, Master , Université de Ngaoundéré Cameroun, 2012, <http://www.memoireonline.com/10/13/7501/La-volonte-du-debiteur-et-les-procedures-collectives-d-apurement-du-passif.html>

<sup>625</sup> Arrêt Cour d'appel de Ouagadougou n° 52 du 16 avril 2004, « SOSACO /BATEC, BTM », Ohadata J-08-20., V. aussi Cour d'Appel du Littoral, arrêt n°144/ CC du 03 septembre 2007, Affaire Sté SAPP C/ Sté FRIMO – SAM et autres, Ohadata J-07-199.

commerciale, la créance peut valablement fonder une assignation en redressement ou en liquidation judiciaires.

**398.** Cela dit, les salariés peuvent utiliser cette faculté et agir. Cette disposition qui a été écrite pour les créanciers, et non pas pour les salariés, peut néanmoins leur profiter dans la mesure où les salariés peuvent être perçus comme une catégorie de créanciers. On peut donc logiquement, sur la base de cet article, fonder un droit d'agir des salariés individuellement<sup>626</sup>. Ainsi, en cas de non-paiement ou de retard dans le paiement des salaires ou des accessoires, les travailleurs disposent bien d'une créance certaine, liquide et exigible. Ces derniers peuvent donc saisir le tribunal compétent d'une demande en redressement judiciaire ou en liquidation des biens. Cette faculté donne aux travailleurs le moyen d'exprimer leur inquiétude sur des faits qu'ils considèrent comme particulièrement préoccupants pour l'avenir de l'entreprise<sup>627</sup>. Il est usuel de voir dans les entreprises camerounaises, des salariés qui cumulent des mois de salaires impayés. C'est curieux de constater qu'il y ait très peu de cas d'assignation des salariés en redressement ou en liquidation judiciaires. Cela serait probablement dû au manque d'information sur l'existence d'un tel droit, ou alors c'est la crainte de voir l'entreprise disparaître qui justifierait cette abstention.

**399.** Par ailleurs, l'initiative individuelle des salariés semble autant avoir des chances de réussir que les initiatives collectives. C'est l'analyse qui l'on peut faire de la lecture d'une décision rendue par les tribunaux congolais dans l'affaire SOCALIB, où la défenderesse conteste la qualité de représentants du personnel à initier la procédure<sup>628</sup>. En l'espèce, en raison des difficultés techniques qu'elle rencontrait, la SOCALIB avait décidé de mettre plusieurs travailleurs en congé technique. C'est alors qu'un Collectif des Travailleurs de la SOCALIB saisit le Tribunal de grande instance de Ouesso aux fins de constater leur abandon par l'employeur dans un milieu enclavé et hostile à la vie humaine, ils demandaient au Tribunal de constater la cessation concomitante de l'activité de l'entreprise, et de condamner

---

<sup>626</sup> Virginie Yanpelda, *op. cit.*

<sup>627</sup> *Idem.*

<sup>628</sup> Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (C.C.J.A.), Arrêt n° 032/2011 du 08 décembre 2011, Pourvoi n° 112/2004/PC du 25 novembre 2004, Affaire : Société Congolaise Arabe Libyenne de Bois dite SOCALIB c/ collectif des travailleurs de la SOCALIB, Recueil de Jurisprudence n° 17 (Juillet - Décembre 2011), p. 68 ; Juris Ohada, 2012, n° 2, 2012, avril-juin, p. 29.

l'entreprise au paiement des salaires échus. Le Tribunal de grande instance de Ouesso, a prononcé la liquidation des biens de la SOCALIB. La SOCALIB interjeta appel de cette décision au motif du défaut de qualité des demandeurs, elle estimait que ces derniers n'avaient pas été mandatés par les salariés, du moins, ils n'avaient pas produit un tel mandat, en conséquence, elle soutenait que le jugement soit annulé. Ce à quoi la Cour d'appel ne fit pas droit, car les premiers juges n'avaient pas statué sur la base d'une assignation formée par les salariés, mais le tribunal s'était plutôt saisi d'office en raison des informations fournies par le Collectif des Travailleurs de la SOCALIB pour prononcer la liquidation de ladite société. La décision de la Cour d'appel fut confirmée par la 3eme chambre de la CCJA. L'on constate que les créances salariales ont pu générer la procédure collective ouverte en l'espèce.

**400.** En droit français, il est admis que le comité d'entreprise, qui resterait créancier de l'employeur au titre de la contribution au financement des activités sociales et culturelles ou de la subvention de fonctionnement, pourrait assigner celui-ci en redressement judiciaire. Le succès d'une telle demande serait, sans doute, une victoire à la Pyrrhus. Mais la menace d'exercer cette prérogative peut s'avérer efficace dans un contexte d'affrontement, à condition de ne pas verser dans l'abus de droit<sup>629</sup>.

**401.** L'on se demande si les institutions représentatives du personnel pourraient également exercer cette prérogative au Cameroun. Pour l'exercice de leurs missions, les délégués du personnel bénéficient du temps rémunéré par l'employeur. L'article 20 de l'arrêté n°019/SG/CJ du 26 mai 1993 fixant les modalités de l'élection et les conditions d'exercice des fonctions des délégués du personnel fixe le plafond du nombre d'heures à 15. Il précise également que le temps non utilisé ne peut être reporté sur un mois suivant ni faire l'objet d'une quelconque indemnité. En outre, l'article 21 de l'arrêté dispose que « le chef d'établissement est tenu de mettre à la disposition des délégués du personnel le local nécessaire pour leur permettre de remplir leur mission et notamment, de se réunir. Sur les chantiers où il n'existe pas de locaux, le chef d'entreprise facilitera

---

<sup>629</sup> Patrick Morvan, « le comité d'entreprise et ses doubles dans le droit des procédures collectives », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 47, 20 Novembre 2003.

dans la mesure du possible les réunions des délégués du personnel ». Il ressort que le chef d'entreprise n'est tenu que de mettre à disposition des délégués du personnel des moyens matériels pour accomplir leurs missions. Les moyens financiers ne sont pas évoqués. Il serait, dans ces conditions, difficile aux représentants du personnel d'assigner l'entreprise en redressement ou en liquidation judiciaires. La preuve d'une créance certaine, liquide et exigible ferait défaut.

**402.** Au demeurant, débiteur et créanciers peuvent directement déclencher une procédure de traitement de l'entreprise, lorsqu'ils ont regroupé un ensemble d'éléments. Les salariés, en se fondant sur leurs créances sont fondés à agir. Par ailleurs, il se peut que les salariés soient indirectement impliqués dans le déclenchement de la procédure.

## ***§2- La mise en œuvre indirecte du droit de saisine des salariés***

**403.** L'enclenchement d'une procédure de traitement de l'entreprise peut être initié par certaines autorités judiciaires, qui se basent sur diverses investigations. Les salariés peuvent être à l'origine desdites investigations, en raison des dénonciations et transmission d'éléments à ces autorités. C'est pourquoi l'on parle de saisine indirecte par les salariés. Pour la mise en œuvre de cette voie indirecte, des pouvoirs, bien que pouvant être contestés, ont été dévolus au juge (A), avec la réserve d'une marge subsidiaire au ministère public (B).

### **A-La critique de l'auto saisine du juge**

**404.** Le droit OHADA des procédures collectives consacre expressément la saisine d'office du juge, en cas de difficultés avérées d'une entreprise. Cette prérogative est consacrée par l'article 29 de l'AUPC. Même s'il est évident que c'est le juge qui ouvre et conduit cette action, l'on constate tout de même qu'il ne va pas fouiller les éléments qui vont sous-tendre ses actions. Ces éléments lui sont rapportés par divers acteurs tant internes qu'externes à l'entreprise. De façon pragmatique, l'on est porté à affirmer que ce sont ces acteurs qui en réalité initient la procédure. Les salariés sont légalement admis dans cette liste d'initiateurs de procédure.

- 405.** Il est donc à relever que le salarié est une source d'information de l'instance juridictionnelle pouvant permettre au tribunal de se saisir d'office. L'article 29 de l'AUPC dispose que la juridiction compétente peut se saisir d'office sur la base d'informations fournies notamment par les institutions représentatives du personnel, les commissaires aux comptes et les associés. Madame Yvette Rachel Kalieu Elongo pense que l'emploi de l'adjectif « *notamment* » signifie que l'énumération est loin d'être limitative et que le tribunal peut toujours décider d'ouvrir une procédure s'il dispose d'informations suffisantes<sup>630</sup>.
- 406.** Quoiqu'il en soit, les salariés peuvent fournir des informations au tribunal de nature à motiver sa saisine. Aussi, en cas d'absence de toute initiative de leur employeur auprès du tribunal, on peut parfaitement concevoir et admettre que les salaires impayés des travailleurs de l'entreprise, justifient de la part de ces derniers, une assignation en cessation des paiements, ou alors, ils constituent une information suffisamment inquiétante sur la santé de l'entreprise pour être portée à la connaissance du tribunal compétent pour une saisine d'office de cette juridiction, à condition, bien entendu qu'il s'agisse de créances certaines, liquides et exigibles<sup>631</sup>. C'est ce que les juges ont relevé dans l'affaire SOCALIB « *attendu qu'il ressort des pièces du dossier de la procédure que, les premiers juges n'ont pas statué sur la base d'une assignation formée par les sieurs Akuya Bienvenu, Casimir Essakiba et Mokosso Serge ; le tribunal s'est plutôt saisi d'office en raison des informations fournies par le Collectif des Travailleurs de la SOCALIB, pour prononcer la liquidation de ladite société* ».
- 407.** Il est vrai que la déclaration de cessation des paiements constitue une obligation pour le débiteur. Mais, l'on n'a pas l'assurance que le débiteur y défère spontanément. Le législateur est particulièrement conscient de l'urgence que requiert le traitement de la situation d'une entreprise en difficulté, qu'il a ouvert une action aux créanciers dans l'exercice de leur droit de poursuite pour pallier l'inertie probable du débiteur. Mais avec eux non plus, on n'a pas l'assurance du déclenchement efficace d'une procédure collective, au regard des informations parfois incertaines à leur disposition. C'est certainement pour contourner ces

---

<sup>630</sup> Yvette Rachel Kalieu Elongo, « Notion de procédure collective », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p.1259.

<sup>631</sup> Joseph Issa-Sayegh, op. cit.

éventualités qu'il a doté le juge, d'ordinaire neutre, d'un pouvoir d'initiative dans les procédures collectives, que celui-ci exerce à tous les stades de la procédure<sup>632</sup>.

**408.** Avec cette faculté reconnue au Tribunal, le débat sur les principes directeurs du procès semblent biaisés. Mais, on peut tenter une justification fondée sur cette finalité qui est la sauvegarde des intérêts collectifs. Justement, lorsqu'une entreprise connaît des difficultés, sa situation ne lui est pas individuelle ; elle touche un plus grand nombre d'acteurs que sont les salariés, l'Etat, et divers créanciers. Le juge des procédures collectives peut justement s'autosaisir, prendre des mesures d'instruction et conservatoires d'offices, modifier le cours de la procédure hors la demande des parties<sup>633</sup>.

**409.** Cela dit, la saisine d'office du tribunal, illustre le rôle traditionnel de police dévolu aux juridictions compétentes pour connaître des procédures collectives<sup>634</sup>. Le juge des procédures collectives n'a pas pour mission de rendre justice uniquement au créancier ou sanctionner le débiteur. Sa mission consiste à protéger l'intérêt économique que la situation de l'entreprise en difficulté risque de compromettre durablement. L'accomplissement d'une telle mission justifie certainement l'existence des pouvoirs d'office qui lui ont été attribués par le législateur communautaire<sup>635</sup>. Le Professeur Vallens estime qu'avec le mécanisme de la saisine d'office, l'initiative du président constitue un acte d'administration judiciaire, qui saisit le tribunal, et non une décision relevant de sa fonction juridictionnelle<sup>636</sup>. Cependant, l'on pourrait y voir des risques de partialité dans la conduite de l'affaire.

**410.** Avec la saisine d'office, on a l'impression que le sort de l'entreprise serait, a priori, scellé. L'on voit mal un juge remettre en cause ultérieurement ses propres actes. L'influence du président risque d'être prépondérante au moins en raison de sa bonne connaissance de l'affaire en cause, d'autant qu'il ne lui est pas interdit de siéger, et même de présider la formation du tribunal qui aura à connaître de cette

---

<sup>632</sup> François Biboum Bikay, op. cit., p. 235.

<sup>633</sup> Idem.

<sup>634</sup> Fatoma Thera, *L'application et la réforme de l'acte uniforme de l'OHADA organisant les procédures collectives d'apurement du passif*, thèse, Lyon 3, 2010, p.119.

<sup>635</sup> François Biboum Bikay, op. cit., p. 237.

<sup>636</sup> Jean-Luc Vallens, « Procédure civile et procédures collectives : Les faux-amis, in *Procédures collectives et droit des affaires* », Mélanges en l'honneur d'Adrienne Honorat, Paris, Frison-Roche, 2000, p.249.

affaire. Dans un contexte camerounais de pénurie du personnel judiciaire, il ne serait pas étonnant de constater qu'un même juge se saisisse des difficultés d'une entreprise, constate la cessation des paiements, et conduit le redressement de l'entreprise. Cette emprise d'une même personne sur l'entreprise serait à notre sens peu prolifique. François Biboum Bikay écrit à ce sujet que l'exercice des pouvoirs d'office du juge dans la procédure collective est de nature à porter atteinte au principe du dispositif, car le juge exerce, concurremment avec les parties, la faculté de déclencher le procès<sup>637</sup>.

**411.** Le Conseil constitutionnel français a mis un terme à la faculté pour le Tribunal de se saisir d'office afin de prononcer l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire, comme le prévoyait l'article L. 631-5 du Code de commerce<sup>638</sup>. Tout en reconnaissant que la saisine d'office se justifiait d'un motif d'intérêt général, elle permet que la mise en œuvre d'une procédure de redressement judiciaire, lorsque les conditions de son ouverture paraissent réunies, ne soit pas retardée par l'inertie du débiteur et que la situation de l'entreprise ne s'aggrave<sup>639</sup>. Mais, le Conseil constitutionnel a tout de même relevé l'absence de garantie légale suffisante d'impartialité avec ce mode opératoire. L'impartialité étant un principe général du droit, un attribut des droits de l'Homme au procès équitable et un principe constitutionnel indissociable de l'exercice des fonctions judiciaires et juridictionnelles.

**412.** Le Conseil constitutionnel relève qu'en application du principe d'impartialité, une juridiction ne saurait, en principe, disposer de la faculté d'introduire spontanément une instance au terme de laquelle elle prononce une décision revêtue de l'autorité de chose jugée<sup>640</sup>. Le Conseil constitutionnel a évoqué les risques de pré-jugement dans la position du tribunal qui aura préalablement examiné l'affaire<sup>641</sup>. En effet, la faculté pour une juridiction d'introduire spontanément une instance au terme de laquelle elle prononcera une décision revêtue de l'autorité de la chose jugée

---

<sup>637</sup> François Biboum Bikay, op. cit., p. 237.

<sup>638</sup> Cons. const., déc., n° 2012-286, 7 déc. 2012, QPC, Société Pyrénées services et autres.

<sup>639</sup> Alain Lienhard, « Saisine d'office du tribunal : déclaration d'inconstitutionnalité totale et immédiate le 10 décembre 2012 », *Dalloz Actualité* (<http://www.dalloz-actualite.fr>)

<sup>640</sup> idem

<sup>641</sup> Stéphane Pieuchot, « L'inconstitutionnalité de l'ouverture du redressement judiciaire par saisine d'office du tribunal », publié le 20 mars 2013 sous ce lien [http://www.pieuchot-avocat.fr/l-inconstitutionnalite-de-l-ouverture-du-redressement-judiciaire-par-saisine-d-office-du-tribunal\\_ad9.html](http://www.pieuchot-avocat.fr/l-inconstitutionnalite-de-l-ouverture-du-redressement-judiciaire-par-saisine-d-office-du-tribunal_ad9.html)

instaure inévitablement, dans l'esprit des justiciables, un doute légitime de partialité. Il a alors abrogé l'autosaisine du juge qui méconnaissait les exigences découlant de l'article 16 de la Déclaration de 1789.

**413.** Sur le terrain de la pratique judiciaire, la saisine d'office est très peu utilisée dans la plupart des États parties au Traité OHADA<sup>642</sup>, malgré des circonstances particulièrement favorables: fuite des dirigeants, fermeture de l'entreprise, accumulation d'un passif important, assignations en paiement émanant des créanciers et qui permettent à la juridiction compétente d'ouvrir d'office et suffisamment tôt la procédure<sup>643</sup>. C'est pourquoi il est souhaitable que l'on explore la piste d'une ouverture de la procédure sous la diligence du ministère public.

### **B-La préférence pour un droit de saisine du ministère public sous l'impulsion du salarié**

**414.** Un débiteur juridiquement obligé d'engager la procédure, mais pas toujours diligent. Des créanciers formellement autorisés, mais très peu actifs au regard du nombre considérable des entreprises qui ne cessent de s'effondrer sous le poids des dettes. Des salariés démobilisés, et dont le droit d'ester en justice est discuté. Un juge qui dispose d'une plénitude des pouvoirs dans la conduite, avec les risques d'impartialité fort probants. Il ne reste plus que le défenseur par excellence de l'ordre public : le ministère public qui participe à la protection de l'intérêt général. Il faut déjà se féliciter des réformes longtemps attendues en droit OHADA, relativement au pouvoir d'initiative du ministère public en matière de procédure de traitement des crises. Des auteurs ont longtemps dénoncé la mise à l'écart du ministère public au rang des acteurs de déclenchement d'une procédure de traitement<sup>644</sup>. C'est désormais chose faite en droit OHADA. A la faveur des réformes intervenues le 10 septembre 2015, l'article 29 de l'AUPC prévoit que la juridiction compétente puisse être saisie par le Ministère public.

---

<sup>642</sup> Nous avons repéré un arrêt de la CCJA en la matière. V. Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (C.C.J.A.), Arrêt n° 032/2011 du 08 décembre 2011, Pourvoi n° 112/2004/PC du 25 novembre 2004, Affaire : Société Congolaise Arabe Libyenne de Bois dite SOCALIB c/ collectif des travailleurs de la SOCALI, Recueil de Jurisprudence n° 17 (Juillet - Décembre 2011), p. 68 ; JurisOhada, 2012, n° 2, 2012, avril-juin, p. 29.

<sup>643</sup> Fatoma Thera, op. cit., p.120.

<sup>644</sup> idem



- 415.** La première observation formelle que l'on pourra faire est que structurellement, le législateur évoque le mode de saisine du ministère public après ceux du débiteur, des créanciers et du tribunal. L'on ne saurait dire s'il a voulu hiérarchiser les modes de saisine. La saisine par le ministère public serait-elle le ventre mou des modes d'initiative des procédures de traitement ? La pratique nous en dira mieux.
- 416.** En deuxième lieu, il est précisé que le ministère public, en cas de saisine aux fins de redressement ou de liquidation judiciaires, fournisse les éléments motivant sa demande. C'est dire que les possibilités de son intervention sont larges. La saisine nécessite qu'un mécanisme de collecte d'informations soit mis en place. Il convient d'instituer des mesures de renforcement des canaux d'informations en vue de l'opérationnalisation de la procédure. Dans cette optique, il est permis d'espérer que la collaboration des salariés soit importante. Les dénonciations qu'ils pourraient faire devant le ministère public pourraient fonder son action. C'est pourquoi l'on a parlé d'une voie d'action indirecte des salariés. Ils constatent certains faits, rassemblent les preuves, mais compte tenu de leur qualité contestée, ils choisissent de faire porter leur action par le ministère public.
- 417.** Le ministère public prend ainsi une importance croissante dans les procédures collectives, du fait qu'elles revêtent un caractère d'ordre public et concernent l'intérêt général. La polyvalence des attributions offertes au ministère public consolide et conforte sa situation de défenseur de l'ordre public économique. Dès qu'il constate le non dépôt des comptes sociaux, il est impérativement sollicité. Il doit également remplir convenablement son rôle d'interlocuteur naturel des salariés, lorsque ces derniers n'arrivent pas à obtenir le paiement de leurs salaires. Il doit échanger avec les salariés pour comprendre les raisons de telles irrégularités, et éventuellement porter l'action devant le juge pour éviter que la situation ne se dégrade<sup>645</sup>.
- 418.** Au Bénin par exemple, l'on note la non-opérationnalisation de la procédure de la saisine d'office, à cause du défaut de dénonciations ou défaut d'informations fournies par la pluralité des personnes pouvant déclencher l'alerte (les associés ou actionnaires, les commissaires aux comptes, le comité d'entreprise, les

---

<sup>645</sup> Nahid Lyazami, op. cit., p. 61.

représentants du personnel, des salariés)<sup>646</sup>. En plaçant le ministère public à l'écoute de ces acteurs, les actions auront plus de chance à être engagées.

**419.** L'intervention du ministère public permettrait d'éviter des querelles sur la qualité des représentants du personnel à agir. Des querelles qui multiplient les exceptions de procédure, alors que la situation de l'entreprise nécessite une intervention rapide.

**420.** En France, par exemple, si les organes institutionnels représentatifs du personnel n'ont pas le droit de demander l'ouverture d'une telle procédure, la loi permet toutefois au comité d'entreprise ou à défaut aux délégués du personnel, de communiquer au président du tribunal ou au procureur de la République, tout fait révélant la cessation des paiements, par exemple le défaut de paiement des salaires ou la disparition des dirigeants. Ainsi informées, ces autorités provoqueront la saisine du tribunal si elles l'estiment opportune<sup>647</sup>.

**421.** Une analyse historique a tenté d'appréhender l'instauration de la saisine d'office du tribunal antérieurement admise en droit français, et à coup sur inspiratrice du droit OHADA. En effet, autrefois, il n'existait pas de ministère public auprès des tribunaux de commerce. Ainsi, lorsque l'intérêt général l'exigeait, l'on admettait que le tribunal pouvait se saisir d'office d'une procédure de faillite<sup>648</sup>. Il est vrai que la saisine d'office a survécu à l'instauration des parquets auprès des juridictions de commerce, et ce n'est pas la raison que le juge constitutionnel a utilisée pour bannir la saisine d'office.

**422.** Au Cameroun, il n'existe pas un ministère public spécialement constitué pour suivre les questions économiques. Mais avec le renforcement des pouvoirs du ministère public dans le déclenchement des procédures, il ne reste plus à espérer une sagacité des parquetiers pour rendre ce pouvoir effectif. Ils devront par exemple ouvrir leur porte aux salariés, réceptacles d'une proportion d'informations non négligeables. Par ailleurs, variablement impliqués dans le déclenchement des procédures de redressement et de liquidation judiciaires, les salariés ont des prérogatives limitées dans la conduite des procédures de traitement.

---

<sup>646</sup> Jacob Fidegnon, op. cit., p. XII.

<sup>647</sup> Alain Lienhard « Procédures collectives », *Encyclopédie Delmas*, 2013, n° 36.13

<sup>648</sup> Denis Voinot, *Droit économique des entreprises en difficulté*, L.G.D.J., 2007, p.22.

## ***Section 2 : Des prérogatives limitées dans la conduite des procédures de traitement***

423. Le traitement judiciaire des difficultés des entreprises, fait interagir une pléthore d'acteurs qui interviennent, soit pour préserver leurs intérêts particuliers, soit pour préserver l'intérêt général. Dans le droit commun, les principes du droit judiciaire privé roulent en faveur d'une maîtrise des procédures par les parties à l'instance, les autorités judiciaires ne jouent qu'un rôle de supervision. La procédure des procédures collectives échappe à cette logique. Non seulement, elle accorde un rôle majeur aux organes juridico-administratifs (§1), mais des parties, à l'instar des salariés, sont cantonnées dans des prérogatives étroites (§2).

### ***§1- Le rôle majeur accordé aux organes juridico administratifs***

424. Aujourd'hui comme par le passé, les difficultés des entreprises intéressent tant le secteur privé que le secteur public. Ceci s'appréhende, par exemple, par l'application des règles singulières des procédures collectives aux entreprises à capitaux publics et une forte implication des autorités judiciaires dans le processus de diagnostic et de traitement des difficultés<sup>649</sup>. Si les organes juridictionnels occupent le premier plan dans la conduite de la procédure de traitement (A), il n'en demeure pas moins vrai que le syndic dispose une bonne marge dans l'exécution quotidienne (B)

### **A- Des prérogatives des organes juridictionnels**

425. Le traitement des difficultés de l'entreprise apparaît comme une pure technique d'intervention des autorités publiques ou judiciaires dans la vie économique de ces entreprises<sup>650</sup>. Cette intervention, qui est marquée par une adaptation aux bouleversements économiques et sociaux, est caractérisée par la volonté de traduire « à l'état de règle, le but qui a été entrevu par la politique juridique »<sup>651</sup>. Les procédures collectives apparaissent comme un droit d'exception qui vient suspendre l'application des autres droits. Certains estiment que le droit des

---

<sup>649</sup> Nadège Kemogne, *L'intérêt général en droit des procédures collectives*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007, p. 10.

<sup>650</sup> Bruno Oppetit, *Philosophie du droit*, Précis Dalloz, 1999, n° 87, p. 105, cité par Koffi Mawunyo Agbenoto, op. cit., p.10.

<sup>651</sup> Koffi Mawunyo Agbenoto, op. cit., p.10

procédures collectives est ainsi comparable à « l'état d'urgence, qui suspend l'application des lois habituelles jusqu'au rétablissement de l'ordre républicain »<sup>652</sup>. Le droit au redressement judiciaire fait partie de ce qu'il est convenu d'appeler « le contentieux obligatoire », en cela que dès lors que la cessation des paiements existe, aucune solution sur le sort de l'entreprise ne se conçoit en dehors de l'intervention judiciaire<sup>653</sup>. Cela se justifie par le climat de tension qui sévit à l'ouverture d'une procédure de traitement. La panique qui s'installe chez le créancier, et même chez le débiteur, est de nature à favoriser les écueils égoïstes, avec les actes de dilapidation<sup>654</sup>. Les salariés, eux aussi, ne sont pas épargnés par la crise. L'intervention d'un juge qui détient l'autorité nécessaire est capitale.

**426.** Les organes juridictionnels compétents en la matière sont de 3 ordres : le tribunal de la procédure, en occurrence, le tribunal de Grande instance au Cameroun ; le Président du Tribunal qui intervient dans le cadre des attributions de la juridiction présidentielle ; et le juge commissaire qui est désigné pour conduire la procédure et statuer sur certains contentieux.

**427.** Le juge des procédures collectives exerce, concurremment avec les parties, d'autres pouvoirs d'office au cours de la procédure. C'est le cas de la prise des mesures d'instruction et conservatoires. D'ordinaire, en tout cas dans le procès non répressif, les mesures prises pour la conduite du procès le sont à la demande des parties. Ce pouvoir de disposer du cours du procès subit encore une restriction dans la procédure collective<sup>655</sup>. D'abord, c'est le juge qui décidera ou non d'ouvrir la procédure. Il décidera du type de procédure à mettre en place, en fonction des éléments qu'il aura recueillis. Il décidera de désigner ou pas des organes de procédure. Il en est ainsi lorsqu'il a besoin d'éclairage au moment de rendre la décision d'ouverture d'une procédure collective. L'article 32 de l'Acte uniforme y relatif, donne le pouvoir à la juridiction compétente, d'entendre toute personne

---

<sup>652</sup> Yves Guyon, « Le droit des contrats à l'épreuve du droit des procédures collectives », in *Mélanges Jacques Ghestin, Le contrat au début du XXI<sup>e</sup> siècle*, L.G.D.J., 2001, p. 405, cité par Nathalie Stagnoli, *les atteintes de la procédure collective à la liberté contractuelle*, Mémoire de DEA Droit des affaires, Université Robert Schuman de Strasbourg, 2002-2003, p.8.

<sup>653</sup> Gervais Kenmeugne Kouam, *Les voies de recours dans les procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007, p. 62.

<sup>654</sup> Blanche Bindzi Beyala, op. cit., p. 70.

<sup>655</sup> François Biboum Bikay, op. cit., p. 242.

dont l'audition lui paraît utile, et de désigner un juge du siège du tribunal ou toute personne qu'elle jugera qualifiée pour dresser et lui remettre un rapport sur la situation de l'entreprise, pour recueillir des informations sur la situation et les agissements du débiteur.

**428.** Le juge commissaire, chef d'orchestre de la procédure<sup>656</sup> est doté d'un droit de communication très étendu que lui confère l'article 39 de l'acte uniforme. Pour recueillir les éléments d'information qu'il juge utiles, le juge commissaire peut entendre le débiteur ou les dirigeants de la personne morale, leurs préposés, les créanciers ou toute autre personne, y compris le conjoint ou les héritiers connus du débiteur décédé en état de cessation des paiements. C'est dire qu'il a de véritables pouvoirs d'investigation. Son droit de communication est sans limite et s'étend même aux personnes tenues au secret professionnel.

**429.** L'article 39 de l'AUPC dispose à cet effet que « *Nonobstant, toute disposition législative ou réglementaire contraire, le juge-commissaire peut obtenir communication, par les commissaires aux comptes, les comptables, les représentants du personnel, les administrations et organismes publics, les organismes de prévoyance et de sécurité sociales, les établissements bancaires et financiers ainsi que les services chargés de centraliser les risques bancaires et les incidents de paiement, des renseignements de nature à lui donner une information exacte sur la situation économique, financière et sociale de l'entreprise.* ». En outre, le secret de l'instruction ne lui est pas opposable. L'article 47 de l'AUPC dispose que le ministère public communique au juge-commissaire, sur sa demande ou d'office, tous renseignements utiles à l'administration de la procédure, y compris toute information provenant d'une procédure pénale concernant le débiteur, nonobstant le secret de l'instruction.

Cela dit, la judiciarisation des procédures de traitement en droit OHADA est réelle, elle s'accroît avec la désignation d'un syndic appelé à suivre la procédure.

---

<sup>656</sup> Mame Aida Ngom, *Dépouillement et analyse des décisions rendues par le Tribunal régional et la Cour d'appel de Dakar en matière de redressement judiciaire et de liquidation des biens de 2000 à 2007*, Maîtrise, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, 2007, [http://www.memoireonline.com/12/08/1757/m\\_depouillement-et-analyse-des-decisions-rendues-par-le-Tribunal-regional-et-la-Cour-dappel-de-Dakar6.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1757/m_depouillement-et-analyse-des-decisions-rendues-par-le-Tribunal-regional-et-la-Cour-dappel-de-Dakar6.html)

## **B.-le syndic acteur majeur dans la conduite de la procédure**

**430.** Une fois que la procédure de redressement judiciaire est ouverte, la juridiction compétente désigne également un ou plusieurs syndics, comme l'indique l'article 35 de l'AUPC. Le nombre maximal des syndics pouvant être désignés est fixé à trois. La décision est par ailleurs transmise au ministère public, c'est sans doute pour vérifier éventuellement si le syndic désigné n'est pas frappé par les différentes incompatibilités qui ont été prévues<sup>657</sup>. Le débiteur, ou tout créancier, peut demander à tout moment au président de la juridiction compétente le remplacement du syndic qui tombe sous le coup de l'une des incompatibilités. C'est dire que les salariés titulaires des créances pourront également utiliser cette faculté. Pour garantir également son indépendance, il est exigé que l'expert désigné pour le règlement préventif d'un débiteur ne puisse être nommé comme syndic dans la procédure de traitement qui s'ouvre ultérieurement. Le syndic est un élément clé dans la procédure qu'il mène comme cheville ouvrière ; de sa bonne diligence, pourra dépendre la réussite de la procédure.

**431.** Dès son entrée en fonction, le syndic est tenu de vérifier que certaines formalités du greffe, destinées à prévenir les personnes intéressées de l'existence de la procédure ont été faites. En cas de constatation de la carence en matière de publicités, le syndic devra lui-même accomplir lesdites formalités. L'une des missions majeures est le bilan économique et social qu'il dresse sur l'entreprise.

**432.** L'article 119-1 dispose à cet effet qu'avec le concours du débiteur, le syndic établit un bilan économique et social qui précise l'origine, l'importance, et la nature des difficultés de l'entreprise débitrice. Le débiteur n'est pas écarté dans l'élaboration du bilan économique et social. On peut ainsi penser qu'il devra fournir toutes les

---

<sup>657</sup> L'article 4-4 de de l'AUPC dispose à cet effet que : ne peuvent être désignées syndics :

1°) les parents ou alliés du débiteur ou des créanciers jusqu'au quatrième degré inclusivement, ainsi que des dirigeants de la personne morale en procédure collective ;

2°) l'expert-comptable, l'avocat, le comptable agréé ou le commissaire aux comptes du débiteur ou d'un de ses créanciers ;

3°) les personnes physiques qui ont eu précédemment ou qui ont actuellement un différend avec le débiteur ou un de ses créanciers ;

4°) les personnes physiques qui, au cours des trois (03) années précédant leur nomination, ont perçu, à quelque titre que ce soit, directement ou indirectement, une rémunération de la part du débiteur ou d'un de ses créanciers ;

5°) les personnes physiques qui se trouvent en situation de subordination ou ayant des liens économiques avec le débiteur ou un de ses créanciers.

informations nécessaires aux responsables de l'élaboration dudit bilan pour mener à bien leur mission. L'enjeu est vraiment important puisque c'est au vu de ce bilan que le tribunal décidera du sort de l'entreprise<sup>658</sup>. A notre sens, il aurait été souhaitable que la procédure incluse de façon explicite les salariés, car eux aussi peuvent détenir des informations capitales à la bonne compréhension de l'état des difficultés. Ils auraient également l'opportunité de fournir des analyses à même de mieux éclairer le tribunal lorsqu'il statuera sur le sort de l'entreprise. Il est vrai que pendant toute la procédure collective, la loi impose une large circulation d'informations entre les différents intervenants. Cette exigence a plus d'ampleur au cours de l'élaboration du bilan économique et social puisque le sort de l'entreprise en dépend. Ainsi, le syndic outre la consultation de débiteur, peut interroger toute personne susceptible de l'aider dans sa mission, mais l'on estime que le fait de mentionner expressément les salariés, ou du moins les représentants du personnel, aurait été plus incitatif.

**433.** Le législateur n'a pas indiqué le contenu du bilan économique et social. L'on peut estimer qu'il devra contenir les informations d'ordre comptable et financier, il devra également préciser la situation complète de l'emploi : nombre de salariés, niveau des salaires, application des conventions collectives, rentabilité des postes, bref l'ambiance sociale générale doit clairement s'y dégager<sup>659</sup>. Ce document se présente comme le carnet de santé de l'entreprise. La portée de la consultation des salariés s'avère capitale, ils méritent de participer activement à son élaboration.

**434.** Dès l'ouverture de la procédure collective, les créanciers sont constitués en une masse que le syndic représente ; telles sont les dispositions de l'article 72 de l'AUPC qui consacrent de ce fait l'égalité entre les créanciers. L'on estime que ce mode de représentation unique pourrait manquer d'efficacité, compte tenu de l'hétérogénéité de la masse et des droits diffus. Une telle représentation globale, nonobstant l'atout qu'elle constitue pour l'unicité de la procédure est insuffisante. Car en fait, les créanciers ont non seulement des statuts différents, mais également des intérêts différents, spécifiques à leurs statuts. A l'observation, si le syndic répond à l'objectif de désintéressement rapide des créanciers poursuivi par les

---

<sup>658</sup> Marceline Thérèse Ngo Nguidjol, *la période d'observation dans procédure de redressement judiciaire du système OHADA*, mémoire de DESS, université de Douala, 2004, p. 30.

<sup>659</sup> idem

procédures collectives, en revanche, il ne répond pas au souci de représentation efficace de la catégorie des créanciers que constituent les salariés<sup>660</sup>.

**435.** Par ailleurs, le syndic est chargé d'accomplir certains actes pour le compte de l'entreprise, il arrive même qu'il soit appelé à substituer le débiteur. Ce dédoublement fonctionnel<sup>661</sup> pourrait être contre-productif pour l'entreprise. Mieux, l'on considère même que l'omniprésence du syndic pourrait être un obstacle à la bonne marche de la procédure<sup>662</sup>.

**436.** Au demeurant, les organes judiciaires ont une emprise sur la procédure, et pourtant, la collaboration entre le juge commissaire, le tribunal de la procédure et le syndic n'est pas toujours fluide. Les juges sont trop souvent submergés par un grand volume de dossiers, et n'ont pas toujours le temps nécessaire pour harmoniser et contrôler les mesures prises à l'occasion de la procédure. Ils laissent donc le déroulement entre les mains des organes de gestion, qui au lieu de contrôler les différentes opérations, posent plutôt une série d'opérations irrégulières entraînant l'entreprise dans une voie sans issue<sup>663</sup>. C'est pourquoi, il faudrait envisager l'implication des personnes qui seraient plus motivées à participer à la procédure, en raison de leurs intérêts ; Ceci d'autant que l'on relève souvent un manque d'engouement des créanciers et débiteurs pour la réussite des opérations. Il arrive parfois que certains débiteurs, loin de refuser aux organes de gestion leur coopération, utilisent les manœuvres tendant à gêner les actions entreprises. Dans d'autres circonstances, les actions sont menées en l'absence des organes de gestion de l'entreprise souvent en fuite<sup>664</sup>. Au vu de tout cela, l'examen des prérogatives accordées aux salariés trouve alors toute sa signification.

---

<sup>660</sup> Alphonse Baloa, op. cit.

<sup>661</sup> V. Nadège Kemogne, op. cit., p. 32 et 33.

<sup>662</sup> Cédric Gaël Meli Metino, *Le traitement des difficultés des entreprises en droit des procédures collectives OHADA*, mémoire de master, Université de Dschang, 2009-2010, p. 20.

<sup>663</sup> Blanche Bindzi Beyala, op. cit., p.106.

<sup>664</sup> Dans le cadre de la liquidation de la société d'Équipement en Afrique-Cameroun (SEAC), lors de la restructuration de l'entreprise, son directeur général, soit disant parti en congrès, n'était jamais revenu, tout comme le directeur financier, qui, parti négocier le plan de restructuration financière avec les partenaires étrangers n'était jamais revenu non plus. V. rapport du liquidateur de la société en date du 20 août 1993, p. 7, inédit, V. Blanche Bindzi Beyala, op. cit., p.106.



## **§2- L'étroitesse des prérogatives des salariés**

437. Comme en matière de règlement préventif, le débiteur se voit reconnaître non seulement l'initiative usuelle en la matière, puisqu'il lui appartient de faire une déclaration de cessation des paiements, mais encore une participation active à la recherche d'une solution, dans la mesure où il dépose également au greffe du tribunal une offre de concordat de redressement, dans un esprit finalement similaire à celui de la prévention<sup>665</sup>. Le tribunal de la procédure dispose d'un rôle omnipotent dans la procédure, de même que le syndic. Tous interviennent au détriment d'autres intervenants qui sont, soit pratiquement absents, soit extrêmement discrets dans la procédure, c'est le cas des salariés dont les prérogatives sont remarquablement étroites. D'abord soumis à une présence quasi facultative (A), leur statut dans le contrôle de la procédure est ambivalent (B).

### **A-La représentation non contraignante des salariés**

438. La conception économique de l'entreprise rend impérative la prise en compte de la transparence dans les procédures collectives. Le traitement égalitaire des créanciers, la continuité et la permanence des entreprises sont devenus des impératifs de la vie économique et sociale et doivent pouvoir être assurés de manière transparente par le droit des procédures collectives<sup>666</sup>. En principe, les organes judiciaires sont chargés d'assurer la transparence des procédures. Pour plus d'efficacité, la loi a prévu que les personnes concernées par la procédure puissent également suivre et contrôler. C'est le cas des contrôleurs dont les modalités de désignation amènent des réflexions, en ce qui concerne les salariés, qui peuvent en faire partie.

439. Dans sa version initiale, l'acte uniforme envisageait un cadre unique des contrôleurs dont la mise en place dépendait, du juge, à moins que les créanciers représentant la moitié des créances n'en fassent la demande. Ainsi, le Juge-commissaire pouvait désigner des contrôleurs choisis respectivement parmi les créanciers munis de sûretés réelles spéciales mobilières ou immobilières, les représentants du personnel

---

<sup>665</sup> Philippe Tiger, « Les procédures collectives après cessation des paiements en droit harmonisé de l'Ohada », *Petites affiches*, 13 octobre 2004 n° 205, p. 35

<sup>666</sup> Louis Jean Bedel Tchoumba Tomtom, op. cit. p. 2.

et les créanciers chirographaires<sup>667</sup>. Le législateur de l'Acte Uniforme a entendu faire du salarié un véritable organe de la procédure collective. Certes, il ne s'agit pas d'un organe obligatoire dont l'absence empêcherait le déroulement régulier de la procédure. L'objectif visé était, sans doute, d'assurer un équilibre dans la représentation des créanciers<sup>668</sup>. Il s'en suit que c'est en qualité de créanciers que les salariés pouvaient prétendre intervenir en tant que organes de la procédure.

**440.** A la faveur des dernières réformes, les salariés ont bénéficié de l'autonomie de leur statut de contrôleurs. Ils ne sont plus désignés contrôleurs en raison de leurs créances, mais en raison de leur qualité de salariés. L'article 48 de l'AUPC dispose ceci « *à toute époque de la procédure de redressement judiciaire ou de liquidation des biens, un (01) à cinq (05) contrôleurs peuvent être désignés par le juge-commissaire **parmi les créanciers non-salariés**. Dans le délai d'un (01) mois à compter de la décision d'ouverture et à la demande des créanciers représentant au moins un tiers du total des créances même non vérifiées, la nomination de créanciers contrôleurs est obligatoire. A l'expiration de ce délai, tout créancier peut demander à être désigné contrôleur, sans que le nombre total des contrôleurs puisse dépasser cinq (05). En cas de pluralité de demandes, le juge-commissaire veille à ce qu'au moins un créancier contrôleur soit choisi parmi les créanciers munis de sûretés et un autre parmi les créanciers chirographaires* ». On constate que le juge n'a plus besoin de choisir parmi les représentants du personnel, comme l'exigeait l'ancienne version de l'acte uniforme.

**441.** L'article 48 poursuit en disposant que : « *Lorsque le nombre de salariés est supérieur à dix (10) au cours des six (06) mois précédant la saisine de la juridiction compétente, le syndic invite le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel, à désigner un salarié en qualité de contrôleur, dans un délai de vingt (20) jours à compter de la décision d'ouverture. Dans le même délai, en l'absence de comité d'entreprise et de délégués du personnel, le syndic invite les salariés à élire parmi eux un salarié. La personne ainsi désignée ou élue est nommée par le juge-commissaire en qualité de contrôleur représentant du*

---

<sup>667</sup> V. article Art.48 AUPC ancien, dans sa version du 10 avril 1998 et parue au JO OHADA n°7 du 1er juillet 1998

<sup>668</sup> Corine Saint-Alary-Houin, *Droit des entreprises en difficulté*, Montchrestien, 6ème éd., 2009, n° 476, cité par Serge Kokou Evelamenou, op.cit., p. 237.

*personnel. Pour les entreprises qui n'atteignent pas le seuil précité, le juge-commissaire désigne un salarié en qualité de contrôleur représentant du personnel ».*

**442.** L'on s'interroge sur le caractère impératif de la désignation des contrôleurs représentants du personnel. Leur absence de désignation peut-elle faire obstacle à la poursuite de la procédure ? Autrement dit, est-ce qu'il est possible de solliciter la nullité d'une procédure conduite sans désignation des contrôleurs ? Nous ne disposons pas des solutions jurisprudentielles qui font état de ce cas de figure. En se référant par exemple à la pratique qui a cours en droit français, l'on est tenté de croire que l'absence des contrôleurs salariés ne pourrait entraîner l'annulation d'une procédure. Malgré le rôle qu'il est amené à jouer dans la procédure collective, le représentant des salariés n'est pas un organe obligatoire. Le tribunal « invite » le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel à désigner un représentant parmi les salariés de l'entreprise, comme l'indique l'article L. 621-4, alinéa 2 du code de commerce français. C'est donc une invitation, pas une obligation.

**443.** Par ailleurs, aucune sanction n'est prévue s'il n'est pas désigné: il est simplement indiqué que lorsqu'aucun représentant des salariés ne peut être désigné ou élu, un procès-verbal de carence est établi par le chef d'entreprise<sup>669</sup>. C'est donc une prise en considération timide du représentant des salariés dont la désignation n'est qu'une simple faculté qui plus n'est soumise à aucune contrainte en cas de carence. De même, malgré le fait que le représentant des salariés exerce une fonction supplétive en cas d'absence des institutions représentatives du personnel, la Cour de cassation française<sup>670</sup> ne le considère pas comme une institution représentative du personnel, et donc il ne bénéficie pas du statut protecteur des institutions représentatives du personnel.

**444.** Quoiqu'il en soit, la désignation des salariés contrôleurs est désormais renforcée, et elle se fera en fonction du nombre de salariés de l'entreprise. L'acte uniforme

---

<sup>669</sup> Adeline Cerati-Gauthier « Procédures collectives: rôles du CE et du représentant des salariés » *Les Cahiers Lamy du CE* n° 64 - Octobre 2007, p. 12.

<sup>670</sup> Soc. 4 févr. 2003, n° 00-45.820, Bull. civ. V, n° 39, Act. proc. coll. 2003-9, n° 109, obs. C. Lebel ; 27 juin 2002, n° 00-41.893, Bull. civ. V, n° 233. V. Pierre Cagnoli, « Entreprises en difficulté (Procédure et organes) », *Répertoire de droit des sociétés*, mars 2010 (dernière mise à jour : mars 2014)

révisé fait désormais une distinction entre les créanciers contrôleurs et le contrôleur représentant des salariés. Il s'agit sans doute d'une évolution qui accorde une place de plus en plus privilégiée aux salariés. En les dissociant des créanciers, il est permis de croire que leur contrôle ne se limitera pas seulement aux vérifications d'ordre patrimoniale, mais aussi à l'exécution des engagements en matière sociale. C'est du moins ce qui est à espérer à la lecture des prérogatives des contrôleurs

## **B-Le rôle mitigé des contrôleurs de la procédure**

- 445.** Dans une vision communautaire de l'entreprise, le redressement est organisé dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, telle est l'orientation adoptée au sein de l'espace OHADA. Les parties concernées doivent pouvoir surveiller le bon déroulement de la procédure. La lecture des prérogatives accordées aux contrôleurs laisse croire que le droit uniforme ne leur a pas accordé assez de pouvoirs.
- 446.** Dans l'énumération des prérogatives dont bénéficient les contrôleurs, l'article 49 dispose, en premier lieu, que les contrôleurs assistent le ou les syndics dans leurs fonctions et le juge-commissaire dans sa mission de surveillance du déroulement de la procédure de redressement judiciaire et de liquidation des biens et veillent aux intérêts des créanciers. L'analyse que l'on peut faire est que, le législateur, de façon inconsciente pense que les contrôleurs sont uniquement là pour les intérêts des créanciers ce qui n'est pas exact. Il n'est pas mentionné qu'ils pourront éventuellement agir pour préserver leurs droits en tant que salariés, mais c'est l'éventualité de la protection de leurs créances qui est en prime.
- 447.** De plus, ils exercent leurs missions sans rémunération. Il est à craindre que les contrôleurs désignés ne s'investissent pas suffisamment dans leurs missions, il serait souhaitable que l'on s'appuie beaucoup plus sur les contrôleurs salariés qui sont déjà rémunérés par leur temps de travail. Par la suite, la loi accorde aux contrôleurs le droit de vérifier la comptabilité et l'état de situation présentés par le débiteur, de demander compte de l'état de la procédure, des actes accomplis par le syndic ainsi que des recettes faites et des versements effectués. Là encore, on a des prérogatives limitées aux considérations financières.

**448.** Il est vrai qu'ils peuvent saisir le juge commissaire de toutes contestations relatives à la procédure. Le juge-commissaire statue dans un délai de 8 jours à compter de sa saisine, conformément aux dispositions de l'article 40, AUPC. Par ailleurs, l'article 49 prévoit également leur consultation sur la question de la continuation de l'activité de l'entreprise au cours de la procédure de vérification des créances et à l'occasion de la réalisation des biens du débiteur. Déjà, il faudrait juger de l'efficacité de cette consultation. Est-ce qu'il leur sera donné l'occasion de proposer un plan de continuation ? Ou alors est-ce qu'ils seront étroitement associés à l'élaboration de ce plan ? Des doutes peuvent être émis sur la réalité de ces consultations.

**449.** L'on a pu écrire à ce sujet que, les représentants du personnel, à l'occasion des procédures collectives, n'étaient en fait que de simples assistants et accompagnateurs du syndic. En effet, ils sont chargés d'une mission de surveillance et de contrôle assez vague. Ils n'ont aucun pouvoir de gestion même s'ils exercent efficacement leurs fonctions. Ils ne concourent qu'au bon déroulement de la procédure. La représentation du personnel dans les procédures collectives mérite d'être renforcée afin de contribuer à rendre plus efficace le système camerounais d'expression collective des salariés, laquelle efficacité est rendue relative par l'absence de certaines institutions représentatives des salariés<sup>671</sup>.

**450.** L'on note une faiblesse réelle des institutions représentatives du personnel dans les procédures collectives. Faiblesse marquée par les pouvoirs limités des contrôleurs salariés, dont l'AUPC consacre pourtant la désignation<sup>672</sup>. Bien plus, ces contrôleurs n'ont aucun pouvoir réel dans le traitement des difficultés de l'entreprise. Ils ont, en réalité, pour mission d'attirer l'attention du juge sur l'opportunité de réagir et ne disposent pas d'un véritable pouvoir de contrôle. Le juge-commissaire reste le pivot des procédures collectives. Leurs vœux, au même titre que leurs observations ou leurs propositions, n'ont aucune force juridique

---

<sup>671</sup> Alphonse Baloa, op. cit.

<sup>672</sup> Virginie Yanpelda, op. cit.

contraignante. Il reste simplement à espérer que les avis donnés ou les observations trouvent de la part du juge-commissaire une oreille attentive<sup>673</sup>.

**451.** Malheureusement, les juges camerounais estiment que la présence même des contrôleurs pourrait alourdir la procédure. C'est ainsi qu'une décision de justice a rejeté la demande faite par un créancier et tendant à sa désignation en sa qualité de contrôleur dans le cadre d'une procédure de liquidation des biens. Le juge a estimé que, la transparence et la célérité entourant ladite liquidation suffisaient à préserver les intérêts de tous les créanciers et que la nomination d'un contrôleur, tout en étant superflue, pourrait également alourdir et entraver la célérité des opérations de liquidation en cours<sup>674</sup>.

---

<sup>673</sup> Idem.

<sup>674</sup> V. Tribunal de grande instance du Noun, ordonnance du 19 Janvier 2009, affaire Caisse nationale de prévoyance sociale (C.N.P.S) contre Liquidation SEFN, ohadata, Note : Yvette Rachel Kalieu Elongo

## ***Conclusion du chapitre 2***

**452.** Le traitement judiciaire des difficultés de l'entreprise consacre formellement l'implication de certaines parties prenantes dans l'introduction et la conduite de l'instance. Mais, une analyse substantielle montre que les salariés ont des droits relativement désuets. Relayés au second plan dans l'initiative de la procédure, ils seront également concurrencés dans la surveillance et le contrôle de la procédure. Ce faisant, ils sont engloutis dans le champ d'action des créanciers. Et pourtant, il aurait été judicieux qu'ils soient investis primordialement en leur qualité de salariés. C'est vrai qu'avec l'acte uniforme révisé, l'autonomie des créanciers contrôleurs est affirmée, mais cela reste insuffisant. Les réformes auraient été plus audacieuses, en renforçant considérablement le rôle des contrôleurs en général, et en instituant au bénéfice des salariés contrôleurs, des prérogatives spécifiques dans la conception et le suivi des outils utilisés pour le traitement de l'entreprise.

## **Conclusion du titre 1**

**453.** Un meilleur repérage et un bon mécanisme de révélation des difficultés de l'entreprise sont indispensables pour amorcer un bon traitement. La collaboration des parties prenantes de l'entreprise s'avère nécessaire en ce sens. Quoi de plus noble que d'espérer que les salariés, au cœur du projet entrepreneurial, puissent se saisir de cette tâche et y jouer un rôle actif. Malheureusement, le dispositif normatif et la pratique judiciaire au Cameroun, et même au sein de l'espace OHADA, ne semblent pas saisir suffisamment cette opportunité. La procédure de traitement est marquée par un dirigisme judiciaire. Même si le débiteur dispose de légères prérogatives, il est à remarquer que ce sont les organes judiciaires et parajudiciaires qui animent véritablement la procédure. La judiciarisation accentuée de la procédure constitue une amputation des prérogatives des salariés. Les procédures collectives doivent être un champ de confrontation entre divers acteurs, loin de prôner un dirigisme judiciaire, il est recommandé que les divers acteurs en présence soient guidés par un vaste esprit de négociation pour un traitement effectif.





## **TITRE 2:**

# **L'IMPLICATION DANS LE TRAITEMENT DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE**

**454.** La défaillance d'une entreprise tire généralement ses origines tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Dans les deux hypothèses, nous pensons que les salariés, en tant que futures victimes, ont légitimement le droit d'intervenir. Cette intervention peut être salutaire. Sans rentrer dans un optimisme aveuglé, nous n'avons pas la prétention de dire que l'intervention des salariés garantirait absolument le sauvetage. Le traitement des difficultés n'étant pas une science exacte, mais l'on aurait au moins tenté de résorber la crise. Chercher à associer les salariés au déroulement des procédures d'exécution collective est un objectif à la fois généreux et intelligent. Leur collaboration peut faciliter le redressement de l'entreprise en mobilisant toutes les énergies alors qu'un climat social détérioré ne ferait qu'aggraver les difficultés<sup>675</sup>. En cas de gestion imprudente, les salariés sont parmi les mieux placés pour en avoir connaissance. Ils peuvent prendre en charge la défense de l'ordre public en intervenant.

**455.** L'implication dans le traitement des difficultés, se traduit par les voies d'actions que les salariés peuvent initier, même si cette optique est discutée. L'on estime qu'elle serait susceptible de ralentir la procédure. Ainsi dit, le besoin de célérité des procédures de traitement serait un obstacle à l'implication des salariés. De nature technique, cet obstacle est non négligeable. Il est vrai, les procédures de traitement supposent des décisions rapides, donc difficilement conciliables avec une consultation des salariés, surtout lorsqu'ils sont nombreux et peu organisés. Néanmoins, le réalisme conduit donc à ne consulter les salariés qu'à l'occasion des étapes essentielles et surtout à substituer une représentation collective à une participation individuelle<sup>676</sup>. L'implémentation de l'implication pendant le traitement est donc un droit essentiellement collectif.

Quoi qu'il en soit, le salarié, en droit OHADA, est au centre des préoccupations sociales destinées au redressement de l'entreprise (chapitre 1). Même s'il demeure marginalisé dans les mesures économiques destinées à résorber la crise (chapitre 2).

---

<sup>675</sup> Yves Guyon, « le rôle des salariés dans les procédures de redressement et de liquidation judiciaires », in *Les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Dalloz, 1989, p.451.

<sup>676</sup> Idem.

## **Chapitre 1 : Le salarié, préoccupation centrale des mesures sociales destinées au traitement de l'entreprise**

**456.** La crise que vit l'entreprise dans l'économie moderne a une incidence directe sur le plan social. Les difficultés économiques, conjoncturelles ou structurelles, le changement des modes de production, les reconversions, l'automatisation, tous ces phénomènes ont eu pour conséquence de rendre précaire la situation des salariés<sup>677</sup>. Ceux-ci peuvent à tout moment se trouver privés d'emploi au nom de la rentabilité et de l'efficacité de l'entreprise. Le droit OHADA des entreprises en difficulté a pris la mesure de ces incidences, et il a mis les salariés en préoccupation directe dans la procédure de traitement.

**457.** Diverses solutions sont imaginées pour sortir l'entreprise des difficultés. Mais, la solution ultime qui consiste pour une entreprise, soit à vendre l'actif qui existe encore, le transformer en argent liquide afin de l'utiliser au paiement des créanciers jusqu'à épuisement du produit de cette liquidation, est précédée de solutions alternatives pour tenter de sauver l'entreprise en difficulté<sup>678</sup>. L'entreprise peut alors recourir soit à ses partenaires externes, soit à ses partenaires internes. La mise en œuvre de cette seconde voie entraîne des perturbations, c'est le contenu des mesures sociales évoquées. Leur implémentation, la plupart du temps, impose des sacrifices aux salariés, partenaires internes, pouvant même bouleverser les mécanismes du droit du travail en particulier, et celle du droit social en général. L'on a même évoqué l'idée d'adaptation du droit social en fonction des crises. Lorsque l'entreprise est en crise, le droit social a des préoccupations beaucoup plus économiques, il devient un instrument destiné à assurer la circulation économique. Le droit social apparaît ainsi comme un droit instable qui doit concilier deux logiques opposées : la logique économique et la logique sociale en fonction le plus souvent des mouvements de balancier. Si en période de prospérité de l'entreprise il ne vise qu'à protéger les travailleurs, en

---

<sup>677</sup> Samar Nasreddine « Modification de la situation juridique de l'employeur et sort du contrat de travail », *Algerian scientific journal platform*, Volume 1, Numéro 1, 2002 p. 1., [http://rcweb.luedld.net/rc1/12\\_SAMMAR.pdf](http://rcweb.luedld.net/rc1/12_SAMMAR.pdf)

<sup>678</sup> Maurice Kom Kamsu, op. cit. p. 969.

période des difficultés, il doit assurer la survie de l'entreprise<sup>679</sup>. C'est évident que la défaillance des entreprises ne relève pas du monopole du droit. Il y a en effet une dimension économique et sociale qui est prise en compte<sup>680</sup>. Contrairement à l'usage qu'en font les médias, les politiques, et bien d'autres encore, l'expression « *plan social* »<sup>681</sup> n'est pas un euphémisme synonyme de « *licenciement* ». Bien au contraire. Il incarne, en réalité, un des principaux piliers de l'exigence de maintien de l'emploi et constitue, à ce titre, l'un des pôles majeurs de la dimension sociale du régime juridique des licenciements pour motif économique<sup>682</sup>. L'acte uniforme OHADA évoque à maintes reprises le bilan économique et social, un outil indispensable qui déterminera l'issue de la procédure.

**458.** Actuellement, les juristes redécouvrent ce que les économistes appellent valeur du travail. Partout, on estime que le droit social n'a plus à se faire oublier en période de crise, qu'il fait partie de la politique économique : ensemble plus vaste qui cherche à guérir nos sociétés de deux maux (inflation et chômage) qui lui sont parfois imputées ; qu'il doit présenter la flexibilité nécessaire pour permettre à l'entreprise d'être pleinement ce lieu fondamental de création de richesses et d'emploi<sup>683</sup>.

**459.** Une certaine opinion pense que l'acte uniforme ne s'est pas attardé sur ces considérations. S'il est vrai que le redressement de l'entreprise profite certes à l'emploi, il n'en demeure pas moins que l'acte uniforme lui accorde une place de moindre importance. En effet, au regard des dispositions de l'acte uniforme, on

---

<sup>679</sup> Pierre Etienne Kenfack, *La mobilité du capital de l'entreprise en droit social au Cameroun*, thèse, Université de Yaoundé II, 1993, p. 227.

<sup>680</sup> Dieynaba Sakho, *Les droits communautaires des procédures collectives dans l'espace OHADA*, DEA, Université Gaston Berger de Saint Louis, Sénégal, 2008, [http://www.memoireonline.com/08/10/3806/m\\_Les-droits-communautaires-des-procedures-collectives-dans-lespace-OHADA0.html](http://www.memoireonline.com/08/10/3806/m_Les-droits-communautaires-des-procedures-collectives-dans-lespace-OHADA0.html)

<sup>681</sup> Ensemble organisé des mesures alternatives au licenciement, des mesures de reclassement et d'indemnisation, toutes orientées vers un même but : limiter le nombre des licenciements et les conséquences de ceux qui peuvent être évités. C'est un acte juridique au sens d'acte normateur, c'est-à-dire un mode d'édition des normes juridiques. C'est un acte unilatéral collectif. V. Frédéric Gea, « l'intervention des différents acteurs de l'entreprise en matière d'exécution du plan social », in Kerbourc'h Jean-Yves, Willmann Christophe, (dir) *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi : plans sociaux, reclassements, réembauchages, accords de garantie d'emploi*, Paris, la documentation française, 2001, p. 139.

<sup>682</sup> Idem.

<sup>683</sup> Pierre Etienne Kenfack, thèse, op. cit., p. 7.

note que les rares fois où l'acte uniforme intervient en faveur des salariés, c'est juste pour les conforter dans des droits qu'ils tiennent de la législation du travail. La sauvegarde de l'emploi ne constitue donc pas un objectif primordial de l'acte uniforme, quand bien même la défaillance d'une entreprise entraîne souvent des conséquences désastreuses au plan social, surtout dans les pays de l'espace OHADA où le taux de chômage est assez élevé. Contrairement à cela, nous estimons que le législateur OHADA a quand même amorcé (même s'il ya encore du chemin) la prise en considération des préoccupations sociales. C'est ce que l'on devra observer à travers la recherche des mesures alternatives à la rupture du lien contractuel entre le salarié et l'entreprise d'une part (section 1), et les mesures affectant la rupture définitive du lien contractuel d'autre part (section 2).

### ***Section 1 : Les mesures alternatives à la rupture définitive du lien contractuel***

**460.** Depuis qu'on sacrifie les salariés, combien d'entreprises se sont-elles remises à fonctionner ? La question est d'autant plus préoccupante dans la mesure où la majorité des entreprises en situation périlleuse ces dernières décennies ont fermé les portes malgré les grands licenciements qui avaient suivi<sup>684</sup>. Tel est le raisonnement que Didier Takafo a conduit pour fustiger les ruptures intempestibles des contrats de travail dans les entreprises en difficulté.

**461.** La situation des salariés dans les procédures collectives est primordiale, en raison du grand formalisme et des coûts qui peuvent découler de leur mauvaise gestion. Les droits des salariés peuvent constituer un obstacle au bon redressement de l'entreprise. L'AUPC n'a réglementé que la procédure de licenciement pour motif économique, et pourtant, les législations nationales de l'espace<sup>685</sup>, et aussi l'avant-projet uniforme, relatif au droit du travail<sup>686</sup>, font mention des mesures alternatives au licenciement. En outre, avec le principe du maintien des contrats de travail en

---

<sup>684</sup> Didier Takafo Kenfack, thèse op. cit., p. 129.

<sup>685</sup> V. Article 40 alinéa 3 du code du travail camerounais, article L.61 du code du travail sénégalais, Article 48 alinéa 2 du code du travail béninois, article 59 du code du travail gabonais. A noter que l'on a précédemment commenté les dispositions de l'article 40 alinéa 3 dans le cadre du licenciement économique en procédure de règlement préventif.

<sup>686</sup> Article 54 de l'avant – Projet d'Acte uniforme relatif au Droit du Travail.

cas de modification de la situation juridique de l'employeur<sup>687</sup>, les salariés peuvent revendiquer la poursuite de leur contrat de travail<sup>688</sup> ou son transfert avec les actifs de l'entreprise insolvable, à une nouvelle identité juridique.

Lorsqu' une entreprise a une chance d'être redressée et que ce redressement échoue, c'est dans la plupart des cas parce que la restructuration inévitable du personnel s'est révélée impossible ou trop coûteuse<sup>689</sup>.

**462.** Par ailleurs, la dangerosité de la perte du travail pour le salarié est évidente. Le travail donne une identité à ceux qui l'exécutent, il confère au sujet la capacité de se situer socialement. Il a du sens, non seulement parce qu'il est un élément de construction de la société, mais parce qu'il définit des obligations, des responsabilités, des missions à accomplir. Il n'a donc pas seulement un sens pour soi, mais aussi pour la société. Perdre son travail, c'est ne plus être producteur de la société, c'est produire une « déréalisation » de la personne<sup>690</sup>. Du fait de la perte de l'emploi, des familles entières se retrouvent à la croisée des chemins avec des ambitions brisées. Les difficultés économiques précarisent la situation des salariés qui peuvent être privés de leur emploi<sup>691</sup>. D'où l'importance des mesures alternatives à la rupture du lien contractuel.

**463.** Il ne fait aucun doute que les mesures alternatives au licenciement pour motif économique se rattachent à la doctrine du partage du travail. Cette doctrine peut se résumer en deux mots : partage et sacrifice. L'idée exposée par le législateur camerounais est qu'en temps de difficultés, il faut prendre un certain nombre de mesures drastiques pour l'ensemble du personnel, afin d'éviter que certains ne soient licenciés. En effet, la menace de licenciement pour motif économique intervient en général dans un contexte de graves difficultés pour l'entreprise, se

---

<sup>687</sup> Le principe est énoncé à l'article 42 alinéa 1 du code du travail camerounais, et aussi à l'article 37 de l'avant – Projet d'Acte uniforme relatif au Droit du Travail.

<sup>688</sup> Par ces dispositions, le droit du travail écarte le droit commun des contrats favorable à l'effet relatif des conventions et décide que les contrats de travail survivent lorsque le nouvel employeur prend possession de l'entreprise. V. Didier Takafo Kenfack, *La sécurité de l'emploi dans l'entreprise*, thèse, Universités de Dschang et de Poitiers, 2014, p. 74.

<sup>689</sup> Schultze and Braun « Le droit allemand des procédures collectives », *encyclopédie Delmas*, 2013

<sup>690</sup> Philippe Bernoux, « des salariés acteurs de l'entreprise », *Economie & Humanisme*, n° 370, octobre 2004, p36.

<sup>691</sup> Didier Takafo Kenfack, thèse op. cit., p. 71 et s.

traduisant par une impossibilité de continuer à supporter les charges salariales. Le personnel ne peut alors être maintenu en l'état que si des sacrifices salariaux suffisants sont consentis par tous. Cette vision des choses trouve un champ favorable en Afrique, où on souligne souvent le poids de la solidarité<sup>692</sup>. L'on verra successivement les mesures liées à l'organisation du travail (§1) et les mesures liées à la rémunération (§2).

### ***§1 : Les mesures liées à l'organisation du travail***

**464.** Pour rationaliser l'utilisation du personnel, l'entreprise a souvent besoin d'une réorganisation, et d'un redéploiement des salariés. Malgré les vicissitudes de l'entreprise, il est important de limiter les conséquences sociales, c'est ce qui anime les partenaires sociaux à rechercher les solutions pour poursuivre les relations contractuelles. L'idée est de composer avec les nécessités économiques qui prévalent. Le législateur camerounais en son article 40 alinéa 3 du code du travail a dressé, à titre indicatif, un éventail de possibilités. L'on devra identifier celles qui ont trait à l'organisation du travail dans l'entreprise. N'ayant pas introduit une priorité en ce qui concerne les mesures à choisir<sup>693</sup>, il pourrait être envisagé dans un premier temps le reclassement du personnel (A), dans un second temps le réaménagement du temps du travail (B).

#### **A- Le reclassement du personnel**

**465.** Au cours du XIX siècle et dans la première moitié du XX siècle, devant la facilité de recrutement de la main d'œuvre, les employeurs n'hésitaient pas à se séparer des travailleurs en cas de trouble affectant le fonctionnement de leur entreprise. De nos jours, la rupture des contrats n'est plus satisfaisante pour les employeurs. Non seulement, ils doivent attribuer de lourdes indemnités aux salariés, mais aussi, ils risquent de se trouver sans personnel qualifié lorsque la situation redeviendra normale.

---

<sup>692</sup>Paul Gérard Pougoué et Jean-Marie Tchakoua, le difficile enracinement de la négociation en droit du travail camerounais,, op. cit., p. 15.

<sup>693</sup>Bruno Kem Chekem, op. cit., p.27.



- 466.** Pour les travailleurs, les difficultés d'embauche font de la préservation de leur emploi un impératif majeur<sup>694</sup>. D'où l'émergence des mesures alternatives au licenciement, elles constituent une satisfaction tant du côté du salarié que de l'entreprise. Le reclassement permet de trouver une solution interne où l'employeur fait des propositions de postes aux salariés afin d'assurer au maximum le maintien dans l'emploi. Il réalise un équilibre entre intérêt de l'entreprise et maintien de l'emploi du salarié.
- 467.** S'il soulage l'employeur qui réalise quelques économies en cas de suppression de poste, il permet au salarié de se maintenir en activité bien que affecté à un emploi différent du précédent. Le reclassement permet ainsi au salarié de maintenir son emploi en fonction de la situation de l'emploi sur le marché du travail et des contraintes de l'environnement économique. Il est utile pour l'entreprise dans la mesure où il lui permet de conserver le capital humain dont elle a pleinement connaissance des aptitudes professionnelles, sans avoir nécessairement à recourir au nouveau recrutement pour les emplois disponibles<sup>695</sup>. Les salariés, déjà imprégnés de la culture de l'entreprise, sauront s'adapter aux nouveaux postes qui leur seront proposés. Ce qui leur est favorable, au lieu d'aller dans une nouvelle entreprise dans laquelle il faudrait encore s'accommoder des valeurs et codes de conduite.
- 468.** La constitution du Cameroun, comme la plupart des constitutions africaines, considère le droit au travail comme un droit fondamental du citoyen. Les Etats ont en particulier le devoir de tout mettre en œuvre pour procurer le travail à tout citoyen en âge de travailler et de l'aider à le conserver une fois qu'il l'a trouvé<sup>696</sup>. A l'observation de la mise en œuvre du reclassement, il est permis de dire qu'en reconnaissant la liberté d'entreprendre, en favorisant la création des entreprises, (amélioration du cadre législatif et réglementaire pour inciter les partenaires économiques à investir, libéralisation de la vie économique, création des zones franches industrielles, refonte des codes des investissements...) l'Etat délègue aux entrepreneurs son obligation de procurer du travail aux citoyens. Ceci étant, les travailleurs ne sauraient rester otages des entrepreneurs, c'est pourquoi l'Etat

---

<sup>694</sup> Pierre Etienne Kenfack, thèse op. cit., p. 114.

<sup>695</sup> Didier Takafo Kenfack, thèse op. cit., p. 96.

<sup>696</sup> Venant Tchokomakoua, op. cit., p. 311.

intervient pour s'assurer du maintien de la relation de travail, avec l'adaptation en cas de nécessité.

**469.** L'entreprise se trouve donc érigée en garante de la sécurité de l'emploi. C'est une extension de l'obligation de bonne foi qui prévaut en matière de droit des obligations. L'employeur ne doit plus seulement assurer la sécurité à ses salariés sur leur lieu de travail, mais également leur carrière professionnelle<sup>697</sup>. La Cour de cassation de France estime que « l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi »<sup>698</sup>. Ce devoir d'assurer l'adaptation des salariés peut inclure l'obligation de reclassement de l'employeur en cas de survenance des difficultés nécessitant une procédure de traitement de l'entreprise.

**470.** Par ailleurs, une cessation non désirée de la relation de travail, ou même les transformations de la vie professionnelle imposées par l'employeur au nom de l'intérêt de l'entreprise, peuvent porter atteinte à la dignité du salarié<sup>699</sup>. C'est pourquoi les négociations sont nécessaires à cette étape de la procédure de traitement. Il faudrait également que les salariés soient imprégnés de la réalité des difficultés de l'entreprise, car le déficit d'information pourrait constituer un frein au plein engagement des salariés dans ces mesures destinées à assurer le sauvetage de l'entreprise. Un salarié qui n'a pas foi à la réalité des difficultés pourrait être réticent à consentir à des sacrifices pour l'entreprise, ce qui peut compromettre le climat social et ruiner le traitement espéré.

**471.** Cela dit, protéger l'emploi ne consiste pas seulement à garantir au salarié de conserver son emploi. Cantonnées à ce domaine, les garanties offertes aux travailleurs se révèlent rapidement insuffisantes. Protéger l'emploi consiste également à proposer à l'intéressé une solution qui favorise son maintien dans l'emploi<sup>700</sup>. Malheureusement, le législateur de l'OHADA n'a pas pris la mesure

---

<sup>697</sup> Nadège Claude, *La variabilité du droit du travail*, thèse Angers, 2010, p. 268.

<sup>698</sup> Cass. Soc., 25 février 1992, D. 1992, somm. p. 294, obs. A. LYON-CAEN, D. 1992, p. 390, note M. DÉFOSSEZ ; 23 septembre 1992, JCP E 1993, II, 430, note J.-J. SERRET, Dr. soc. 1992, p. 573, obs. A. LYON-CAEN.

<sup>699</sup> Maurice Kom Kamsu, op. cit., p. 998

<sup>700</sup> Pierre Fadheuille, « L'impact du concept de responsabilité sociale de l'entreprise en droit français du travail », in Maria Bonnafous-Boucher et al., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte « Recherches », 2006, p. 110.

de cette donnée, les législations nationales en matière de droit du travail sont assez évasives sur la question, cette conception dynamique des relations de travail demeure encore du seul ressort de la libre volonté de l'employeur. La gravité et la persistance de la crise économique avec ses répercussions en termes d'emplois doivent conduire à modifier sa portée en lui faisant franchir la ligne de partage entre droit et devoir. On pourrait ainsi souhaiter une obligation de reclassement imposée à l'employeur ou une obligation de s'adapter professionnellement que doit remplir le salarié qui peut certainement concourir à garantir une continuité de la vie professionnelle des travailleurs<sup>701</sup>. Il s'en suit que la mise en œuvre du reclassement du salarié pourrait faire suite aux procédés de gestion prévisionnelle de l'emploi. Mobilité professionnelle, mobilité géographique<sup>702</sup>, telles sont les mesures qui peuvent être implémentées, mais cela dépendra de la taille de l'entreprise.

**472.** Une certaine opinion<sup>703</sup> estime qu'il n'est plus souhaitable de se focaliser sur la sauvegarde de l'emploi, car cette finalité est de plus en plus difficile à atteindre compte tenu du contexte actuel : mondialisation et compétitivité accrue. Il est préconisé de se tourner vers d'autres options telle la sécurité sociale, la formation.... De notre point de vue, de telles alternatives pourraient être applicables dans des Etats ayant atteint un certain degré de développement et par conséquent une célérité et une dynamique dans les affaires. Pour ce qui est des Etats africains et particulièrement ceux de l'espace OHADA, cela relèverait de l'utopie. Nul doute que c'est à travers la préservation du maintien du lien contractuel du salarié à l'entreprise que les restructurations pourraient être porteuses.

## **B- Le réaménagement du temps du travail**

**473.** La construction d'une véritable stratégie de réorganisation de l'entreprise passe par une gestion optimale des ressources humaines. En se fondant sur le dialogue avec

---

<sup>701</sup> Rock David Gnahoui, « Intérêt de l'entreprise et droits des salariés », *Revue sénégalaise de droit des affaires*, n° 1, janv-juin 2003, cité par Maurice KomKamsu, op. cit., p. 998

<sup>702</sup> Robert Thierry Massoussi Songo, *L'intérêt de l'entreprise en droit du travail camerounais*, mémoire de DEA, Université de Yaounde II, 2002-2003, p. 32 et s.

<sup>703</sup> V. Pierre Bailly, « L'actualité jurisprudentielle des restructurations », *Semaine sociale Lamy Supplément*, 3 mars 2008n, N°1343, p51.

les partenaires, l'entreprise peut convenir d'adopter des mesures qui vont considérablement réduire la masse horaire de travail. Cette réduction de la masse horaire, devra également réduire le coût de la masse salariale. Cela peut par exemple se concevoir en période de baisse d'activités, où l'entreprise pour continuer sereinement, devra réajuster la masse salariale. L'on devra explorer deux procédés qui ont été souvent usités par les entreprises camerounaises. La réduction du temps de travail d'une part (1), et le recours au chômage technique d'autre part (2).

### ***1- La réduction du temps du travail***

**474.** Dans le cadre de l'entreprise, la négociation contribue à la création des relations de travail, elle permet aussi de réaménager, réadapter, voire modifier celles déjà existantes<sup>704</sup>. En période de difficultés, les partenaires sociaux peuvent décider de réduire la durée de travail de certains salariés. L'on devra recourir, par exemple à des restrictions en matière d'heures supplémentaires, et à l'instauration du travail à temps partiel, travail par roulement et bien d'autres solutions opportunes.

**475.** La réduction du temps du travail consiste à abaisser en deçà de la durée légale ou de la durée conventionnelle, la durée normale de travail effectif appliquée dans l'entreprise. Au Cameroun, l'article 80 du code du travail fixe la durée du travail à 40 heures par semaine pour les entreprises non agricoles et à 48 heures pour les entreprises agricoles. Loin d'être immuable, des aménagements peuvent être apportés en vue d'une augmentation de la durée du travail avec rémunération des heures supplémentaires, mais aussi la réduction des heures avec l'instauration des tranches de chômage partiel<sup>705</sup>. Ce type de mesures permet de réaliser le partage du temps de travail dans l'entreprise<sup>706</sup>. Le travail à temps partiel permet de réduire considérablement le nombre d'heures travaillées pour l'adapter aux besoins réels de l'entreprise.

**476.** La réduction du temps du travail appelle à réaliser un compromis, en raison de ce que la délimitation de la durée du travail est dominée par deux impératifs : l'un

---

<sup>704</sup> J.C Tchimi, « la négociation en droit du travail camerounais », *RJA*, 1994, p. 114, cité par Kem Chekem Bruno, op. cit., p.29.

<sup>705</sup> Kem Chekem Bruno, op. cit., p.30.

<sup>706</sup> Emmanuel Tsagmo Tameko, *La location gérance de l'entreprise en difficulté en droit des procédures collectives* OHADA, mémoire de master, Université de Dshang, juin 2011, p. 31.

économique, est la nécessaire recherche d'un équilibre entre la durée du travail et le revenu du travailleur ; l'autre, d'ordre social, est la réduction de la durée du travail afin de permettre au salarié d'effacer la fatigue née du travail et surtout satisfaire ses besoins de loisirs. Ces deux impératifs doivent nécessairement être conciliés pour que puisse intervenir la réduction du temps du travail<sup>707</sup>. L'objectif visé ici est la diminution des charges de l'entreprise.

**477.** La réduction du temps du travail entraîne donc la réduction de la rémunération des salariés. Les partenaires sociaux doivent se mettre d'accord sur les conséquences de cette réduction. Il s'agit pour eux de modeler leurs exigences respectives en tenant compte des intérêts des autres<sup>708</sup>. Au-delà des éventuels accords qui peuvent résulter du dialogue entre les représentants des salariés et l'entreprise, la réduction du temps du travail nécessite pour sa mise en œuvre, une modification du contrat de travail des salariés concernés.

**478.** L'article 42 alinéa 2 du code du travail du Cameroun dispose à cet effet que « *le contrat de travail peut, en cours d'exécution, faire l'objet d'une modification à l'initiative de l'une ou l'autre partie. Si la proposition de modification émanant de l'employeur est substantielle et qu'elle est refusée par le travailleur, la rupture du contrat de travail pouvant en résulter est imputable à l'employeur. Elle n'est abusive que si la modification proposée n'est pas justifiée par l'intérêt de l'entreprise* ». Ainsi, l'employeur peut désormais, proposer de nouvelles conditions de travail au salarié, à l'image de la révision des horaires de travail. La modification ne devient effective, lorsqu'elle touche une condition substantielle du contrat, que si le travailleur donne son accord.

**479.** Toutefois, lorsque la révision du contrat s'impose dans l'intérêt de l'entreprise, le travailleur qui la refuse peut être licencié sans que ce licenciement soit abusif. Ce pouvoir de révision confié à l'employeur serait la manifestation du pouvoir de direction ou de gestion qu'il détient<sup>709</sup>. Un tel dispositif est suggéré dans le cadre de l'uniformisation du droit du travail.

---

<sup>707</sup> Pene Bertrand Tihati Tchandin, *La protection des salariés en période de crise économique*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1991, p. 66.

<sup>708</sup> Idem, p. 68.

<sup>709</sup> Venant Tchokomakoua, op. cit., p.321.

**480.** Le code uniforme doit instituer la faculté pour l'employeur de procéder, dans l'intérêt de l'entreprise à des modifications (ou révisions) mineures en vertu de son pouvoir de direction. S'agissant des modifications substantielles, elles doivent être négociées avec les travailleurs. Lorsque l'intérêt de l'entreprise le justifie, l'employeur peut licencier tout travailleur qui refuse la modification substantielle<sup>710</sup>. La jurisprudence camerounaise relève la diminution du salaire comme étant une modification substantielle<sup>711</sup>, il est évident que la réduction du volume horaire entraînera ipso facto une diminution du salaire.

## **2-Le recours au chômage technique**

**481.** Avec l'avènement des difficultés qui mettent en péril la continuité de l'entreprise, celle-ci est souvent obligée de compresser son effectif. Contrairement à une opinion courante, la compression du personnel ne traduit pas forcément les licenciements, elle peut également se réaliser par le biais de la mise en chômage technique. Le chômage technique est l'une des mesures pragmatiques introduites par le Code du travail camerounais de 1992.

**482.** Le chômage technique est synonyme de mise à pied, mais de mise à pied économique<sup>712</sup>. Il est défini à l'article Article 32 (k) comme étant l'interruption collective de travail, totale ou partielle, du personnel d'une entreprise ou d'un établissement résultant, soit de causes accidentelles ou de force majeure, soit d'une conjoncture économique défavorable. Le chômage technique est reconnu comme un moindre mal permettant d'éviter le licenciement<sup>713</sup>.

**483.** Le chômage technique constitue également une modification substantielle du contrat de travail. Bien que n'ayant pas expressément été prévu par le droit OHADA des procédures collectives, le chômage technique est souvent justifié par des motifs d'ordre structurel ou conjoncturel imputables aux difficultés économiques de

---

<sup>710</sup> V. Paul Gerard Pougoue, « étude préparatoire à l'atelier sous régional des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur le projet d'harmonisation du droit du travail », op. cit., p. 76.

<sup>711</sup> Cour d'appel de Douala, Arrêt n° 45/S du 4 février 1983, SINCATÉX C/ Ndongbuin Jean Marie, inédit, cité par Pierre Etienne Kenfack, thèse op. cit., p. 122. V. également Cour d'appel de Douala, arrêt n° 45/ S du 4 février 1983 inédit, cité par Maurice Kom Kamsu, op. cit., p. 972

<sup>712</sup> Emmanuel Tsagmo Tameko, *La location gérance de l'entreprise en difficulté en droit des procédures collectives OHADA*, mémoire de master, Université de Dshang, juin 2011., p. 33.

<sup>713</sup> Jacqueline DJuikouo, *la suspension du contrat de travail en droit camerounais*, thèse, Université de Yaoundé, 1986, p. 149.

l'entreprise. En réalité, le salarié est psychologiquement présent dans l'entreprise puisqu'il peut être interpellé à tout moment pour reprendre son travail<sup>714</sup>. Cette mesure permet à l'employeur de retrouver sa santé financière<sup>715</sup>. Afin de constituer une mesure de suspension du contrat de travail, il doit être limité dans le temps. Toute fermeture passagère totale ou partielle d'une entreprise n'est cependant pas un chômage technique<sup>716</sup>. Ainsi, le chômage technique s'étend sur une durée maximale de six mois. Au-delà de cette durée, le chômage technique est assimilé à un licenciement<sup>717</sup>.

**484.** Il faut tout de même relever que l'avant-projet OHADA du droit du travail, en reconnaissant le chômage technique, a également introduit la notion de chômage économique, dont la durée ne pourra excéder trois mois. L'article 35 dispose en substance que l'employeur peut mettre en chômage tout ou partie de son personnel pour des causes conjoncturelles, économiques ou accidentelles, après consultation des délégués du personnel, s'il en existe, et après avis de l'Inspecteur du travail. Le contrat de travail est suspendu durant le chômage technique ou économique.

**485.** Pendant le chômage technique, le travailleur perçoit une indemnité calculée suivant la convention collective ou le cas échéant, la réglementation en vigueur, en occurrence l'arrêté n°001/MTPS du 14 février 1995 fixant le taux d'indemnisation pendant la période de suspension du contrat pour cause de chômage technique<sup>718</sup>. En plus du versement de l'indemnité de suspension, l'employeur doit procéder à la reprise du salarié à la fin de la crise. Le salarié, à son tour, continue à exécuter ses obligations vis-à-vis de l'entreprise notamment en ce qui concerne la discrétion et loyauté. Pendant la période de chômage, les cotisations pour la retraite sont

---

<sup>714</sup> Emmanuel Tsagmo Tameko, op. cit., p. 33.

<sup>715</sup> Cyrille Monkam, op. cit.

<sup>716</sup> Jacqueline DJuikouo, op. cit..

<sup>717</sup> Tribunal de Première instance de Yaoundé, Chambre sociale, jugement n° 93 du 13 juillet 1994, Madame Neme Ngonon Martin C/ COOPLACA, note Anazetpou Zacharie, Revue des sciences juridiques africaines n° 2, 2001, V. également Cour d'appel du Littoral, Section sociale, arrêt 376/S du 4 juillet 1977, Principal du collège Lele C/ Ngoh Simon Colbert, cité par Emmanuel Tsagmo Tameko, op. cit., p. 33.

<sup>718</sup> Sous réserve des dispositions plus favorables des conventions collectives, l'indemnité est calculée en fonction du salaire mensuel sur ce pourcentage :

- Cinquante pour cent (50%) le premier mois ;
- Quarante pour cent (40%) le deuxième mois ;
- Trente pour cent (30%) le troisième mois ;
- Vingt-cinq pour cent (25%) le cinquième mois ;
- Vingt pour cent (20%) le sixième mois.

maintenues. Le salarié mis en chômage technique a aussi la possibilité d'adresser sa demande de départ volontaire, ce qui lui donnera l'opportunité de se reconvertir et de monter ses affaires personnelles. De plus, il doit obligatoirement reprendre le travail à la fin de la suspension. En tout état de cause, le chômage technique allège les charges de l'entreprise et sa mise en place nécessite un préalable de négociation entre l'employeur et les salariés. Il en est de même avec les mesures liées à la rémunération du salarié.

## **§2 : Les mesures liées à la rémunération**

**486.** Lorsque l'entreprise est en crise, tous les partenaires sont invités à faire des concessions pour tenter de sauver l'outil de production. En principe, les mesures qui touchent à la rémunération permettent de renflouer de l'entreprise, soit en réduisant son passif, soit en augmentant son actif. Ces mesures pourraient également trouver leur place dans les mesures économiques. Mais compte tenu de l'interconnexion des mesures liées à l'organisation du travail, le choix a été fait de les regrouper. Bien plus, elles ont pour l'essentiel un fondement commun, l'article 40 alinéa 3 du code du travail du Cameroun. Pour leur meilleure intelligence, l'on devra d'abord explorer les mesures qui touchent les rémunérations échues (A), ensuite, suivra l'analyse des mesures qui touchent les rémunérations à échoir (B)

### **A-Le cas des rémunérations échues**

**487.** Les travailleurs, face à leur employeur en difficulté ou en cessation des paiements, sont des créanciers et devraient être traités, a priori, comme les autres créanciers de l'entreprise. Mais il ne peut en être ainsi pour deux raisons. En premier lieu, ils font partie de l'entreprise et constituent une de ses composantes indissociables : l'élément humain, à côté de l'élément économique, l'activité. En outre, le salaire est une ressource dont la nature alimentaire est d'autant plus forte que son niveau est faible, surtout en Afrique<sup>719</sup>.

**488.** Ce faisant, la situation des salariés dans les procédures collectives est marquée par une considération de faveur. Par exemple, le défaut de production des créances ne peut être opposé aux créanciers privilégiés de salaires jusqu'à l'assemblée

---

<sup>719</sup> Joseph Issa-Sayegh, op.cit.



concordataire. Dans une affaire où le dépôt de l'état des créances était déjà intervenu aux greffes, le juge camerounais a tout de même relevé le créancier de la forclusion, aux motifs qu'il s'agissait d'une créance salariale dont le caractère alimentaire a pu justifier l'entorse à la procédure. Le juge s'est également appuyé sur le fait que la non production était imputable non au créancier, mais aux organes de la procédure qui ne l'avaient pas averti<sup>720</sup>. Cela dit, la protection du paiement des salaires semble être d'une priorité absolue. L'article 95 de l'AUPC dispose en ce sens que « *Les créances résultant du contrat de travail ou du contrat d'apprentissage sont garanties, en cas de redressement judiciaire ou de liquidation des biens, par le super privilège des salaires* ». L'article 96 ajoute ceci « *Au plus tard, dans les dix (10) jours qui suivent la décision d'ouverture et sur simple décision du juge-commissaire, le syndic paie toutes les créances super privilégiées des travailleurs sous déduction des acomptes déjà perçus.*

*Au cas où il n'aurait pas les fonds nécessaires, ces créances doivent être acquittées sur les premières rentrées de fonds avant toute autre créance, nonobstant les dispositions des articles 166 et 167 ci-dessous.*

*Le syndic ou toute autre personne ou un organisme prenant en charge tout ou partie des salaires en cas de redressement judiciaire ou de liquidation des biens, si un tel organisme existe dans l'État partie concerné, qui a fait une avance permettant de payer les créances résultant du contrat de travail ou du contrat d'apprentissage, est subrogé dans les droits des travailleurs et doit être remboursé dès la rentrée des fonds nécessaires sans qu'aucune autre créance puisse y faire obstacle* ». En effet, les salariés ont participé de manière essentielle à la production des biens du débiteur, par leur travail, ils ont contribué à augmenter ou à conserver le patrimoine du débiteur. Il est donc naturel qu'ils soient préférés aux autres créanciers dont ils ont préservé le gage<sup>721</sup>.

---

<sup>720</sup> Tribunal de Grande Instance du Noun, ordonnance du 20 février 2009, affaire Njanseb Dieudonné contre Société d'exploitation Forestière du Noun (SEFN)), note Yvette Kalieu, Ohadata J-09-241.

<sup>721</sup> Adolphe Minkoa She, « Privilèges », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p. 1417.

**489.** Ainsi, une fraction de la rémunération a un caractère alimentaire et insaisissable<sup>722</sup>.

En raison de tous ces aléas, les compromissions sur les rémunérations des salariés sont assez strictes. Néanmoins, pour renflouer l'entreprise, il est permis d'espérer que les remises de dette et les rééchelonnements des créances salariales puissent permettre à l'entreprise de souffler.

**490.** Le rééchelonnement des dettes de l'entreprise est envisagé en droit OHADA sous le sceau des délais de grâce. Logé à l'article 39 de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. Il en résulte que la juridiction compétente peut reporter ou échelonner le paiement des sommes dues dans la limite d'une année compte tenu de la situation du débiteur et en considération des besoins du créancier. Sont exclues du délai de grâce les dettes d'aliments et les dettes cambiales. Les créances de salaire étant des dettes alimentaires, il serait difficile que l'on puisse admettre leur rééchelonnement. Bien plus, l'entreprise étant en cessation des paiements, l'on voit mal une juridiction accepter qu'une fraction des créanciers, fussent-ils salariés, consente des remises. Non seulement, ces rééchelonnements pourraient leur être défavorables, mais aussi, ils rompraient l'égalité entre les créanciers qui prévaut.

**491.** Néanmoins, au cas où l'ensemble des créanciers aurait accepté de rééchelonner ses créances envers l'entreprise, il aurait été juste que les salariés puissent en faire pareil, d'autant plus que dans la réalité, il ya de nombreuses entreprises où les salariés accumulent les impayés de salaire. Il est question ici d'apprécier la mesure de rééchelonnement de la dette dans la perspective de maintien de l'emploi du salarié. La lecture des dispositions de l'article 134 de l'AUPC donne une lueur d'espoir il dispose que, « *L'homologation du concordat de redressement judiciaire rend celui-ci obligatoire à l'égard de tous les créanciers antérieurs à la décision d'ouverture, quelle que soit la nature de leurs créances, sauf disposition législative particulière interdisant à l'administration de consentir des remises ou des délais (...). Les travailleurs ne peuvent se voir imposer aucune remise ni délais excédant deux (02) ans sans préjudice des dispositions de l'article 96 précité* ». C'est dire que c'est la fraction du salaire couverte par le super privilège qui ne pourra faire

---

<sup>722</sup>Filiga Michel Sawadogo, « effets de l'ouverture d'une procédure collective à l'égard des créanciers », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p.746.

l'objet d'une prolongation de délais de paiement. C'est une admission implicite de la faculté donnée aux salariés de consentir à un rééchelonnement de leurs créances sur une fraction du salaire.

**492.** Les partenaires de l'entreprise en crise peuvent renoncer à exercer un droit. Cela s'opère via un acte de disposition par lequel une personne, abandonnant volontairement un droit déjà né dans son patrimoine éteint ce droit ou s'interdit de faire valoir un moyen de défense ou d'action<sup>723</sup>. L'on envisage l'hypothèse où les salariés renoncent à leurs revenus pour permettre à l'entreprise de se redresser. S'il est vrai que les créances salariales en raison de leur caractère alimentaire méritent un traitement privilégié, il est tout aussi vrai qu'un tel traitement aura pour effet de paralyser le redressement de l'entreprise et le remboursement des autres créanciers<sup>724</sup>. En effet, le paiement intégral de la masse des salaires dus par le débiteur compromet le remboursement des fournisseurs et autres créanciers qui ont, eux aussi, les salaires à régler. Le redressement nécessite des fonds et de la main d'œuvre. Il est nécessaire de concilier l'intérêt de l'entreprise et celui des salariés. La renonciation des salariés corrobore avec cette conciliation<sup>725</sup>. À ce titre, il est permis de dire que l'abandon par les salariés, d'une partie de leur rémunération, constitue une technique pouvant contribuer au redressement de l'entreprise.

**493.** La remise de la dette par les salariés peut être envisagée en tenant compte du cadre réglementaire fixé pour les cessions de rémunérations. L'article 177 de l'AUVE dispose à cet effet que « *les rémunérations ne peuvent être cédées ou saisies que dans les proportions déterminées par chaque État-partie.*

*L'assiette servant au calcul de la partie saisissable de la rémunération est constituée par le traitement ou salaire brut global avec tous les accessoires, déduction faite :*

*-des taxes et prélèvements légaux obligatoires retenus à la source ;*

---

<sup>723</sup>Gérard Cornu, *op.cit.*

<sup>724</sup>Jöelle Débora Magueu Kamdem, *Le financement des entreprises en difficulté en droit OHADA*, Thèse, Université de Dschang, 2016, p.221.

<sup>725</sup>idem

*-des indemnités représentatives de frais ;*

*-des prestations, majorations et suppléments pour charge de famille ;*

*-des indemnités déclarées insaisissables par les lois et règlements de chaque État-partie.*

*Le total des sommes saisies ou volontairement cédées ne peut, en aucun cas, fût-ce pour dettes alimentaires, excéder un seuil fixé par chaque État-partie<sup>726</sup> ». L'on pourrait penser que le salarié disposerait le pouvoir de consentir à des remises sur la quotité disponible.*

**494.** Cependant, le formalisme devra être impératif. Outre son caractère alimentaire, le salaire constitue dans la plupart des cas, sinon l'unique source, du moins le principal moyen de subsistance de la famille. À ce titre, le législateur et le juge dans leurs rôles respectifs ne se limitent pas à le protéger dans les rapports déséquilibrés entre l'employeur et le salarié : Ils vont bien au-delà pour encadrer, par un formalisme rigoureux, la volonté, même prétendue, du titulaire du salaire (y compris celle de ses créanciers) quant aux opérations juridiques telle une cession volontaire qu'il peut entreprendre sur ledit salaire<sup>727</sup>. À la lecture de l'article 75 alinéa 1a du code du travail du Cameroun, le salarié qui remet sa dette pourrait personnellement faire une déclaration devant l'inspecteur du travail. La déclaration de remise de salaire aura vocation de permettre à l'autorité dépositaire

---

<sup>726</sup> Au Cameroun, le décret n°94/197/PM du 09 mai 1994 relatif aux retenues sur salaire, pris après avis de la commission nationale consultative du travail à l'issue de sa séance du 30 mars 1993 détermine la fraction cessible et/ou saisissable de la manière suivante :

- Un dixième (1/10) sur la portion au plus à dix-huit mille sept cent cinquante (18,750) francs CFA par mois ;
- Un cinquième (1/5) sur la portion supérieure à dix-huit mille sept cent cinquante et inférieure ou égale à trente-sept mille cinq cents (37,500) francs CFA par mois ;
- Un quart (1/4) sur la portion supérieure à trente-sept mille cinq cents et inférieure ou égale à soixante-quinze mille (75000) francs CFA par mois ;
- Un tiers (1/3) sur la portion supérieure à soixante-quinze mille et inférieure ou égale à cent douze mille cinq cents (112,500) francs CFA par mois ;
- La moitié (1/2) sur la portion supérieure à cent douze mille cinq cents et inférieure ou égale à cent quarante-deux mille quatre cents (142500) francs CFA par mois ;
- La totalité sur la portion supérieure à cent quarante-deux mille quatre cents francs.

<sup>727</sup> Elvice Médard Kamta Fendop, obs. sous arrêt n° 118 rendu le 6 avril 1971 par la Cour suprême du Cameroun, affaire Djondo Pierre C/ GECICAM, in Jean-Marie Tchakoua (dir), *Les grandes décisions du droit du travail et de la sécurité sociale*, jusprint, 2016, p.170.

de la déclaration, de vérifier que l'opération projetée obéit aux conditions de fond telles les règles de quantum ayant permis la définition de la portion du salaire que le salarié peut disposer librement.

- 495.** L'édition d'un tel formalisme renforce l'idée selon laquelle la cession ne peut se matérialiser qu'individuellement, même si elle est négociée par la collectivité. Car les conditions juridiques pourraient ne pas le permettre chez certains salariés qui auraient déjà des engagements non conciliables avec la remise envisagée. Il serait difficile qu'un accord collectif seul parvienne à introduire la remise, ce qui n'est pas le cas pour les rémunérations à échoir.

### **B-Le cas des rémunérations à échoir**

- 494.** En période de prospérité, dans le cadre des accords d'entreprise, certains employeurs et employés viennent spontanément vers les pouvoirs publics s'accorder des avantages spéciaux, notamment en matière de salaires; de même en période de crise économique, il leur est conseillé dans le cadre du droit d'organisation et de négociation sociale, d'examiner ensemble la possibilité de réduire certains de leurs avantages pour relancer les activités de l'entreprise<sup>728</sup>. Les renégociations des salaires sont pleinement justifiées et avantagent tant les salariés que les employeurs.
- 495.** Pour les salariés, mieux vaut avoir un petit salaire que de n'en avoir aucun ; pour l'employeur, mieux vaut poursuivre ses activités avec les travailleurs qu'il connaît que de mettre la clé sous le paillason<sup>729</sup>. La renégociation permettra au salarié, de garder un salaire malgré les réductions, et à l'employeur, de ramener les salaires aux possibilités budgétaires beaucoup plus réelles. Ces mesures explicitement énoncées à l'article 40 alinéa 3 du code du travail du Cameroun, s'appliquent en priorité aux accessoires du salaire, et en cas de besoin, au salaire proprement dit.
- 496.** Les accessoires du salaire sont constitués des primes et diverses indemnités. Les motivations de ces avantages accordés aux salariés résultent soit des résultats bénéfiques à l'entreprise dans son ensemble, soit des comportements qu'il importe d'encourager en tant qu'ils favorisent l'intégration du personnel à la collectivité du

---

<sup>728</sup>Stéphanie Makuate Kapoko, op. cit., p. 89

<sup>729</sup>idem

travail<sup>730</sup>. Certains accessoires permettent aux entreprises de se démarquer de leurs concurrentes, ce sont des éléments d'attractivité qui poussent souvent les salariés à s'y engager.

A degrés divers, il s'agit d'avantages qui prétendent exprimer tels ou tels éléments moraux et non pas seulement économiques de la relation du travail. Il s'agit des sommes attribuées à l'occasion d'un élément exceptionnel ou périodique touchant l'entreprise ou propre au salarié<sup>731</sup>. Outre les avantages légaux et conventionnels, l'on a généralement recours aux avantages découlant des usages d'entreprise, dont la suspension ne peut s'effectuer que par le biais d'une dénonciation<sup>732</sup>.

**497.** L'usage d'entreprise est une pratique habituellement suivie dans l'entreprise et qui prend la forme d'un avantage supplémentaire par rapport à la loi, la convention collective ou le contrat. Il s'agit des avantages sociaux, généralement sans base écrite. Ces avantages sont le fruit de l'usage, ils sont concédés volontairement et unilatéralement par l'employeur aux salariés ou à certains d'entre eux ; ils peuvent aussi résulter d'un comportement du personnel, auquel l'employeur ne s'est jamais opposé et qui s'est consolidé avec le temps. Il peut s'agir soit de divers avantages en nature (voiture, logement, personnel domestique, etc.), soit de rémunérations excessives telles les allocations forfaitaires exagérées qu'un employeur attribue à ses employés pour frais de représentation et de déplacement.

**498.** Ces usages qui constituent des avantages sociaux énormes alourdissent les charges sociales de l'entreprise et peuvent par conséquent constituer des entraves à l'action de sauvetage de tout ou partie de l'entreprise en difficulté<sup>733</sup>. Il faut procéder à la procédure de dénonciation des usages d'entreprise. L'employeur devra donc informer les représentants du personnel, informer individuellement les salariés, et éventuellement respecter un délai de prévenance. Mais, compte tenu du besoin de

---

<sup>730</sup> Pene Bertrand Tihati Tchandin, *La protection des salariés en période de crise économique*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1991, p. 72.

<sup>731</sup> Idem.

<sup>732</sup> A noter que cette pratique est issue des prétoires. Cass. Soc. 25 février 1998, Deschamps, Droit social N° 1, 1989, p. 86 à 87 ; Philippe Wacquet, La procédure de dénonciation a été confirmée : Obs. sous Cass. Soc. 13 février 1996, RJS, 1996, n° 481, p. 293. V. Aurélie Boyer, *protection des salariés et sauvegarde de l'entreprise : quête d'un équilibre*, thèse, Aix-Marseille iii, 2006, p. 255 et s.

<sup>733</sup> Emmanuel Tsagmo Tameko, *la location gérance de l'entreprise en difficulté en droit des procédures collectives OHADA*, mémoire de master, Université de Dshang, juin 2011, p. 37.

célérité, nous pensons qu'il est utile que les partenaires sociaux s'accordent sur l'abréviation de ce délai de prévenance. L'employeur peut également inviter les salariés à consentir à mettre en veille une convention collective accordant les droits en attendant le retour à une meilleure fortune<sup>734</sup>.

**499.** Si les mesures touchant aux accessoires du salaire paraissent insuffisantes, des réductions sur le salaire pourraient être opérées. Le salaire est perçu comme un élément du coût productif. Il permet de répondre aux critères d'aptitude, de productivité et de compétitivité, gages du libre jeu des lois et mécanismes du marché du travail<sup>735</sup>.

**500.** Au Cameroun, l'Etat a fixé un salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), en deçà duquel aucun employeur ne peut descendre en termes de rémunération<sup>736</sup>. Ce SMIG est du reste à un niveau extrêmement bas. Les catégories professionnelles et les salaires qui s'y rapportent sont fixés par voie de négociation dans le cadre des conventions collectives ou des accords d'établissement<sup>737</sup>. La survenance des difficultés au sein de l'entreprise rend évanescents tous les attributs du salaire. Dans cette perspective, une relance des activités de l'entreprise peut passer par une réduction des salaires afin de revitaliser ou vivifier l'entreprise<sup>738</sup>. La modification de la rémunération serait ainsi vue comme le moyen d'adaptation de la situation des employés aux nouvelles conditions économiques de l'entreprise<sup>739</sup>. Un rapport<sup>740</sup> réalisé sur les entreprises au Cameroun montre que les dépenses de personnel (salaires, cotisations sociales à la charge des entreprises, primes diverses, etc.) ont représenté environ 48,4% de la valeur ajoutée en 2013. Suivant les secteurs d'activité, la richesse créée par les entreprises a le plus bénéficié aux salariés des entreprises du primaire (68,4%). Par contre dans les autres secteurs, cette répartition bénéficie plutôt au capital, soit 52,2% dans le secteur secondaire et 54,4% dans le secteur tertiaire. Suivant la taille, les petites

---

<sup>734</sup> Aurélie Boyer, op. cit.

<sup>735</sup> Cyrille Monkam, op. cit.

<sup>736</sup> V. Décret n° 2014/2217/PM du 24 juillet 2014 portant revalorisation du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG)

<sup>737</sup> Articles 61 et suivants du code du travail du Cameroun.

<sup>738</sup> Cyrille Monkam, op. cit.

<sup>739</sup> Emmanuel Tsagmo Tameko, op. cit., p. 35.

<sup>740</sup> Institut National de la Statistique du Cameroun, *Enquete annuelle dans les entreprises (EAE)*, rapport 2014, publié par le departement des statistiques économiques, avril 2015, p.21 et 22.

entreprises consacrent environ 65% de la valeur ajoutée aux charges de personnel contre 60% pour les Moyennes entreprises et 48% pour les Grandes entreprises. C'est dire que le poids des charges du personnel est relativement considérable<sup>741</sup>. Alors, la réduction des charges du personnel permettra à l'entreprise de réaliser des économies, et aussi de préserver au maximum les emplois. La jurisprudence camerounaise est favorable à de telles initiatives<sup>742</sup>.

**501.** Par ailleurs, la réduction des salaires doit faire l'objet d'une négociation, car toute réduction unilatérale s'assimile à un paiement irrégulier du salaire<sup>743</sup>. Au demeurant, le personnel peut jouer un rôle actif en matière de maintien des emplois. En consentant individuellement à des réductions de salaire ou en renégociant collectivement les avantages acquis, les salariés pourraient participer activement au redressement de l'entreprise<sup>744</sup>. En revanche, si la réduction des salaires s'avère inefficace, l'entreprise va devoir se séparer d'une partie de son personnel.

## ***Section 2 : les mesures affectant la rupture définitive du lien contractuel***

**502.** Lorsque les mesures de flexibilité interne ne peuvent pas à elles seules sortir l'entreprise des difficultés, l'entreprise se trouve obligée de se séparer d'une partie de son personnel. L'acte Uniforme sur les procédures collectives a institué une procédure de licenciement économique, qui devra s'appliquer dans tous les Etats de l'espace. Cette uniformisation peut être salubre en raison de ce qu'elle apporte une clairvoyance, mais l'on devra y relever certaines incohérences. Bien plus il paraît regrettable de ne pas avoir envisagé les procédés de rupture plus souples, car un licenciement économique est souvent une véritable pilule amère et difficile à

---

<sup>741</sup> A noter tout de même qu'il y a aussi des branches à faible part des dépenses de personnel dans la valeur ajoutée, on retrouve les entreprises de télécoms (15%), les industries extractives (17%) et les industries de raffinage de pétrole (20%). A contrario, la part des dépenses de personnel est suffisamment élevée dans les entreprises de production, de distribution d'électricité et d'eau (61%), les industries de papier (58%) et les industries de bois (58%). V. rapport précité.

<sup>742</sup> V. Tribunal de Première Instance Bonanjo, jugement n° 126/S du 8 mars 2002, aff. Tagne Joseph Talla c/ Sté PLACAM cité par Cyrille Monkam p19 et TsagmoTameko Emmanuel, p 35.

<sup>743</sup> Cour d'appel de l'Ouest (Bafoussam), arrêt n° 29/soc 2 déc 1999, aff. Tekam Norbert Rodrigue contre Sté G.P.O., cité par Cyrille Monkam.

<sup>744</sup> Yves Guyon, « le rôle des salariés dans les procédures de redressement et de liquidation judiciaires », in *Les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Dalloz, 1989, p.457.



avalier pour les salariés. Des modes de ruptures qui sont usités de part et d'autre seront préalablement analysés (§1), et c'est en étape ultime que la procédure de licenciement économique pourrait être envisagée (§2)

### ***§1- La nécessaire tentative de rupture amiable du contrat de travail***

**503.** Dérivées des pratiques, ces mesures amiables n'ont pas toujours fait l'objet d'une légifération. Leur licéité est souvent discutée, mais la réalité demeure qu'elles ont pu s'implémenter dans certaines entreprises. Il s'agit des départs volontaires (A) et de la retraite anticipée (B).

#### **A- L'attractivité des départs volontaires**

**504.** Les procédures de licenciement économique débouchent souvent sur un climat de tensions au sein de l'entreprise, une alternative à cette situation est de prôner les modes de rupture conventionnelle du contrat de travail. Ni les dispositions du droit uniforme actuellement en vigueur, encore moins la législation camerounaise n'en font mention. Pourtant, les incitations aux départs volontaires ont été abondamment utilisées dans les entreprises camerounaises lors des restructurations intervenues après la crise des années 1980.

**505.** Techniquement, au lieu d'une rupture initiée par l'employeur, le départ volontaire est utilisé dans les cas où le salarié manifeste la volonté de partir, volonté qui rencontre celle de l'employeur. En réalité, c'est l'employeur qui, compte tenu de la situation conjoncturelle dans l'entreprise, dresse des mesures incitatives au départ, et le salarié décide d'initier son départ. La procédure doit être minutieusement organisée, sinon elle pourrait être perçue comme un licenciement économique déguisé. En guise d'illustration, il peut arriver que les modifications substantielles apportées par l'employeur au contrat de travail soient refusées par l'employé. Dans ce cas, il obtiendra la rupture de son contrat à la suite d'une offre de démission. Lorsque cette démission résulte d'un consensus, l'employeur est tenu de lui verser une allocation d'indemnité ou prime de départ<sup>745</sup>. Ce fut le cas de l'ancienne Régie nationale des chemins de fer (REGIFERCAM) aujourd'hui CAMRAIL, et

---

<sup>745</sup> Cyrille Monkam, op. cit.

l'ancienne SOTUC<sup>746</sup>. Plus récemment encore, le compromis entre l'inspection du travail du Littoral et les salariés a abouti à une résolution semblable dans le cas des Aciéries du Cameroun<sup>747</sup>. En France par exemple, dans un souci de protection des salariés, la Cour de cassation légitime ces départs que si les salariés ne subissent aucun préjudice financier par rapport aux avantages qu'ils pourraient retirer d'un licenciement pour motif économique<sup>748</sup>. C'est à bon droit puisqu'il s'agit d'une indemnité de départ incitative, elle doit nécessairement être plus favorable que toute indemnité légale ou conventionnelle de licenciement.

**506.** De telles initiatives ont été encouragées par le gouvernement camerounais dans le cadre de la promotion de la politique contractuelle. Les partenaires sociaux ont donc la possibilité de conclure un protocole d'accord visant à assurer la survie de l'entreprise par le recours aux départs volontaires. Le protocole d'accord de la REGIFERCAM est considéré comme l'accord le plus réussi et cité en exemple. Non seulement, une prime de départ volontaire a été accordée aux salariés qui se sont lancés sur cette voie ; mais aussi, la REGIFERCAM s'est engagée à soutenir la reconversion des agents touchés par la mesure de départ volontaire en leur accordant la priorité dans tous les travaux que la régie sera appelée à confier aux particuliers ; elle s'est engagée à respecter scrupuleusement les clauses des différents contrats signés avec les PME créées par les agents ayant sollicité le départ volontaire, à condition que les prix pratiqués soient au plus égaux aux prix les plus bas connus dans les secteurs concernés<sup>749</sup>. C'est à proprement parler des mesures incitatives destinées à faciliter la reconversion et encourager l'auto-entrepreneuriat des salariés. Lesquels pourront collaborer avec l'entreprise, et pourquoi ne pas espérer tôt ou tard rentrer dans le capital de l'entreprise.

**507.** L'avant-projet relatif au droit du travail dans l'espace OHADA a intégré les dispositions sur la rupture amiable, l'article 58 prévoit que la procédure concernant le licenciement pour motif économique n'est pas applicable en cas de protocole

---

<sup>746</sup> Société des transports Urbains du Cameroun

<sup>747</sup> Cyrille Monkam, op. cit.

<sup>748</sup> Cass. crim., 28 novembre 1984 : Bull. univ., no 375 ; Cass. soc., 5 mars 1986 : JCP, éd. E, 1986, I, no 15511 ; rappr. pour les transactions, le contrôle de l'équilibre des « concessions réciproques » lors de l'indemnisation du salarié ; v. Albert Arséguel, « Rupture d'un commun accord et transaction, une interaction fructueuse », in *Mélanges Louis Boyer*, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, 1996, spéc. p. 6 et s.

<sup>749</sup> Pene Bertrand Tihati Tchandin, op. cit., p. 78.

amiable de départ librement négocié entre l'employeur et le travailleur. Par ailleurs, l'employeur est tenu d'en informer l'Inspecteur du travail.

**508.** La politique des départs négociés permet de maintenir la sérénité dans l'entreprise. En effet, l'employeur garde la maîtrise des compétences qu'il a besoin pour la poursuite de son activité. Par ailleurs, il est épargné de choisir les salariés à licencier, exercice toujours délicat notamment en ce qui concerne la mise en pratique des critères retenus pour fixer l'ordre des licenciements. Cela dit, en évitant les licenciements imposés, l'entreprise conforte ceux qui restent, ce qui limite les risques de contestations ultérieures<sup>750</sup>.

**509.** Cependant, Compte tenu de ce qu'il y a souvent déséquilibre entre les forces en présence, il est apparu nécessaire de mettre en place des garde-fous pour protéger les salariés. Le développement du droit conventionnel comme source importante du droit ne se conçoit que si toutes les conditions sont réunies pour que soit évité l'arbitraire patronal. Pour cela, l'on recommande de donner aux organes de la procédure, le cas échéant à l'administration du travail, un rôle plus actif dans la conduite des opérations. Il en est de même pour les procédés de mise en retraite anticipée.

## **B-L'option de la mise à la retraite anticipée**

**510.** Tout employé est appelé à mettre à un moment donné, un terme à son activité principale pour jouir des congés bien mérités. Il fait valoir ses droits à la retraite selon la formule consacrée. Mais il arrive souvent que certains salariés soient maintenus dans l'entreprise au-delà de l'âge de retraite<sup>751</sup>. D'ailleurs, au Cameroun, ce cas de figure est assez répandu, ceci d'autant que la mise à la retraite est redoutée. Mais lorsque les entreprises rencontrent des difficultés, le dégraissage du personnel commence généralement par la mise à retraite du personnel qui a

---

<sup>750</sup> Pierre Jacques Castanet, « Quoi d'autres que des licenciements économiques ? », Portail des PME, 10 MARS 2010, disponible sous le lien <http://portail-des-pme.fr/droit-du-travail/quoi-dautres-que-des-licenciements-economiques>

<sup>751</sup> A noter que malgré le dépassement de l'âge de la retraite par un salarié, sa mise en retraite sans préavis est assimilée à un licenciement abusif. V. tribunal de Première instance de Dschang, jugement n° 07/soc du 13 juin 2002, affaire Kembou Jean C/ Université de Dschang, note et obs. Zakari Anazetpouo *juridis périodique* n°55, juillet, aout, septembre 2003, p.88.

atteint l'âge légal de retraite, mais aussi, il peut être envisagé de précipiter le départ à la retraite de certains agents.

**511.** Ce faisant, l'on met en place des procédés d'aide au départ volontaire et anticipé des salariés proches de la retraite. Cette mesure concerne les salariés en fin de carrière. Il leur est proposé une négociation et un rachat des cotisations manquantes par l'entreprise, à telle enseigne que le salarié fasse valoir son droit à la retraite, grâce au rachat desdits trimestres. Bien plus, il s'avère souvent intéressant pour l'entreprise de négocier la prise en charge, par elle, de la rémunération du salarié qui est à quelques années de la retraite, sous forme de rente, jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de départ à la retraite. C'est ce qui avait été retenu dans l'accord de la REGIFERCAM sur le départ volontaire de certains salariés. Pour éviter que certains salariés ne sacrifient leur carrière encore trop longue, il était précisé dans l'accord que la retraite par anticipation volontaire ne concerne que les agents qui sont à 1, 2, ou 3 ans de la retraite normale<sup>752</sup>.

**512.** Cependant, il faut relever que la législation camerounaise n'a pas tenu compte de la retraite anticipée comme mode de rupture d'un contrat de travail en cas de difficulté dans l'entreprise. Tout au moins, ce mode de rupture n'ouvre pas le droit au salarié de bénéficier de tous les attributs d'une retraite complète. La loi N°84/007 du 04 juillet 1984 modifiant la loi n°69/LF/18 du 10 novembre 1969, instituant un régime d'assurance pensions de vieillesse, d'invalidité et décès, ne mentionne que le cas des salariés ayant atteint une usure prématurée de leurs facultés professionnelles, ou de ceux qui sont atteints de graves problèmes de santé<sup>753</sup>. De plus, la procédure qui conduit à la validation d'une retraite anticipée est complexe. Comme le rappelle une circulaire du ministre du travail, la mise à la retraite par anticipation est soumise à une demande préalable du travailleur et ne peut être envisagée qu'après l'accord écrit de la Caisse Nationale de Prévoyance

---

<sup>752</sup> Pene Bertrand Tihati Tchandin, op. cit., p. 77.

<sup>753</sup> Article 9 alinéa 3 L'âge d'admission à la retraite peut être abaissé à cinquante ans en faveur de l'assuré qui, ne répondant pas à la définition de l'invalidité donnée à l'article 10 de la présente loi est atteint d'une usure prématurée de ses facultés physiques ou mentales dûment certifiée, l'empêchant d'exercer une activité salariée. Article 10 alinéa 1: L'assuré atteint d'invalidité avant l'âge de soixante a droit à une pension d'invalidité s'il remplit les conditions suivantes : a) Avoir été immatriculé à la C.N.P.S. depuis 5 ans au moins ;  
b) Avoir accompli six mois d'assurance au cours des douze derniers mois civils précédant le début de l'incapacité conduisant à l'invalidité.

Sociale. Toute mise à la retraite par anticipation ayant entraîné la cessation d'activité sans que la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ait donné son accord préalable constitue, une rupture abusive du contrat du fait de l'employeur qui en assure l'entière responsabilité<sup>754</sup>.

**513.** Pourtant, la jurisprudence permet souvent à l'employeur de contourner la loi, en mettant le salarié en retraite avec son consentement, moyennant versement d'une prime de bonne séparation, sans que les conditions de la retraite anticipée soient réunies<sup>755</sup>. Certaines conventions collectives de travail cautionnent cette pratique. C'est le cas de convention nationale collective du commerce, dont l'article 46 alinéa 4, dispose qu'en cas de départ à la retraite anticipée du fait de l'employeur, ce dernier est tenu de verser au travailleur concerné une indemnité égale à l'indemnité de fin de carrière sauf pratique plus avantageuse.

**514.** Il serait souhaitable que la législation camerounaise introduise la retraite anticipée, au rang des procédés à mettre en place pour alléger les charges de l'entreprise en difficulté. L'on devrait aussi envisager les possibilités de demander la liquidation des droits à pension de retraite à partir du moment où le salarié a atteint l'âge du départ à la retraite. Compte tenu de l'urgence qui prévaut, il faudrait également alléger le formalisme, il peut être institué juste un contrôle du consentement du salarié par le tribunal de la procédure. Quoiqu'il en soit, une rupture amiable est toujours plus acceptée qu'une rupture imposée, à l'image du licenciement économique, véritable procédure redoutable<sup>756</sup>, génératrice des conflits et des tensions. C'est pourquoi sa procédure répond à un formalisme contraignant sous la supervision des autorités judiciaires.

---

<sup>754</sup> Circulaire N°04/MTPS Relative à la procédure de mise à la retraite des travailleurs du 28 février 1990.

<sup>755</sup> Cour d'appel de l'Ouest (Bafoussam), arrêt n° 18/soc du 05 février 2004, affaire Kicha Mathias C/ Directeur de l'hôtel continental : le contrat de travail est rompu le 10 juin 1998 ; l'employé estime qu'il a été victime d'un licenciement abusif ; l'employeur soutient qu'il a librement consenti à sa mise en retraite ; le Tribunal de première instance de Bafoussam s'appuie sur la prime de bonne séparation pour donner raison à l'employeur (Jugement N° 55/Soc du 03 novembre 2000). Cette décision sera confirmée par la Cour d'appel de Bafoussam, inédit, citée par, Zakari Anazetpou, *Le Système camerounais des relations professionnelles*, Presses Universitaires d'Afrique, p.255

<sup>756</sup> Dans le cours normal d'une vie, les premières années sont consacrées à l'éducation, les dernières à la retraite. Ces deux bornes limitent la vie active. Lorsqu'un licenciement intervient au cours de ces années intermédiaires, il réduit la vie active et a par ricochet une incidence sur le niveau de la vie pendant la retraite, V. BECKER, *Human capital*, 2nd ed, 1975, cité par Alain Begog, op. cit. p219.

## **§2-le licenciement pour motif économique solution ultime pour le redressement de l'entreprise**

- 515.** Les développements précédents auront dressé un éventail de mesures sociales qui peuvent être adoptées pour tenter de redresser l'entreprise, ces mesures s'appuient sur la collaboration des salariés. Ceci étant, les licenciements économiques ne devraient pas constituer une technique de gestion courante qui ferait des salariés les premiers amortisseurs de la conjoncture. Les suppressions d'emplois devraient répondre à une réelle nécessité et ne devraient être possibles qu'après que des solutions alternatives aient été recherchées<sup>757</sup>.
- 516.** Cependant, refuser systématiquement les licenciements nécessaires au moment où le sauvetage de l'entreprise est encore possible revient le plus souvent à condamner l'entreprise à une disparition totale. La situation des salariés reste précaire, d'autant plus que l'expérience montre très clairement qu'il existe très peu de plans de sauvetage d'entreprises sans licenciement<sup>758</sup>. À vrai dire, tout est question des conditions et modalités dont on peut entourer le licenciement.
- 517.** Interdire le licenciement en lui-même est contraire à l'intérêt de l'entreprise. L'entreprise ne peut survivre et se développer, dans l'intérêt de tous, que si son chef a le droit d'y prendre les décisions de gestion qui s'imposent, peu importe que dans un cas particulier une décision prive un salarié de son emploi. La privation d'emploi à ce salarié apparaît comme le prix à payer pour assurer la survie ou le développement de l'entreprise<sup>759</sup>. Les licenciements économiques apparaissent comme une technique de traitement des difficultés, ils permettent de circonscrire la gangrène. De façon concrète, l'entreprise en difficulté est « *malade* » : elle ne produit plus et elle risque de devoir licencier ses salariés. En outre, l'entreprise en difficulté est « *contagieuse* », puisqu'en cessant d'exécuter ses engagements, elle met ses clients et ses fournisseurs en difficulté, qui à leur tour cesseront leurs paiements et licencieront<sup>760</sup>. Conscient de la délicatesse de cette procédure, le législateur OHADA a restrictivement encadré son fonctionnement.

---

<sup>757</sup> Alexandra Betty Koto-Tcheka, thèse op. cit., p. 140

<sup>758</sup> Pierre Etienne Kenfack, thèse, op. cit., p. 97.

<sup>759</sup> Jean-Marie Tchakoua, thèse op. cit., p. 363.

<sup>760</sup> Sébastien Ranc, op. cit., p. 6.

**518.** Supervisés par le juge commissaire, les licenciements économiques ne peuvent intervenir que s'ils présentent un caractère urgent et indispensable<sup>761</sup>. C'est donc une mesure exceptionnelle. Les difficultés économiques ne pouvant être surmontées par la réduction des coûts autres que salariaux. Le juge commissaire doit procéder à une analyse de la situation financière de l'entreprise pour justifier que la rupture des contrats de travail de certains salariés est la seule mesure pour diminuer la masse salariale et donc alléger les charges d'exploitation. Le licenciement d'une partie des salariés apparaît dès lors comme un pis allé au sauvetage de l'entreprise<sup>762</sup>. La procédure est principalement marquée par le choix des salariés à licencier (A), avec quelques ambiguïtés dans sa poursuite (B).

### **A- Le choix des salariés à licencier**

**519.** En général, le licenciement pour motif économique est précédé d'une négociation entre l'employeur et les délégués du personnel. Cette négociation vise à trouver des mesures alternatives aux licenciements ou, si les licenciements sont inévitables, en limiter le nombre<sup>763</sup>. Telle est la procédure de droit commun définie par le code du travail du Cameroun, elle s'applique aux licenciements qui interviennent en procédure de règlement préventif.

**520.** Par contre, en cas de redressement ou liquidation judiciaires, la procédure est diligentée par le syndic sous la supervision du juge commissaire. Surement animé par le souci d'éviter un dysfonctionnement du système communautaire des procédures collectives par le recours à divers droits nationaux sur le licenciement pour motif économique<sup>764</sup> ; le législateur OHADA, pour assurer la cohérence et l'uniformité des solutions retenues en matière de procédures collectives, a décidé d'inclure dans l'acte uniforme sur les procédures collectives de quelques dispositions sur le licenciement pour motif économique. Ces dispositions de l'Acte uniforme sont applicables au Cameroun où elles dérogent au droit commun.

**521.** La procédure prévue par l'Acte uniforme s'écarte de celle du droit commun par la suppression de la négociation obligatoire entre l'employeur et le personnel de

---

<sup>761</sup> Articles 110 et s. AUPC

<sup>762</sup> Emmanuel Tsagmo Tameko, op. cit., p. 39.

<sup>763</sup> Jean-Marie Tchakoua, thèse op. cit., p. 399.

<sup>764</sup> Alphonse Baloa, op. cit.

l'entreprise<sup>765</sup>. À la place de la négociation, est instituée une autorisation de licenciement à demander au juge commissaire.

Les dispositions de l'article 110 et suivant de l'AUPC précisent que le syndic établit l'ordre des licenciements, les délégués du personnel et le contrôleur représentant du personnel lui donnent, par écrit, leurs avis et suggestions sur les licenciements, dans un délai de huit (8) jours à compter de la réception de la demande. Le syndic devra également informer l'inspecteur du travail qui reçoit communication de la lettre de consultation des délégués du personnel. L'article 111 précise que c'est le juge commissaire qui prendra la décision autorisant les licenciements, en se basant sur l'ordre établi par le syndic, l'avis des délégués du personnel et celui du contrôleur représentant du personnel, s'ils ont été donnés, et la lettre de communication à l'inspection du travail sont remis au juge-commissaire. Des observations méritent d'être relevées.

**522.** Tout d'abord, sur les critères des salariés à proposer au licenciement, il est précisé à l'article 110 alinéa 1 de l'acte uniforme que l'établissement de la liste des travailleurs à licencier est fait conformément au droit du travail applicable. L'article 40 alinéa 6a du code du travail de Cameroun indique que c'est l'employeur qui établit la liste, et non le syndic comme dispose l'AUPC. Bien plus, la loi camerounaise précise que l'employeur devra établir l'ordre des licenciements en tenant compte des aptitudes professionnelles, de l'ancienneté dans l'entreprise et des charges familiales des travailleurs.

**523.** Dans tous les cas, l'ordre des licenciements doit tenir compte en priorité des aptitudes professionnelles. C'est dire que c'est l'importance du salarié dans le dispositif de l'entreprise qui devrait primer. De même, l'article 110 alinéa 2 de l'AUPC énonce que « *sont proposés, en premier lieu, les licenciements des travailleurs présentant les moindres aptitudes professionnelles pour les emplois maintenus et, en cas d'égalité d'aptitudes professionnelles, les travailleurs les*

---

<sup>765</sup> A noter que cette étape de négociation préalable a cours dans la quasi-totalité des législations des États de l'OHADA, V. Jean-Marc Béraud, *Étude préalable à l'adoption d'un acte uniforme en droit du travail dans le cadre de l'organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires*, BIT, Genève, 2003, p. 31 et s.



*moins anciens dans l'entreprise débitrice, l'ancienneté étant calculée selon les dispositions du droit du travail applicable ».*

- 524.** Ainsi, l'article 110 contient une incohérence susceptible d'entraîner des contradictions dans la mesure où le premier alinéa renvoie aux critères nationaux par rapport aux critères d'établissement de la liste, alors que le second indique expressément les critères à utiliser. Force est de constater la similitude avec les dispositions du droit du travail camerounais sur les critères des salariés à licencier, la démarcation est relative aux charges familiales qui sont mentionnées dans les critères locaux, c'est dire que le droit camerounais s'est aussi axé sur l'impact du licenciement sur la société en général, le droit OHADA s'est plus attardé sur le sauvetage de l'entreprise, en regardant l'utilité du salarié pour son entreprise. Cependant, il aurait fallu que la liste des salariés à licencier soit établie par le syndic en collaboration avec le débiteur qui connaît mieux son entreprise.
- 525.** En outre, les missions de l'inspection du travail sont imprécises, conformément au dispositif applicable en droit du travail, l'inspection anime les négociations entre l'employeur et les salariés, alors qu'en droit OHADA, il apparaît plus comme un « *ion spectateur* »<sup>766</sup>. Une telle procédure dénaturerait les négociations. Il est à craindre que la procédure, animée par le besoin de célérité et l'urgence, ne prenne véritablement pas en compte, les observations des représentants des salariés. Toute chose qui pourrait installer des tensions au sein de l'entreprise.
- 526.** Il est généralement admis que les solutions des procédures prévoyant le plus souvent un certain nombre de licenciements sont en général bien mieux acceptées par les salariés, à des rares exceptions près, dès lors qu'ils ont été associés à leur préparation et qu'ils peuvent donner leur avis lors des différentes étapes judiciaires<sup>767</sup>. L'association des salariés en droit OHADA semble utopique, avec en prime la suppression de la négociation obligatoire entre l'employeur et le personnel de l'entreprise, au détriment de l'autorisation du juge commissaire.

---

<sup>766</sup> La communication à l'inspecteur du travail semble avoir simple information, puisqu'on n'attend de lui ni décision, ni avis. V. Jean Marie Tchakoua, « Le licenciement pour motif économique en droit camerounais », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 2, N° 1, 2001, p.206

<sup>767</sup> Jean-Philippe Hael, « L'avenir de l'entreprise et la protection de l'emploi des salariés », in Antoine Lyon-Caen, Quentin Urban (dir), *Les salariés et la défaillance de l'entreprise*, Paris, Dalloz, p.113.

- 527.** La négociation constitue pourtant un droit fondamental pour les salariés, conformément à la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail adoptée en juin 1998. L'obligation de négocier les mesures alternatives au licenciement pour motif économique, prévue à l'article 40 du Code du travail camerounais, garantit quant à elle l'expression collective des salariés, lesquels peuvent à travers leurs représentants participer même à titre consultatif à la procédure du licenciement pour motif économique, qui plus est, dans une entreprise soumise à une procédure collective d'apurement du passif<sup>768</sup>.
- 528.** Le droit uniforme a malheureusement sacrifié ce droit fondamental des salariés au profit de la simple cohérence interne de l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif. Il aurait dû procéder totalement au renvoi aux droits internes comme c'est le cas avec le licenciement économique des procédures préventives. Le choix opéré par le législateur communautaire constitue un réel obstacle à l'expression collective des salariés dans les entreprises soumises à des procédures collectives où est envisagé un licenciement pour motif économique<sup>769</sup>. Ce qui pourrait déboucher sur la rupture du dialogue social susceptible de déterminer les salariés à recourir aux moyens de lutte pour pouvoir s'exprimer autrement.
- 529.** L'avant-projet relatif au droit du travail a élaboré aux articles 54 et suivants, une procédure de licenciement économique empreinte de négociation, pour les entreprises faisant face à des difficultés économiques, à des mutations technologiques ou à des restructurations internes. Mais l'article 60 précise qu'en cas de survenance d'une procédure collective, c'est la procédure de l'AUPC qui devra s'appliquer, c'est dire que dans l'esprit du législateur communautaire, l'accapement de la procédure du licenciement économique par le tribunal de la procédure collective n'est pas un fait anodin. Les répercussions de ce choix peuvent s'observer à travers les voies de recours.

---

<sup>768</sup> Alphonse Baloa, op. cit.

<sup>769</sup> idem

## **B- Des ambiguïtés dans les suites de la procédure**

**530.** « *La décision autorisant ou refusant les licenciements est susceptible d'opposition dans les quinze jours de sa signification devant la juridiction ayant ouvert la procédure, laquelle doit rendre sa décision sous quinzaine. Cette dernière décision est sans appel* » : voilà en substance les dispositions du droit Uniforme sur la poursuite de la procédure, après que le juge commissaire ait autorisé le licenciement de certains salariés.

**531.** En premier lieu, les dispositions sont aussi expéditives que la procédure, telle que voulue par le législateur. Alors que, les licenciements sont par essence potentiellement générateurs de contentieux, la référence à l'urgence sonne comme une formulation stylistique<sup>770</sup>. L'on constate que cette procédure est sous l'emprise du juge commissaire qui joue ici un rôle majeur. Pourtant, il n'est pas le juge naturel des salariés; les impératifs du droit commercial priment ici sur le droit du travail. Il est à craindre que la situation des salariés ne soit pas véritablement prise en compte dans la mesure où le juge commissaire est généralement issu des chambres commerciales et aussi animé par l'esprit économique, contrairement au juge des affaires sociales.

**532.** Le législateur OHADA a voulu marquer l'unicité de la procédure en centralisant tout le contentieux devant le Tribunal de la procédure, ce qui peut se montrer inefficace, ou alors cela démontre la prééminence de l'impératif de sauvetage de l'entreprise au détriment des intérêts catégoriels. Il est pourtant recommandé de résister à la tentation de partir de l'idée que les licenciements intervenant dans une entreprise en redressement et surtout en liquidation judiciaire ont très probablement un motif économique. Il n'existe aucune présomption en ce sens, et les difficultés économiques même juridiquement reconnues ne se confondent pas avec le motif économique du licenciement tel que juridiquement compris<sup>771</sup>. L'on pourrait s'attendre à ce que les salariés ou les représentants du personnel viennent à contester le bien-fondé de certains licenciements, en leur déniaient les motivations économiques. Ce serait regrettable que l'on cherche à faire supporter aux salariés, les risques économiques liés à l'exploitation de l'entreprise.

---

<sup>770</sup> Jean Marie Tchakoua, « le licenciement pour motif économique en droit camerounais », op. cit., p.206

<sup>771</sup> idem, p 197.

- 533.** Il est vrai que le législateur n'a pas institué dans le redressement judiciaire ou la liquidation des biens l'obligation de négocier préalablement au licenciement, pour qu'on puisse en tirer des conséquences au niveau de la preuve du motif économique. Mais la loi n'interdit pas de négocier avec le personnel des mesures alternatives au licenciement. Il faudrait alors que le syndic qui recourt à la négociation en tire un avantage au moins d'un point de vue probatoire<sup>772</sup>.
- 534.** Certes, l'autorisation instituée au profit du juge commissaire a la particularité d'être judiciaire, elle ne peut être attaquée que par opposition, et aucune autre juridiction ne serait admise à apprécier sa légalité<sup>773</sup>. Ce qui signifie que contrairement à la tentative faite en droit commun du travail, elle ne peut générer aucun contentieux administratif dont on aurait pu craindre les implications néfastes en droit du travail<sup>774</sup>.
- 535.** Cependant, les licenciements constituent pour les salariés un véritable cauchemar. Il en est ainsi davantage lorsqu'ils sont contraints de quitter l'entreprise alors qu'ils n'ont commis aucune faute personnelle. Surtout qu'au Cameroun, tout comme dans les États OHADA, il n'existe aucun plan de réinsertion sociale, encore moins une tentative de reconversion professionnelle<sup>775</sup>. Malgré cela, l'on observe un rétrécissement des voies de recours. L'opposition est recevable dans les quinze jours de la signification de la décision, et doit être jugée également dans la quinzaine. Ces délais sont en effet brefs.
- 536.** La décision de la juridiction compétente est sans appel. Elle pourrait en revanche, faire l'objet de pourvoi, en principe devant la Cour commune de justice et d'arbitrage (CCJA) de l'OHADA, conformément à l'article 14 du traité OHADA<sup>776</sup>. Les contraintes matérielles relatives à la saisine de la CCJA pourraient

---

<sup>772</sup> *ibidem*

<sup>773</sup> Noel Thierry Ndam, *Le juge commissaire en droit OHADA des procédures collectives*, master, Université de Dschang, 2013-2014, p. 18.

<sup>774</sup> Paul Gérard Pougoué, « Actes uniformes », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, op. cit., p. 169.

<sup>775</sup> Maurice Kom Kamsu, op. cit., p. 983.

<sup>776</sup> Saisie par la voie du recours en cassation, la Cour se prononce sur les décisions rendues par les juridictions d'Appel des Etats Parties dans toutes les affaires soulevant des questions relatives à l'application des actes uniformes et des règlements prévus au présent Traité à l'exception des décisions appliquant des sanctions pénales.

**Elle se prononce dans les mêmes conditions sur les décisions non susceptibles d'appel rendues par toute juridiction des Etats Parties dans les mêmes contentieux. V.** Traité relatif à l'harmonisation du droit des

entacher les droits des salariés qui souhaiteraient faire des recours en cassation, mieux la procédure en souffrirait dans son désir de célérité.

**537.** À noter que la législation camerounaise, au même titre que celle des Etats membres de l'espace OHADA, prévoit la priorité d'embauche aux salariés ayant fait l'objet d'un licenciement économique. De dispositions pareilles sont reprises à l'article 56 de l'avant-projet d'Acte uniforme relatif au droit du travail<sup>777</sup>. Mais, elles sont dénuées de contraintes. Au cas où l'entreprise venait à les méconnaître, quelles seraient moyens offerts au salarié pour être rétabli dans ses droits ? Déjà, il pourrait être soulevé le problème de la juridiction compétente pour examiner cette contestation. La procédure collective prend fin dès l'homologation du concordat par la juridiction compétente ; le tribunal de la procédure ne devrait plus connaître de l'affaire. Et si le juge social était saisi, serait-il bien fondé à examiner l'application du droit communautaire ? Seule une éventuelle adoption du droit uniforme du travail pourrait apporter une réponse éclairée. Sinon, les dispositions relatives à la priorité d'embauche demeureraient illusoires.

---

affaires en Afrique (OHADA), fait à Port Louis, le 17 octobre 1993. Modifié par le Traité de Québec du 17 octobre 2008.

<sup>777</sup> Article 56 : Le travailleur licencié pour motif économique bénéficie de l'indemnité de préavis prévu au présent Acte uniforme ainsi que de l'indemnité de licenciement s'il y a lieu.

Il bénéficie pendant deux (2) ans d'une priorité d'embauche. Dans ce cas, l'employeur doit informer le travailleur de tout emploi devenu disponible correspondant à sa qualification. Le travailleur est tenu de communiquer une adresse à cet effet.

## ***Conclusion du chapitre 1:***

**538.** Les développements précédents auront permis d'explorer la multitude des solutions qui permettent de prendre en compte les salariés dans le traitement des difficultés de l'entreprise. On ne saurait absolument nier que le législateur OHADA place le salarié au centre des préoccupations sociales destinées à éradiquer les difficultés de l'entreprise. Cependant, l'on est fondé à soutenir que la législation de l'OHADA n'a pas suffisamment exploité les possibilités qui s'offraient à elle pour optimiser l'implication des salariés. Elle a privilégié les licenciements économiques comme solution et proposition concordataire à mettre en œuvre. Pourtant, il existe une pléthore de mesures qui peuvent être implémentées et susceptibles de donner satisfaction à toutes les parties prenantes. Kem Chekem Bruno a pu constater en ce sens que le droit OHADA procédait à une protection financière plus renforcée que celle de l'emploi<sup>778</sup>.

**539.** Sur ce point, le droit du travail camerounais est plus expressif. Aussi, plusieurs législations nationales ont proposé les mesures alternatives à la rupture du lien contractuel, le projet d'acte uniforme portant droit du travail les a reprises, c'est dire que l'intention du législateur OHADA était de les implémenter. Quoiqu'il en soit, il ya un besoin juridique à assouvir. Il faudrait soit insérer dans l'AUPC les dispositions renvoyant aux législations nationales, soit reprendre le projet d'harmonisation du droit du travail. L'on pourrait par exemple, dresser une liste indicative des mesures de sauvegarde de l'emploi ; laisser aux parties à la procédure, le loisir de passer outre et de proposer d'autres mesures plus protectrices des emplois qui ne conduisent pas nécessairement à la rupture du contrat de travail. En effet, dès lors que la viabilité de l'entreprise a pu être diagnostiquée, l'intérêt des salariés et celui des créanciers se rejoignent<sup>779</sup>. Par ailleurs, l'absence des mesures contraignantes pour garantir le respect de la procédure de licenciement laisse à penser que les organes de la procédure pourraient délibérément s'y soustraire.

---

<sup>778</sup> Bruno Kem Chekem, op. cit., p.41.

<sup>779</sup> Denis Roger Soh Fogno, op. cit.,p.85.

## **Chapitre 2 Le salarié timidement impliqué dans les mesures économiques visant le renflouement de l'entreprise**

**540.** Des procédés légaux sont mis en place pour aider une entreprise en difficulté. Ces procédés servent à atténuer ses difficultés et visent à relancer, par la même occasion, les activités de l'entreprise. Il serait prétentieux de vouloir lister tous les procédés qui existent, encore qu'ils sont, pour la plupart, indicatifs. Néanmoins, il est opportun d'entreprendre l'inventaire et l'évaluation des techniques juridiques dont disposent les salariés pour concourir à la préservation de l'entité qui les emploie. À noter que, les techniques juridiques ne peuvent à elles seules résoudre entièrement un problème qui est d'abord financier. Elles peuvent dans une certaine mesure en faciliter seulement la solution<sup>780</sup>. De plus, il faudrait mettre en évidence les procédés qui ignorent les salariés, et dans lesquels ils pourraient positivement apporter leur contribution. Ce qui amènera à explorer les moyens dévolus et les moyens désirés.

**541.** Economiquement, sauver l'entreprise implique la stabilisation de son gage général, afin de restaurer sa solvabilité. C'est pourquoi il est impératif que le patrimoine de l'entreprise soit protégé. Consolider les actifs qui existent, mais aussi revendiquer ceux des actifs qui auraient échappé de façon illicite du patrimoine de l'entreprise.

Pour ce faire, il sera donné de constater la timidité de l'action des salariés dans la protection du patrimoine de l'entreprise (section 1). Plus loin, l'on verra que les mesures de renflouement de l'entreprise ont quasiment ignoré les salariés qui pourtant, peuvent impulser la reconstitution des actifs de l'entreprise (section 2).

### ***Section 1: La timidité de l'action des salariés dans la protection du patrimoine de l'entreprise***

**542.** Le droit OHADA des procédures collectives est marqué par une judiciarisation élevée, les pleins pouvoirs ont été accordés aux autorités judiciaires et parajudiciaires pour sauver l'entreprise qui est en cessation des paiements. Des

---

<sup>780</sup>Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit.

actions destinées à protéger le patrimoine de l'entreprise peuvent être initiées. Il a été donné de constater que les salariés, pourtant parties prenantes fortement intéressées par le bien-être de l'entreprise, étaient timidement impliqués dans la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. Seront ainsi abordés, la carence observée dans les prescriptions légales relatives au contrôle et au suivi de la procédure (§1), ensuite les difficultés pour les salariés à porter les actions en vue de sanctionner économiquement les prévaricateurs sociaux (§2)

### ***§1- L'incomplétude des prescriptions légales relatives au contrôle et au suivi de la procédure***

**543.** S'il est évident que les organes judiciaires et parajudiciaires ont principalement pour mission de protéger le patrimoine de l'entreprise, il est tout aussi évident de reconnaître que c'est grâce à une franche collaboration avec les parties prenantes qu'ils pourraient efficacement accomplir leurs missions. Le contrôle et le suivi de la procédure par les parties prenantes est donc un enjeu majeur. Malheureusement, le droit OHADA semble ne pas avoir pris la mesure de cela, il a marginalisé les salariés dans la conduite et le suivi de la procédure. Non seulement, ils sont quasiment exclus des actions de reconstitution de l'actif de l'entreprise (A), mais, également éloignés des négociations concordataires (B).

#### **A-La quasi-exclusion des salariés des actions en reconstitution de l'actif de l'entreprise**

**544.** Pour amorcer le traitement de l'entreprise, il est important de pouvoir appréhender son patrimoine réel. Faire le point de situation sur le passif et entrevoir comment le résorber afin que la structure redevienne vivable. Comme le précise le législateur OHADA, la procédure de redressement, en plus de vouloir sauvegarder l'entreprise, vise à apurer son passif. La reconstitution du patrimoine de l'entreprise passe par la détermination du passif réel de l'entreprise. Le droit OHADA a octroyé au syndic la plénitude de compétences dans la conduite des actions destinées à restaurer le patrimoine de l'entreprise. Il exerce ces prérogatives en collaboration avec les contrôleurs.

**545.** Ainsi, même si les contrôleurs ont le droit de vérifier la comptabilité et l'état de situation présentés par le débiteur, de demander compte de l'état de la procédure et



des actes accomplis par le syndic, ainsi que des recettes faites et des versements effectués<sup>781</sup> ; les développements précédents ont permis de constater que la désignation des contrôleurs n'était pas la chose la mieux partagée, encore moins la représentation des salariés au sein desdits contrôleurs. On peut tout de même se féliciter de la révision de l'AUPC sur l'institution des contrôleurs représentants du personnel, mais l'on devra espérer que dans la pratique, ces prévisions législatives soient respectées.

**546.** Après la déclaration des créances, surviennent les opérations de vérification des créances déclarées. Formalité impérative, elle s'opère pour toutes les créances, quel qu'en soient leur nature, leur montant, qu'elles soient garanties ou pas, toutes les créances doivent effectivement être vérifiées par le syndic qui les effectue au fur et à mesure des productions, et ce, en présence des contrôleurs éventuels et du débiteur<sup>782</sup>. Les vérifications portent à la fois sur l'existence de la créance, son quantum et la validité des garanties éventuelles. À l'issue desdites opérations, l'état réel du patrimoine du débiteur devrait être connu<sup>783</sup>. C'est fort de cela que Robert Nemedeu a pu affirmer que la finalité des opérations de production et de vérification des créances n'est pas la recherche d'une égalité entre les créanciers, mais uniquement la reconstitution du patrimoine du débiteur<sup>784</sup>. La vérification des créances pourra déboucher sur le gel de certaines opérations intervenues durant la période suspecte.

**547.** La période suspecte est celle qui se situe entre la date de cessation des paiements et le jugement d'ouverture. Durant cette période, le débiteur a pu profiter pour organiser son insolvabilité ou favoriser certains créanciers qui chercheraient à tirer avantage de la prodigalité intéressée du débiteur aux abois<sup>785</sup>. De tels actes pourraient être déclarés inopposables à la masse des créanciers<sup>786</sup>. En droit

---

<sup>781</sup> Article 49 AUPC

<sup>782</sup> Article 84 AUPC.

<sup>783</sup> Darly Russel Kouamo, op. cit., p. 38.

<sup>784</sup> Robert Nemedeu, « Le principe d'égalité des créanciers : vers une double mutation conceptuelle », *RTD com.* avril/juin 2008, p.263.

<sup>785</sup> Sarah Nandjip Moneyang, « Réflexion sur l'égalité des créanciers dans les procédures collectives OHADA », *Revue des procédures collectives* n° 4, Juillet 2010, étude 22, n° 25.

<sup>786</sup> A relever qu'en droit français, on parle de nullités de la période suspecte. C'est dire que ces actes, ne sauraient être régularisés, ils sortent définitivement du registre des actions passées par l'entreprise, ce qui augmente indubitablement le gage de l'entreprise.

OHADA, le syndic est le seul attributaire de l'exercice d'une action en déclaration d'inopposabilité<sup>787</sup>. Il est légitime de s'interroger sur l'exclusion des autres parties prenantes de l'exercice de cette action si capitale dans la protection du patrimoine de l'entreprise<sup>788</sup>. Elle aurait pu être étendue aux salariés, du moins à leur représentant. Étant entendu qu'à l'énumération des inopposabilités de droit et celles facultatives, l'on constate que les salariés sont, dans l'exercice de leurs activités quotidiennes, à même de déceler les actes qui tombent sous ce qualificatif.

**548.** Enumérés à l'article 68 de l'AUPC, certains de ces actes sont inopposables automatiquement sans qu'il soit besoin d'évoquer un quelconque préjudice. L'on y relève la prohibition des garanties suspectes octroyées par le débiteur aux abois ; les paiements anormaux notamment ceux effectués pour les dettes non échues et ceux opérés par les moyens considérés comme étant anormaux. La loi mentionne également le cas des donations qui doivent être annulées lorsqu'elles ont été consenties au cours de cette période de turbulences. Ainsi, les libéralités, les actes lésionnaires, les paiements des dettes non échues, les paiements anormaux de dettes échues, les garanties conférées en période suspecte pour des dettes antérieures, seront frappés d'inopposabilité de droit en raison de la nature de l'acte incriminé et de leur accomplissement en période suspecte.

**549.** En outre, le législateur fait état des actes optionnellement inopposables<sup>789</sup> ; sans doute d'une gravité plus légère comparativement aux précédentes, ces actes pourraient être frappés d'inopposabilités facultatives. Il est exigé que ces actes aient causé un préjudice à la masse et le créancier bénéficiaire doit avoir été au courant des difficultés auxquelles faisait face son débiteur lors de leur conclusion<sup>790</sup>. L'on constate donc que ces inopposabilités visent à faire anéantir les faveurs consenties par le débiteur à un créancier pendant la période suspecte. Il s'agit globalement des actes à titre gratuit, passés au cours des six mois précédant

---

<sup>787</sup> Article 70 AUPC :L'action en déclaration d'inopposabilité n'est exercée que par le syndic, sans préjudice de l'application de l'article 72, alinéa 2 ci-dessous. Elle relève de la compétence de la juridiction ayant ouvert la procédure de redressement ou de liquidation des biens.

À peine d'irrecevabilité, cette action ne peut être exercée après l'homologation du concordat de redressement judiciaire ni après la clôture de la liquidation des biens.

<sup>788</sup> V. Denis Roger SohFogno, op. cit.,p.155.

<sup>789</sup> V. article 69 AUPC

<sup>790</sup>Darly Russel Kouamo, op. cit., p. 33.

la cessation des paiements et ceux à titre onéreux, autres que ceux visés par les inopposabilités de droit.

**550.** Au demeurant, qu'elles soient de droit ou facultatives, la finalité de ces inopposabilités est la sauvegarde du patrimoine du débiteur pour assurer la satisfaction des créanciers regroupés au sein de la masse dans une perspective égalitaire. Le professeur Sawadogo constate qu'il existe des ressemblances entre cette action et l'action paulienne prévue par l'article 1167 du Code civil<sup>791</sup>. Toutes les deux tendent à réprimer la fraude commise par le débiteur. D'ailleurs on qualifie cette inopposabilité d'action paulienne renforcée<sup>792</sup>. Les salariés sont incrustés dans la structure de l'entreprise, ils peuvent déceler de telles pratiques contraires à l'intérêt de l'entreprise, il aurait au moins fallu qu'ils puissent intenter une déclaration en inopposabilité, ne serait-ce en cas d'inertie du syndic<sup>793</sup>. Cela dit, l'exclusion des créanciers, et aussi des salariés dans la reconstitution des actifs du débiteur en cas de cessation des paiements paraît inefficace.

## **B-La tacite exclusion des salariés des négociations concordataires**

**551.** Le succès d'une procédure de traitement dépendra en majeure partie des dispositions concordataires qui seront admises<sup>794</sup>. Le concordat apparaît comme le noyau des procédures de règlement préventif et de redressement judiciaire. C'est l'élément central ou moteur, en effet, il n'ya pas de procédure sans concordat et, s'il ya la procédure, le succès de celle-ci repose sur le concordat. Ainsi, maîtriser le concordat revient à maîtriser l'essentiel des procédures collectives<sup>795</sup>. C'est à l'intérieur du concordat que les compromissions sur l'avenir de l'entreprise sont faites. C'est ce qui aurait poussé Pascal Nguihe Kante à affirmer que le concordat avait une fonction curative<sup>796</sup>.

**552.** En droit OHADA, l'on note une préparation largement diligentée par le débiteur, pourtant son admission est souvent conditionnée par le sort réservé aux salariés. Ce

---

<sup>791</sup> Code Civil français de 1807 applicable au Cameroun.

<sup>792</sup> Robert Nemedeu, op.cit., n° 86, p.260.

<sup>793</sup> Denis Roger Soh Fogno, op. cit.,p.157.

<sup>794</sup> L'acte uniforme en son chapitre 5 conçoit le concordat comme étant la solution du redressement judiciaire

<sup>795</sup> Jean Aime Ngoume Ondoua, *le concordat dans l'acte uniforme OHADA relatif aux procédures collectives d'apurement du passif*, mémoire de master, université de Douala, 2008-2009, p. 6

<sup>796</sup> Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p. 143 et s.

qui peut paraître ambiguë. Le concordat étant le fondement des procédures de traitement, la finalité du redressement judiciaire ne peut être réalisée que par le concordat<sup>797</sup>. Le concordat se trouve être un élément capital dans la reconstitution du patrimoine de l'entreprise, et pourtant, les salariés sont maintenus à l'écart du processus allant de son élaboration à son adoption, et éventuellement sa résiliation.

**553.** L'élaboration du concordat, qu'il s'agisse du concordat préventif ou de redressement, est marquée par l'institution d'un monopole du débiteur<sup>798</sup>. C'est ce qui ressort en substance de l'article 27 de l'AUPC<sup>799</sup>. De par ce monopole, le chef d'entreprise conserve une grande influence dans la formation du concordat, au point où l'on pourrait dire qu'en réalité le concordat est un acte unilatéral. La dévolution de ce pouvoir au débiteur serait probablement le corolaire de l'exercice des pouvoirs de gestion à lui dévolus, c'est pourquoi l'omission de dépôt d'un concordat pourrait être appréhendée comme une faute de gestion. Cela se justifierait aussi du fait qu'ayant une parfaite connaissance de l'entreprise, le débiteur demeure la seule personne qui puisse proposer des mesures efficaces de redressement et d'apurement du passif. Les créanciers, ne maîtrisant pas pleinement les réalités de l'entreprise, se contenteront de participer aux négociations et au vote.

**554.** Bien que la préparation du concordat soit largement diligentée par le débiteur, il est tout de même permis de constater que son admission par le tribunal est souvent conditionnée par le sort réservé aux salariés. Déjà que l'article 27 de l'AUPC mentionne « *le niveau et les perspectives d'emploi, ainsi que les licenciements pour motif économique (...)* », comme étant essentielles pour l'admission d'un concordat. Au-delà d'un vote favorable des salariés, le législateur a conditionné l'homologation du concordat sous réserve de son caractère sérieux. Toutefois, il

---

<sup>797</sup> Jean Aime Ngoume Ondoua, op. cit.

<sup>798</sup> Toutefois, il faudrait noter qu'exceptionnellement, le syndic a la possibilité de se substituer au débiteur dans l'élaboration du concordat, lorsque pour les besoins de redressement, le remplacement du représentant légal de la personne morale est devenu nécessaire. De même, en cas de décès d'un débiteur, le dépôt de l'offre de concordat est effectué par ses héritiers comme le mentionne l'article 30 de l'AUPC : En cas de saisine de la juridiction compétente par les héritiers, ceux-ci doivent souscrire une déclaration de cessation des paiements dans les conditions fixées par les articles 25, 26 et 27 ci-dessus.

<sup>799</sup> En même temps que la déclaration prévue par l'article 25 ci-dessus ou, au plus tard, dans les soixante (60) jours qui suivent la décision d'ouverture du redressement judiciaire, le débiteur doit déposer un projet de concordat.

s'est abstenu de dire ce qu'il faut entendre par concordat sérieux, si bien que, c'est la jurisprudence qui a donné un contenu à la notion.

**555.** Les juges apprécient le sérieux du concordat en se référant aussi aux dispositions relatives au personnel. Il a été jugé que *le concordat ne devait pas consister en des perspectives bien évaluées, mais plutôt en des mesures concrètes et des propositions réelles, tout aussi bien, quant au personnel qu'aux ressources et à des remises des créanciers et délais obtenus en vue de redémarrer l'activité et apurer collectivement le passif*<sup>800</sup>. Le caractère sérieux résulte des modalités concrètes, prévues et sûrement matérialisées dans un document écrit, et qui touchent non seulement au personnel aux ressources à des remises et des délais de paiements susceptibles d'être accordés par les créanciers en vue de redémarrer l'activité et apurer le passif<sup>801</sup>. Il aurait été souhaitable que les représentants du personnel soient explicitement incités à participer à la préparation du concordat.

**556.** Le droit uniforme, en croyant devoir les protéger, a disposé qu'ils ne pouvaient se voir imposer aucune remise, ni des délais excédant deux ans et l'éventuel délai qu'ils pourraient consentir, ou se voir imposer, ne devrait pas concerner la fraction des salaires couverte par le super privilège<sup>802</sup>. La lecture de cette disposition laisse pourtant entrevoir une brèche pouvant justifier l'irruption des salariés dans le processus. Compte tenu de ce qu'ils ne peuvent se voir imposer de consentir à certaines remises, il serait plus adéquat de les appeler à la table des négociations directement. Les salariés pourraient eux aussi devenir la « *clef de voûte* » du redressement, de par les concessions qu'ils pourraient faire.

**557.** Mieux, en ce qui concerne l'homologation du concordat, un assouplissement des conditions exigées, est souhaitable, afin, notamment de permettre aux créanciers signataires<sup>803</sup>, et éventuellement aux salariés, d'accorder au débiteur en difficulté autant de remises et ou de délais qu'ils souhaiteraient et selon leur capacité, afin de garantir une réelle efficacité au mécanisme. Il serait potentiellement utile d'élargir

---

<sup>800</sup> Tribunal de Grande Instance de Ouagadougou, jugement commercial n° 100 bis, liquidation des biens des établissements Korgolssaka et frères, du 24/01/2001 Ohadata J-02-5.

<sup>801</sup> Désiré Ahoua, thèse, op. cit., p. 278.

<sup>802</sup> Article 134 AUPC.

<sup>803</sup> Serge Kokou Evelamenou, op.cit., p. 194.

les libertés en matière concordataire en supprimant ou en allégeant les restrictions imposées pour son admission.

- 558.** De plus, comme en droit américain<sup>804</sup>, l'on pourrait instituer un comité des salariés avec lesquels il serait permis de négocier<sup>805</sup>. Ce serait leur offrir l'opportunité de participer activement au déroulement des négociations, en leur permettant d'avoir une image lucide de la situation véritable de l'entreprise, afin d'éviter tout imbroglio, opacité et situations de confusion.
- 559.** Il peut arriver qu'un concordat, bien qu'homologué, vienne à ruiner l'entreprise et compromettre son redressement, des mesures sont prévues pour la résolution, et même l'annulation. Ainsi, le concordat de redressement sera par exemple résolu, s'il est clair que le débiteur ne peut plus honorer ses engagements concordataires, ou lorsqu'il est frappé d'interdiction de faire commerce.
- 560.** La juridiction compétente, saisie d'office ou sur requête d'un créancier ou d'un contrôleur du concordat, apprécie souverainement les faits. Les salariés, au titre de leurs prérogatives de contrôleurs, pourraient mettre cette action en mouvement au bénéfice de l'entreprise. Le concordat de redressement peut aussi être annulé lorsque le débiteur a usé des manœuvres dolosives provenant soit de la dissimulation d'une partie de son actif, soit de l'exagération de son passif.
- 561.** Autrefois, seul le ministère public pouvait porter l'action devant la juridiction compétente dans un délai d'un an. Cette position du législateur OHADA a été vivement critiquée<sup>806</sup>. Le législateur n'est pas resté sourd à ces critiques, désormais, l'action en nullité appartient au ministère public et aux contrôleurs qui apprécient l'opportunité de l'exercer ou non<sup>807</sup>. Mieux, la loi dispose expressément que la juridiction compétente apprécie souverainement l'opportunité de prononcer ou non l'annulation du concordat en fonction de l'intérêt collectif des créanciers et des travailleurs.

---

<sup>804</sup> Les salariés en droit américain sont fondés à émettre des propositions de rachat, rechercher des repreneurs, ils ont même la possibilité de mettre leur veto et proposer un plan alternatif. V. Alain Begog, op. cit, p. 264 et 265. V. aussi Sophie Stankiewicz Murphy, *L'influence du droit américain de la faillite en droit français des entreprises en difficulté*, thèse, Strasbourg, 2011, p. 144.

<sup>805</sup> Nahid Lyazami, op. cit., p.236.

<sup>806</sup> Denis Roger Soh Fogno, op. cit., p.94.

<sup>807</sup> Article 140 AUPC

**562.** Au demeurant, sur la question de l'intégration des salariés dans les négociations concordataires, l'on dira que cela peut avoir une vertu pédagogique ; en permettant aux représentants du personnel de connaître les données qui vont présider les choix à exercer, et aussi de mesurer le poids de contraintes économiques difficiles à écarter. Pour toutes ces raisons, la participation des représentants du personnel pourra les amener à accepter le sacrifice de quelques avantages sociaux dans l'intérêt de l'emploi et pour faciliter le sauvetage de l'entreprise<sup>808</sup>. Le droit OHADA semble ne pas avoir pris la mesure de cet enjeu en marginalisant les salariés ; c'est également ce qui s'observe quand il s'agit de sanctionner les prévaricateurs sociaux.

## ***§2 Les difficultés pour les salariés à porter les actions en vue de sanctionner économiquement les prévaricateurs sociaux***

**563.** Les difficultés d'une entreprise peuvent avoir été provoquées ou favorisées par des agissements malicieux de certaines personnes. Soucieux de préserver la transparence et l'éthique dans les affaires, le droit OHADA a prévu un arsenal destiné à réprimer les auteurs de tels actes. Les procédures collectives sont des lieux où plusieurs intérêts se chevauchent. A cet effet, l'exigence de transparence permet d'établir et d'harmoniser l'équilibre entre toutes les parties présentes à la procédure, d'assurer la meilleure gouvernance desdites procédures et le traitement équitable de toutes les parties<sup>809</sup>.

**564.** Même si les sanctions à l'encontre du débiteur ou des dirigeants sociaux fautifs ne constituent pas la première des finalités des procédures, elles ne doivent pas pour autant être négligées : d'abord, en prévoyant l'élimination de certains dirigeants des affaires, elles exercent un effet dissuasif quant à la commission des actes répréhensibles ; ensuite, elles permettent de neutraliser ou d'éliminer les débiteurs ou dirigeants dont les fautes sont avérées, de manière à éviter la réédition de tels actes, participant ainsi à l'assainissement du monde des affaires ; enfin, certaines

---

<sup>808</sup> Raymonde Vatinet, « les droits des salariés face aux difficultés économiques des entreprises : un exemple d'interpénétration du droit commercial et du droit du travail », *la Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 40, 3 Octobre 1985, 14546, n°49.

<sup>809</sup> Louis Jean Bedel Tchoumba Tomtom, thèse précitée, p. 30.

sanctions, ayant un caractère patrimonial, contribuent directement au paiement des créanciers, voire au redressement de l'entreprise<sup>810</sup>.

**565.** Les sanctions économiques, en plus de leur effet dissuasif, elles permettent également d'augmenter le gage de l'entreprise. Pour assurer l'effectivité de ces sanctions, il est important que l'information circule normalement. L'information, la publicité et la communication sont susceptibles d'améliorer la situation de toutes les parties prenantes, de renforcer le sauvetage de l'entreprise et de punir ceux qui ont brillé négativement par les actes déloyaux<sup>811</sup>. Il s'agit tout au plus, de protéger et défendre l'entreprise contre les causes ou menaces de crise, les limiter et étouffer rapidement celles déjà survenues<sup>812</sup>. Il est donc logique d'identifier les acteurs et les procédures à mettre en œuvre pour défendre l'entreprise contre ces indélégats. L'on verra ainsi que l'action en comblement du passif a été réservée (A), et le caractère imprécis de l'extension de la procédure collective (B).

### **A-Le caractère réservé de l'action en comblement de passif**

**566.** L'action en comblement du passif est dirigée vers les dirigeants personnes physiques ou personnes morales, de droit ou de fait, apparents ou occultes, rémunérés ou non et aux personnes physiques représentants permanents des personnes morales dirigeantes. Elle ambitionne d'appréhender toutes les personnes qui ont joué un rôle notable dans la gestion de l'entreprise, notamment celles qui ont commis une faute de gestion ayant contribué à cette insuffisance d'actif. L'action visera donc à obliger les prévenus à procéder à un renflouement des caisses de l'entreprise, comme son nom l'indique, ils devront combler le vide qu'ils ont creusé dans le passif de l'entreprise.

**567.** Les sanctions dans les procédures collectives sont dites attribuées puisqu'elles ne peuvent être exercées que par les organes de la procédure légalement désignés d'où par exemple le monopole du représentant des créanciers dans la défense de leur

---

<sup>810</sup>Filiga Michel Sawadogo, *Le droit OHADA des entreprises en difficulté : prévention, procédures collectives, sanctions, Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif. Formation de juristes béninois en droit OHADA, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (E.R.SU.MA.) du 13 au 16 mai 2008, p.68 et 69, inédit.*

<sup>811</sup>Louis Jean Bedel Tchoumba Tomtom, thèse précitée, p. 27.

<sup>812</sup>Maxwell Atchobia, *op. cit.* p. 55.



intérêt collectif<sup>813</sup>. C'est dans cette optique que l'action en comblement a été réservée au syndic, au ministère public ou à au moins deux contrôleurs. A noter que le tribunal de la procédure peut aussi se saisir d'office. Il faut déjà se féliciter de l'élargissement des titulaires du droit d'agir. Sous la version antérieure de l'AUPC, seul le syndic et le tribunal pouvaient l'intenter, ce qui à notre avis n'était pas optimal.

**568.** Cette solution relève tout d'abord d'une vue logique : l'action en responsabilité étant a priori une action en réparation, on comprendrait mal, qu'elle aboutisse dans certains cas, alors même que les victimes de la situation ne l'ont pas réclamée. Ensuite, il est clair qu'une saisine ouverte est de nature à faire reculer l'impunité des dirigeants sociaux<sup>814</sup>. Avec désormais la multiplication des titulaires du droit d'agir, il est permis d'espérer que l'usage de cette voie soit optimisée.

**569.** Néanmoins, en ce qui concerne l'action des contrôleurs, l'acte uniforme exige qu'ils soient au moins deux<sup>815</sup>, à notre avis, cette exigence serait alourdissante. Un seul contrôleur aurait suffi à intenter l'action, compte tenu de ce qu'il représente déjà une franche considérable d'intérêts. De même, en raison de la démarcation du contrôleur représentant des salariés, il aurait été opportun que le droit d'action lui soit expressément octroyé. La loi est restée muette à son sujet. Par ailleurs, le fait que le contrôleur qui engage l'action soit tenu de supporter les frais risque de dissuader les contrôleurs d'exercer ladite action.

**570.** Pour l'exercice de l'action en comblement du passif, l'AUPC a institué un délai de prescription dérogatoire au droit commun. L'article 186 fixe le délai à trois ans à compter de l'arrêté définitif de l'état des créances. Ce délai, qui est normalement suspendu pendant la durée du concordat de redressement, recommence à courir en cas de résolution ou d'annulation dudit concordat.

---

<sup>813</sup> Jacqueline Kom, « La responsabilité des dirigeants sociaux dans les défaillances d'entreprises à la lumière du droit OHADA et des dispositions du droit interne camerounais », *Revue africaine des sciences juridiques*, n° 1, vol 6, 2011, p.32.

<sup>814</sup> Tsague Donkeng Hubert, *Le traitement de l'insuffisance d'actif en droit des procédures collectives OHADA*, DEA, Université de Yaoundé II, 2005-2006, p. 44.

<sup>815</sup> Article 72 alinéa 2 AUPC : « Toutefois, en cas de carence du syndic, tout créancier contrôleur peut agir dans l'intérêt collectif, après une mise en demeure du syndic restée infructueuse pendant une période de vingt et un (21) jours. Le contrôleur supporte les frais de l'action, mais si celle-ci aboutit à l'enrichissement de la masse, il est remboursé de ses frais sur les sommes obtenues. L'action en responsabilité contre un dirigeant ne peut être intentée que par deux (02) créanciers contrôleurs au moins.

**571.** La procédure de l'action en comblement du passif, comme celle des autres actions relatives aux procédures collectives, est placée sous le sceau de l'urgence. Cela dit, la décision du tribunal doit intervenir dans les « *moindres délais* » à l'issue d'une audience non publique au cours de laquelle le juge-commissaire et les dirigeants poursuivis sont entendus<sup>816</sup>. Le législateur aurait pu impartir un délai ferme au tribunal pour statuer<sup>817</sup>, ce d'autant plus que la décision rendue n'échappe point aux voies de recours.

## **B-Le caractère imprécis de l'extension de la procédure collective**

**572.** Alors que l'action en comblement de passif peut être ouverte en cas de commission d'une faute de gestion, l'extension de la procédure apparaît comme une sanction d'un degré plus élevé. Elle s'applique aux dirigeants d'une personne morale ayant commis une faute grave conduisant l'entreprise au redressement judiciaire ou à la liquidation des biens. Il convient, de distinguer l'extension de l'action en comblement du passif qui est une forme particulière d'action en responsabilité greffée sur le redressement ou la liquidation des biens de la personne morale. Ce n'est qu'au cas où le dirigeant condamné au comblement du passif, n'acquitterait pas cette dette que l'extension des procédures collectives devrait lui être appliquée<sup>818</sup>. Cette infraction est un remède au déficit de transparence dans la gestion de la société. Elle permet de reléguer l'opacité au dernier plan. Cela se justifie amplement car il faudrait que lorsque le comportement d'un dirigeant contribue à la situation malheureuse de l'entreprise, que ce dernier subisse plus ou moins les effets de celle-ci et surtout que des mesures soient prises pour l'exclure au moins pendant un certain temps des circuits économiques<sup>819</sup>.

**573.** Concrètement, le point d'ancrage des actes décriés reste toutefois une atteinte grave à l'intérêt social. En poursuivant abusivement ses intérêts personnels, le dirigeant expose l'entreprise à la faillite, les créanciers à l'insuffisance d'actif et les salariés

---

<sup>816</sup> Article 183 alinéa 3 AUPC

<sup>817</sup> André Akam Akam, « La responsabilité civile des dirigeants sociaux en droit Ohada », *Revue internationale de droit économique*, 2007/2 (t. XXI, 2), p. 211-243. DOI : 10.3917/ride.212.0211. URL : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2007-2-page-211.htm>

<sup>818</sup> Stéphan Assako Mebalé, *L'extension des procédures collectives d'apurement du passif aux dirigeants sociaux*, DEA, Université de Yaoundé II, 2005, [http://www.memoireonline.com/09/12/6115/m\\_Lextension-des-procedures-collectives-dappurement-du-passif-aux-dirigeants-sociaux2.html](http://www.memoireonline.com/09/12/6115/m_Lextension-des-procedures-collectives-dappurement-du-passif-aux-dirigeants-sociaux2.html)

<sup>819</sup> Louis Jean Bedel Tchoumba Tomtom, thèse précitée, p. 27.

à la perte de leur emploi. Ainsi, « *avoir disposé des biens ou du crédit social contrairement à l'intérêt social ; avoir poursuivi contrairement à l'intérêt social une exploitation déficitaire* », ou encore « *exercé une activité commerciale personnelle, soit par personne interposée, soit sous le couvert de la personne morale masquant ses agissements* »<sup>820</sup>, tels sont les actes susceptibles d'être sanctionnés par une extension de la procédure collective. Étendre au dirigeant la procédure collective ouverte à l'encontre de la société serait donc un moyen de restaurer la réalité.

**574.** En effet, parce que c'est lui qui aurait utilisé, dans son intérêt personnel la société et son patrimoine, il va sans dire que le dirigeant serait à l'origine de la cessation des paiements de la société. Il s'agit donc de considérer le dirigeant comme commerçant en le soumettant à une procédure collective, mais aussi de le sanctionner en reportant sur son patrimoine personnel, le passif social dont il aurait été à l'origine<sup>821</sup>. L'intérêt de l'extension de procédure est d'attirer à la procédure collective déjà ouverte à l'encontre d'un débiteur un autre patrimoine et donc des actifs supplémentaires. En conséquence, l'extension de procédure est bien souvent en faveur des créanciers qui disposent dès lors d'une plus grande chance de recouvrer leur créance, mais aussi, les fonds ainsi recouverts pourraient permettre de limiter les ruptures de contrats de travail éventuellement envisagées, ou même de réintégrer certains salariés dont les horaires de travail avaient été réduits faute de moyens financiers.

**575.** Les imprécisions relatives à l'extension de la procédure collective découlent du mutisme du législateur OHADA sur les titulaires du droit d'agir. Déjà, il faut relever que le législateur a consacré implicitement le principe de continuité de la procédure en relevant que la juridiction compétente pour l'extension de la procédure devait être celle qui a prononcé le redressement judiciaire ou la liquidation des biens de la personne morale<sup>822</sup>.

**576.** En outre, il est aussi précisé que les créanciers admis dans la procédure collective ouverte contre la personne morale sont admis, de plein droit, dans le redressement

---

<sup>820</sup> Article 189 AUPC

<sup>821</sup> Stéphan Assako Mebalé, *op.cit.*

<sup>822</sup> Article 190 AUPC

judiciaire ou la liquidation des biens du dirigeant. Le passif comprend, outre le passif personnel du dirigeant, celui de la personne morale<sup>823</sup>. Cette démarche est à saluer car le tribunal de la procédure a une maîtrise de l'affaire ayant provoqué l'extension, il est le mieux placé pour la juger. Cela dit, avec le report des parties dans la nouvelle procédure, l'on est porté à croire que les titulaires du droit d'agir dans la procédure collective principale pourraient déclencher l'extension.

**577.** A l'image de l'action ut singuli que les associés peuvent exercer, l'extension de la procédure est exercée dans l'intérêt social, elle vise à sanctionner les acteurs et des actes sociaux. La jurisprudence a attaché cette action aux associés en raison du préjudice direct qu'ils auraient subi. Tout porterait à penser que les licenciements, pertes de salaires, diminutions de la participation aux bénéfices découlant d'abus de biens sociaux soient considérés comme des préjudices indirects. C'est donc l'intérêt social qui fonde l'intervention des autres partenaires de la société. Ainsi, les salariés ou leurs représentants disposent-ils de nombreux droits pendant la vie normale de la société et même en cas de restructuration de celle-ci. Il en découle que la défense de leurs intérêts catégoriels conduit en définitive à assurer celle de la personne morale. D'où la consécration souhaitée de la recevabilité de l'action des salariés, des actionnaires indirects et des créanciers sociaux, qu'il s'agisse d'action individuelle ou de groupe (*class action*)<sup>824</sup>. A l'image de l'action ut singuli qui mérite amplement d'être étendue au bénéfice des salariés, l'extension de la procédure devrait suivre cette logique.

## ***Section 2- La timidité de l'interaction des salariés dans les procédés de renflouement***

**578.** Très souvent, l'on s'aperçoit que les difficultés de l'entreprise sont plus liées soit à une mauvaise utilisation des moyens dont elle dispose, soit à un déficit de ces moyens surtout les moyens financiers. Ces problèmes ont inéluctablement des répercussions sur l'exploitation et la production. Dans l'un ou dans l'autre cas, le redressement passe par une réorganisation financière et éventuellement par un redéploiement des techniques de gestion.

---

<sup>823</sup> Article 191 AUPC

<sup>824</sup> Paul Gérard Pougoué, préface de Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, *L'intérêt social en droit des sociétés*, L'Harmattan, Paris, 2009, p. 14.

**579.** Généralement, l'idée de renflouement renvoie aux procédés de restructuration financière comportant notamment des apports de fonds nouveaux pour refinancer les activités de l'entreprise. L'on envisage aller au-delà et apprécier aussi les procédés de redéploiement de l'outil de production. Autrement dit, en dehors du renflouement strictement financier, il sera aussi question du renflouement technico opérationnel. Bien évidemment, le choix est opéré en fonction des techniques et procédés qui peuvent, de près ou de loin, faire interagir les salariés. Ceci étant, l'on devra étudier d'entrée de jeu, les mécanismes de transfert d'actifs existants (§1), ensuite, l'on montrera la nécessité d'instaurer des procédés attributifs de l'entreprise au profit des salariés (§2).

### ***§1- Les mécanismes de transfert d'actifs prévus par le législateur***

**580.** Soucieux de préserver la viabilité de l'entité de production, le droit OHADA s'illustre par la soumission de l'entreprise aux impératifs d'ordre économique et social. Ce qui correspond à l'élaboration d'une hiérarchie nouvelle des valeurs dans notre société. Cette conception à dominance économique, se donne pour but le salut des entreprises viables, indépendamment de l'appréciation portée sur les agissements de leurs dirigeants. Elle substitue à l'antagonisme entre créanciers et débiteurs ou salariés et dirigeants, l'opposition entre les intérêts individuels et les intérêts collectifs. On voit apparaître un intérêt propre à l'entreprise qui est son sauvetage, et qui correspond à des intérêts généraux englobant ceux des salariés, des créanciers, des fournisseurs, des sous-traitants, ou de tous ceux qui lui ont fait confiance<sup>825</sup>.

**581.** C'est dans cette mouvance que s'inscrivent les mécanismes de transfert d'actifs. Tantôt destinés à pallier l'incurie de certains dirigeants, tantôt envisagés comme un outil de redéploiement, ces mécanismes qui procèdent par un transfert provisoire ou permanent d'une ou de la totalité de l'entreprise, constituent des techniques de sauvetage.

**582.** Si pendant longtemps, les procédés de sauvetages ont uniquement été envisagés comme des garanties offertes aux créanciers, de nos jours l'évolution montre que les objectifs sont essentiellement tournés vers les intérêts jugés supérieurs. Le

---

<sup>825</sup> Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p.18.

besoin de pérennisation de l'activité, avec tout ce que cela comporte, est essentiel. Jugeant l'implication des salariés, l'on verra que la cession d'actifs est alternativement favorable au maintien de l'emploi (B), de même, la location gérance peut s'avérer favorable à l'intérêt collectif (A).

### **A- La location gérance, solution à l'incurie du débiteur et favorable à l'intérêt collectif.**

**583.** Il serait naïf de croire que la situation de difficulté d'une entreprise est nécessairement imputable à la crise économique. Elle est parfois synonyme de faute de gestion des dirigeants<sup>826</sup>. Diriger c'est prévoir, et de nombreux événements sont raisonnablement prévisibles. Force est donc de constater que les difficultés de l'entreprise prennent souvent leur origine dans la gestion déficiente, ou dans des erreurs de gestion, ou tout simplement dans le fait de n'avoir pas toute la réalité en compte<sup>827</sup>. Alors, certaines causes des difficultés des entreprises, non exclusivement financières, appellent des solutions particulières.

**584.** Les techniques de sauvetage des entreprises en difficulté, dont l'objectif premier consiste à assurer la permanence de l'entreprise, devraient pouvoir permettre de favoriser l'éviction, même momentanée, des dirigeants inaptes ou incompetents, dans l'intérêt bien compris de la collectivité nationale et des salariés<sup>828</sup>. La location gérance, entendue comme une technique de résurrection de l'entreprise, un mode de financement de l'entreprise en difficulté<sup>829</sup>, s'inscrit dans cette optique.

**585.** Lorsque la disparition ou la cessation d'activité, même provisoire de entreprise est de nature à compromettre son redressement ou à causer un trouble grave à

---

<sup>826</sup> Les dirigeants, par leur incompétence, leur incurie, leur mauvaise gestion ou leurs malversations, peuvent être à l'origine des difficultés de l'entreprise. Il convient à ce moment d'éliminer, de façon plus ou moins radicale et définitive, leur influence néfaste afin de permettre à l'entreprise de retrouver son équilibre, voire sa croissance. V. Filiga Michel Sawadogo, *le droit OHADA des entreprises en difficulté : prévention, procédures collectives, sanctions, Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif*. formation de juristes béninois en droit OHADA, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (E.R.SU.MA.) du 13 au 16 mai 2008, inédit, p. 16.

<sup>827</sup> Blandine Sara Epee, Elisabeth Amélie Nke Ngomba, *La place des salariés dans le traitement des entreprises en difficulté*, mémoire de Maîtrise, Université de Yaoundé, 1991-1992, p.9.

<sup>828</sup> Pascal Nguihe nKante, thèse op. cit. p.215.

<sup>829</sup> La location gérance est une modalité de continuation de l'entreprise du moins en redressement au même titre que les délais et remises, la cession partielle d'actifs. A cet égard, elle participe du redressement de l'entreprise et partant de la préservation des emplois. V. Jöelle Débora Magueu Kamdem, thèse op. cit., p. 66 et s., p. 93 et 94.

l'économie nationale, régionale ou locale dans la production et la distribution des services<sup>830</sup>, il peut être opportun de recourir à la location gérance qui se présente comme une véritable technique de gestion de l'entreprise en difficulté. Mais sa mise en œuvre réclame beaucoup de vigilance de la part des juges car il faut bien éviter que les anciens gestionnaires ne reprennent en sous-main la gestion libre de leur entreprise<sup>831</sup>. Le locataire gérant doit de ce fait, avoir une indépendance suffisante à l'égard du débiteur<sup>832</sup>.

**586.** Non définie dans l'AUPC, c'est l'acte uniforme portant droit commercial général qui définit l'opération de location gérance. Selon les termes de l'article 138 alinéa 3, « *la location-gérance est une convention par laquelle le propriétaire du fonds de commerce, personne physique ou morale, en concède la location, en qualité de bailleur, à une personne physique ou morale, locataire-gérant, qui l'exploite à ses risques et périls* ». Bien souvent, cette concession est limitée dans le temps, c'est d'ailleurs ce que prévoit l'article 115 alinéa 5 de l'AUPC aux termes duquel « *la durée du contrat de location-gérance ne peut excéder deux (02) ans ; elle est renouvelable une (01) seule fois pour la même durée au maximum* ». La location gérance doit se faire avec la prise en compte des décisions de nature à résoudre les difficultés de l'entreprise. Il est permis de croire d'ailleurs que le délai de deux ans exprime cette volonté de redressement rapide devant résulter de la gestion du locataire<sup>833</sup>. Loin de rentrer dans toutes les spécificités de ce contrat, l'on devra ressortir les différentes interactions que les salariés peuvent avoir dans la mise en œuvre de ce contrat dont les répercussions sont palpables sur l'ensemble de l'activité.

**587.** Ceci étant, l'on doit relever le caractère partagé de l'initiative de la location gérance. Bien qu'au final, ce soit la juridiction compétente qui autorise la conclusion d'un contrat de location gérance, c'est soit le représentant du ministère public, le syndic

---

<sup>830</sup> Article 115 alinéa 1 AUPC. A noter que le législateur OHADA s'est juste contenté d'évoquer la condition sans toutefois apporter des précisions sur la question de savoir quand la disparition d'une entreprise serait de nature à causer un trouble grave à l'économie nationale, régionale ou locale. Il va sans dire que c'est à la jurisprudence de déterminer les cas qui rentreraient dans cette spécification.

<sup>831</sup> Maurice Tchinde, *La place des organes judiciaires dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif*, maîtrise, université de Dschang, 1999, p. 13.

<sup>832</sup> Cyrille Monkam, op. cit

<sup>833</sup> idem

ou un contrôleur qui en font la demande<sup>834</sup>. Le débiteur n'est pas mentionné, sans doute par ce que le législateur a estimé que très peu de débiteurs auraient la lucidité de solliciter la location gérance. Les salariés, en tant que parties prenantes au projet, n'ont pas été mentionnés. La précision sur l'initiative d'un contrôleur est importante. Il n'est donné aucune spécification sur le type de contrôleur qui pourra initier cette demande ; il va de soi que le contrôleur représentant du personnel est fondé à effectuer la demande. L'on voit ainsi une grande brèche qui est offerte aux salariés d'une entreprise, de provoquer la mutation à la tête de leur entreprise, ne serait-ce le temps qu'elle retrouve une certaine santé. Ce qui n'est pas négligeable.

**588.** L'AUDCG est très strict sur les conditions de fond de la location gérance, en plus d'exclure l'entrepreneur de la possibilité de conclure un contrat de location gérance<sup>835</sup>, l'article 141 dispose que la personne physique ou morale qui met son fonds en location-gérance doit l'avoir exploité pendant au moins deux ans en qualité de commerçant. Mais, compte tenu des impératifs et de la spécificité des procédures collectives, l'Acte uniforme a prévu que les conditions fixées ci-dessus ne sont pas applicables, entre autres, aux contrats de location-gérance passés par des mandataires de justice chargés à quelque titre que ce soit de l'administration d'un fonds de commerce, à condition qu'ils y aient été autorisés par la juridiction compétente et qu'ils aient satisfait aux mesures de publicité prévues<sup>836</sup>. Cette exception est confirmée par l'article 115 alinéa 4 de l'AUPC qui dispose que « *Les conditions de durée d'exploitation du fonds de commerce par le débiteur pour conclure une location-gérance ne sont pas applicables* ».

**589.** Le locataire doit exploiter le fonds suivant sa destination, c'est-à-dire qu'il ne peut changer la nature du commerce exploité, alors même qu'aucun dommage n'en résulterait pour le propriétaire du changement de destination; car, en effet, le loueur peut ne pas avoir les qualifications ou les aptitudes nécessaires pour continuer, après la fin de la location, l'exploitation du nouveau commerce entrepris par le locataire-gérant. Le locataire ne peut adjoindre au fonds loué une activité

---

<sup>834</sup> Article 115 alinéa 1 AUPC

<sup>835</sup> Article 138 alinéa 4 AUDCG

<sup>836</sup> Article 143 AUDCG



nouvelle sans l'autorisation du loueur<sup>837</sup>. Ces obligations traduisent le désir de continuité de l'entreprise, sous-jacent à toute idée de redressement.

**590.** Relativement à l'exécution de la location gérance, le syndic est chargé de veiller au respect des engagements souscrits par le locataire gérant, il peut se faire communiquer, par ce dernier, tous les documents et informations utiles à sa mission. Il doit rendre compte au juge-commissaire de l'exécution de ses obligations par le locataire-gérant, au moins tous les trois (03) mois, en précisant le montant des sommes reçues et déposées au compte de la procédure de redressement judiciaire, les atteintes aux éléments pris en location gérance et les mesures de nature à résoudre toute difficulté d'exécution.

**591.** Le non-respect des obligations du locataire gérant peut conduire le tribunal à prononcer la résiliation du contrat. La résiliation du contrat de location-gérance peut intervenir à toute époque par la juridiction compétente, soit d'office, soit à la demande du syndic ou du représentant du ministère public, soit à la demande d'un contrôleur. Là encore, on s'aperçoit que la multitude des titulaires du droit d'agir en résiliation concourt à assurer la bonne marche de la location gérance. La carence de certains organes de la procédure peut être comblée par l'action des autres. Les salariés, contrôleurs attitrés de la procédure, pourraient aisément jouer aux gendarmes en cas de location gérance de l'entreprise qui les emploie. Le constat est clair, avec ces mesures attractives, le législateur OHADA montre sa volonté de promouvoir ce mode de gestion qui concourt à la pérennisation de l'entreprise et au maintien des emplois. L'on verra si c'est aussi le cas avec la cession des actifs.

## **B-La cession d'actifs alternativement favorable au maintien de l'emploi**

**592.** Animé par sa ferme volonté de construire un tissu d'entreprises solides au plan communautaire, le législateur OHADA a multiplié les procédés de pérennisation de l'entreprise. Il s'est montré favorable au maintien des relations d'affaires, moteur de l'activité économique et qui permet de stabiliser les situations juridiques<sup>838</sup>. Si l'entité économique n'est plus apte à fonctionner, il envisage les

---

<sup>837</sup> Serge Kokou Evelamenou, op.cit., p. 259

<sup>838</sup> Nadège Kemogne, op. cit., p. 69 et 70

possibilités de continuation de l'entreprise sous une nouvelle structure, l'on rejoint la fonction concurrentielle si chère à Michel Jeantin<sup>839</sup>, lorsqu'il estimait que les procédures collectives avaient une fonction concurrentielle dans la mesure où les entreprises non viables pouvaient être reprises et redynamisées par d'autres entreprises, ce qui profiterait à l'économie générale.

**593.** La cession des actifs de l'entreprise répond à cette configuration. Son recours permet d'assurer le sauvetage de tout ou partie de l'entreprise en difficulté, d'en pérenniser l'exploitation et de maintenir les emplois qui y sont attachés, mais aussi de désintéresser, dans la mesure du possible, les créanciers. De la sorte, elle est une mesure de traitement des difficultés des entreprises. Elle est prévue dans la phase préventive, dans celle de redressement judiciaire ou encore dans la liquidation<sup>840</sup>. La cession d'actifs peut être partielle ou globale, elle permet à des tiers d'acquérir tout ou une partie de l'entreprise. Elle porte sur un ensemble de biens réalisés non isolément, mais en bloc et formant une ou plusieurs unités de production et d'exploitation autonomes.

**594.** La cession partielle ou globale d'actifs est contenue dans l'offre de concordat, mais avec une dérogation de la procédure tenue en cas de concordat ordinaire. Le vote du concordat est effectué par les créanciers et homologué par la juridiction compétente, cependant, contrairement au délai de 15 jours qui prévaut pour les autres concordats, le délai prévu pour la convocation de l'assemblée concordataire est doublé, il est porté à 1 mois<sup>841</sup>. La prescription d'un délai plus long montre d'emblée l'importance accordée à cette technique, en raison des enjeux importants en présence.

**595.** Pour sa mise en œuvre, le syndic doit établir un état descriptif des biens meubles et immeubles dont la cession est envisagée, la liste des emplois qui y sont attachés, les sûretés réelles dont ils sont affectés et la quote-part de chaque bien dans le prix de cession. Cet état est joint à la convocation individuelle des créanciers prévue à l'article 122 AUPC.

---

<sup>839</sup> Michel Jeantin, *Droit commercial : Instruments de paiement et de crédit, Entreprises en difficulté*, Précis Dalloz, 2e éd., 1990, n° 351, p.314 et s.

<sup>840</sup> Joëlle Débora Magueu Kamdem, thèse op. cit., p. 29.

<sup>841</sup> Article 131 AUPC

- 596.** A notre avis, il aurait été plus équitable que les salariés soient davantage impliqués dans l'élaboration du dossier de cession. Même s'il est prévu de mentionner la liste des emplois au dossier, cela semble insuffisant. Il aurait été encore plus pertinent de requérir l'avis des salariés sur l'offre de cession, et mieux permettre, si possible, qu'ils puissent intervenir dans les négociations avec les éventuels acquéreurs. Cette solution aurait le mérite de créer un climat de confiance entre les salariés et les nouveaux acquéreurs. Les salariés, par leur réaction d'adhésion contrastée vis-à-vis du repreneur, constituent l'ingrédient fondamental de la « *mayonnaise* » que le repreneur va s'efforcer de faire prendre au tour de son projet et dans son management de la reprise<sup>842</sup>. Tout en expliquant sa stratégie, le cessionnaire doit également être capable de rassurer ses salariés.
- 597.** Il serait vain de vouloir redresser une entreprise sans la motivation et la mobilisation de ces derniers. Un personnel motivé pour redresser l'entreprise acceptera plus facilement des mesures. La mobilisation de toutes les énergies est une des clés de réussite du redressement. Une synchronisation des acteurs est nécessaire pour le succès de la reprise de l'entreprise<sup>843</sup>. Bien plus, de par leur position privilégiée dans l'appréciation de la rentabilité de l'unité dont la cession est envisagée, les salariés pourraient se prononcer sur la productivité de l'opération de cession envisagée, ce qui éviterait une cession au rabais mieux, ils pourraient s'ériger en potentiels acquéreurs comme l'on verra plus tard. Si tant est que les consultations des salariés pourraient alourdir la procédure, l'on suggère que leur avis soit annexé au dossier.
- 598.** Après le vote de l'offre par les créanciers, le législateur a fixé le canevas à suivre par la juridiction pour homologuer la décision. Ainsi, la juridiction compétente ne peut homologuer la cession totale ou partielle d'actifs que : *si le prix est suffisant pour désintéresser les créanciers munis de sûretés réelles spéciales sur les biens cédés, sauf renonciation par eux à cette condition (...), si le prix est payable au comptant ou si, dans le cas où des délais de paiement sont accordés à l'acquéreur,*

---

<sup>842</sup> Bérangère Deschamps, Marie-Christine Barbot, « Gouvernance de la reprise d'entreprises saines et défaillantes : Rôle et influence des parties prenantes ». *1ères Journées George Doriot*, 16 et 17 mars 2006, Deauville.

<sup>843</sup> idem

*ceux-ci n'excèdent pas deux (02) ans et sont garantis par le cautionnement solidaire d'un établissement bancaire.*

**599.** On est au regret de constater que le législateur OHADA ne s'est contenté que d'entrevoir l'aspect financier de la cession d'entreprise. L'énumération des conditions d'homologation de la cession l'indique clairement. Pourtant, il aurait été opportun de mettre aussi l'accent sur les perspectives de perpétuation de l'activité et par ricochet de sauvegarde des emplois. On aurait pu, dans un souci d'efficacité, prévoir que l'homologation soit conditionnée à la constatation par le juge que l'offre de reprise permette dans les meilleures conditions d'assurer le plus durablement l'emploi attaché à l'ensemble cédé, le paiement des créanciers et présente les meilleures garanties d'exécution. Ce qui aurait pour effet d'éviter le risque que le tribunal ne soit tenté de choisir la solution de facilité qui consisterait à retenir l'offre qui comporte le prix le plus élevé, au lieu de se livrer, préalablement, à une « appréciation d'opportunité économique globale », tenant compte de l'aptitude du repreneur à redresser l'entreprise et de l'intérêt de tous les partenaires<sup>844</sup>.

**600.** Par le passé, le droit OHADA n'admettait la cession globale d'actifs que dans le cadre de la liquidation des biens, et seule la cession partielle d'actifs pouvait être envisagée dans le cadre du redressement préventif. Cette situation était incompréhensible, elle a d'ailleurs fait l'objet de vives critiques<sup>845</sup>. A la faveur des récentes réformes, la cession globale est retenue comme solution au redressement de l'entreprise. Ce qui paraît compréhensif, car la cession globale peut présenter un intérêt en cas de redressement judiciaire, notamment si le débiteur fait preuve d'incompétence ou d'incurie ou est frappé d'une interdiction d'exercer le commerce ou de diriger une entreprise commerciale<sup>846</sup>. Elle se présente donc comme une solution heureuse pour l'entreprise.

**601.** Cela dit, avec la cession d'actifs, la reprise de l'activité de l'entreprise est ainsi possible et les emplois peuvent être sauvegardés. L'entreprise pour fonctionner, a besoin d'un potentiel humain suffisamment qualifié. La cession d'une unité de

---

<sup>844</sup> V. Serge Kokou Evelamenou, op.cit., p. 252 et s.

<sup>845</sup> Steve Marian Alili, « la reprise des entreprises en difficulté dans l'espace OHADA », *Ohadata D-06-38*, p. 5, V. aussi Désiré Ahoua, thèse, op. cit., p. 310,

<sup>846</sup> Steve Marian Alili, op.cit.

production, ou de l'entreprise dans sa globalité, entraîne automatiquement le transfert des contrats de travail. C'est ce qui est stipulé à l'article 42 alinéa 1 du code du travail du Cameroun<sup>847</sup>. En réalité, c'est la permanence économique de l'entreprise qui justifie le maintien de l'emploi.

**602.** Les contrats se poursuivent dès lors que la même entreprise continue à fonctionner sous une direction nouvelle<sup>848</sup>. Des dispositions similaires ont été reprises dans l'avant-projet d'acte uniforme relatif au droit du travail : « s'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, reprise sous une nouvelle appellation, vente, fusion, transformation de fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise »<sup>849</sup>. On voit donc que subsiste en droit OHADA, l'idée de sauvegarder les emplois attachés à l'unité économique. Le maintien des contrats en cours implique aussi le maintien du contenu de la relation contractuelle telle qu'elle existait avant le changement d'employeur, ce qui permet au salarié de conserver les avantages antérieurement acquis<sup>850</sup>. Cependant, l'on note un laxisme du législateur OHADA relativement au maintien de l'unité économique et sociale.

**603.** Il faut reconnaître que le formalisme imposé pour admettre la cession, constitue une garantie du sérieux de l'offre à retenir ; mais le législateur ne s'est pas assez prononcé sur l'exécution de la cession. Seul est envisagé le défaut de paiement du prix, alors que les engagements en matière économique et sociale sont également essentiels. Tout se passe comme si une fois le prix payé, le repreneur se trouve complètement libéré, et pourtant, il existe des risques de dilapidation après reprise

---

<sup>847</sup> « S'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur notamment par succession, vente, fusion, transformation de fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. Leur résiliation ne peuvent intervenir que lorsqu'il y a changement de l'activité de l'entreprise ou lorsque les travailleurs expriment leur volonté devant l'inspecteur du travail d'être licenciés avec paiements de leurs droits, avant la modification

<sup>848</sup> V. Cour Suprême du Cameroun, Arrêt n°102-5 du 3 mai 1993, inédit ; Cour d'appel de Yaoundé, arrêt n° 2 du 11 avril 1994, inédit. Cité par Liliane Flore Tchamba Bakakeu, *les cessions d'actifs de l'entreprise en difficulté*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007p. 73.

<sup>849</sup> Article 37.

<sup>850</sup> Liliane Flore Tchamba Bakakeu, *les cessions d'actifs de l'entreprise en difficulté*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007p. 73

des actifs de la société défaillante<sup>851</sup>. Ainsi, il n'a pas prévu des dispositions pour prévenir et même sanctionner l'inexécution des obligations par le cessionnaire. Une telle situation peut favoriser les cessionnaires malhonnêtes au détriment des cessionnaires sérieux<sup>852</sup>. La situation devra interpeller le législateur OHADA, afin qu'il intègre des mesures de salubrité dans l'AUPC, pour garantir le bon suivi des opérations de cession.

**604.** Une entreprise viable ne doit pas périr. En d'autres termes, une unité économique et sociale capable d'exploitation autonome ne saurait disparaître. Lorsque le débiteur n'est plus en mesure d'assurer la survie et son redressement, et qu'un tiers offre de l'acquérir, l'intérêt général exige que l'unité lui soit transmise, ainsi que l'activité qui y est attachée et les emplois. Le tiers repreneur devra respecter les engagements souscrits dans son offre, sinon il s'expose à des sanctions. Le législateur a prévu qu'en cas de non-paiement intégral du prix, le débiteur peut demander au juge-commissaire de prononcer la résolution de la cession<sup>853</sup>, nous pensons que le non-respect des autres engagements devrait aussi ouvrir la possibilité de résolution de la cession. Pour éviter de laisser le sort de l'entreprise au bon vouloir d'un tiers repreneur, il serait aussi utile d'envisager les procédés d'attribution de l'entreprise au profit des salariés.

## **§2- La nécessité d'instaurer une procédure attributive de l'entreprise au profit des salariés**

**605.** Manifestant son désir d'assurer la continuité de l'exploitation, le droit OHADA a envisagé des procédés de reprise des fonds pour revigorer l'entreprise. Il ya lieu de constater que les solutions adoptées font plus appel aux partenaires extérieurs de l'entreprise, pourtant les partenaires internes, notamment les salariés, peuvent amplement contribuer au processus. La recherche des solutions aux difficultés en cas de cessation des paiements n'est plus désormais, l'affaire du seul tribunal. Y sont associés les partenaires sociaux, les partenaires financiers qui doivent contribuer par exemple à la mise en place du concordat de redressement par diverses propositions. Tout cela évite la disparition totale des relations d'affaires,

---

<sup>851</sup> Steve Marian Alili, *op.cit*, p. 19.

<sup>852</sup> Liliane Flore Tchamba Bakakeu, *op. cit*, p. 65.

<sup>853</sup> Article 133 AUPC.

avec toutes les conséquences qui peuvent en découler, et aussi, assure dans une certaine mesure le maintien des relations de travail.

**606.** Il est vrai plusieurs mesures de redressement des entreprises en difficulté existent, il n'en demeure pas moins que le financement reste la mesure la plus appropriée. Le financement est fortement encouragé, au regard du privilège institué en faveur des personnes ayant consenti un nouvel apport en trésorerie au débiteur en conciliation, en règlement préventif ou en redressement judiciaire, en vue d'assurer la poursuite de son activité et sa pérennité<sup>854</sup>. La collectivité des salariés représente une fraction qui peut jouer sa partition dans le financement de l'entreprise.

**607.** Contrairement aux législations étrangères<sup>855</sup>, le législateur africain n'a pas explicitement intégré le salarié dans la stratégie financière de l'entreprise que ce soit à sa formation, qu'elle soit in bonis ou non. En période de difficultés, les associés ou actionnaires peuvent en effet être sollicités pour renflouer les caisses de l'entreprise. Cette entreprise peut prendre plusieurs formes. Nous pouvons citer entre autres les avances ou les prêts remboursables, les abandons de créances et la souscription à une augmentation de capital. Les salariés ne sont sollicités que pour la remise en cause de leurs droits. Pourtant, la participation et l'actionnariat des salariés peuvent constituer des leviers pouvant jouer un rôle fédérateur autour de la stratégie de l'entreprise en associant les salariés à la performance collective et en renforçant la culture des résultats<sup>856</sup>. Dans une vision prospective, l'on verra d'abord les mécanismes de capitalisation des droits des salariés (A), ensuite, l'on devra explorer la reprise de l'entreprise par les salariés (B).

## **A- Les mécanismes de capitalisation des droits des salariés**

**608.** Il peut arriver qu'une entreprise en difficulté présente une situation financière des plus désastreuses, contraignant, de ce fait, ses dirigeants à devoir puiser dans les

---

<sup>854</sup> Joëlle Débora Magueu Kamdem, thèse op. cit., p. 19.

<sup>855</sup> L'actionnariat salarié est réglementée en Belgique par la loi du 28 décembre 1983 dite loi Monory bis, qui cherche à inciter les salariés à acheter des parts sociales de leur entreprise, au Pays-Bas, il s'agit de la loi du 1er novembre 1993, qui tend à favoriser la participation des salariés au capital et aux bénéfices et à promouvoir l'épargne salariale, entrée en vigueur le 1er janvier 1994. V. L'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié, note de synthèse publiée sur le site du Sénat [https://www.senat.fr/lc/lc60/lc60\\_mono.html](https://www.senat.fr/lc/lc60/lc60_mono.html) V. également Gilles Auzero, « Développement de la participation et de l'actionnariat salarié », *Bull. Joly* 2007, p. 331. V. aussi Maurice KomKamsu, op. cit., p. 991.

<sup>856</sup> Maurice Kom Kamsu, op. cit., p. 991.

fonds propres de la société afin d'y faire face. Pour les sociétés commerciales, l'exigence de posséder un capital d'un montant minimal indiqué dans ses statuts est impérative, conformément aux dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA. Il existe pourtant des procédés de reconstitution du capital avec la participation des salariés. Précédemment, nous avons vu que les salariés pouvaient utiliser des procédés tels que la remise de dette, le rééchelonnement des dettes, pour aider l'entreprise à retrouver sa santé financière. Il est possible que ces sacrifices des salariés soient consentis en contrepartie d'une capitalisation de leurs droits au sein de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit d'éventuelles conversions des créances en titres donnant accès au capital.

**609.** Théoriquement, l'opération de capitalisation des créances est admise en droit OHADA. Traitant de l'augmentation du capital social, l'AUSGIE énonce un certain nombre de procédés au rang desquels la voie d'apports en numéraire libérés par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la société<sup>857</sup>. Il s'agit d'une opération essentiellement comptable qui consiste à faire passer les valeurs du compte « *dettes* » au compte « *capital* ». Dès la réalisation de la compensation, la société est libérée des intérêts futurs et tout remboursement<sup>858</sup>. Elle transforme le créancier en actionnaire, ce qui exige normalement son consentement. Il ya lieu de préciser que la loi n'a pas distingué le type de créance susceptible d'être convertie, elle a juste exigé la certitude de la créance, son exigibilité et sa liquidité. L'on peut soutenir que les créances salariales qui ont tous ces attributs pourraient faire l'objet de cette conversion.

**610.** Ce mécanisme devient une mesure de restructuration de l'entreprise. La conversion de créance en capital peut être voulue par les créanciers qui souhaitent se diluer au sein des actionnaires existants et prendre le contrôle de la société débitrice<sup>859</sup>. On a longtemps évoqué l'idéal d'une collaboration entre les salariés et les détenteurs de capitaux au sein de l'entreprise. L'entrée des salariés dans cette sphère leur octroie toute la légitimité qui leur était déniée.

---

<sup>857</sup> Article 562 alinéa 2 AUSGIE.

<sup>858</sup> Mayatta Ndiaye Mbaye, « capital social », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p. 483.

<sup>859</sup> Désiré Ahoua, thèse, op. cit., p. 371.



**611.** Le droit des associés à la participation aux décisions collectives est un principe d'ordre public, et même, l'on pourrait dans une certaine mesure parler d'un ordre public absolu, dans la mesure où toute clause statutaire ne pourrait y déroger<sup>860</sup>. Ainsi, faire rentrer les salariés dans la constitution du capital, leur ouvrirait expressément l'accès aux sphères de décision de la société. L'actionnariat confère des droits aux salariés, devenus apporteurs de capital, pour se prémunir des risques éventuels en leur garantissant un contrôle indirect par l'accès à certaines informations et un recours en justice en cas de contestation des informations. Les salariés actionnaires peuvent également avoir un contrôle direct sur les décisions en participant aux assemblées des actionnaires, voire en exerçant un droit de vote dans les conseils d'administration en tant qu'administrateurs salariés actionnaires<sup>861</sup>.

**612.** La technique de conversion de créance en capital a des avantages pour toutes les parties concernées, le débiteur, les créanciers, les actionnaires comme les salariés, car son usage permet de diminuer la dette et corrélativement l'augmentation des fonds propres de l'entreprise<sup>862</sup>. Si tout va mal, les autres créanciers recevront plus que si la conversion n'avait pas eu lieu (du fait de la diminution de l'assiette des remboursements) et si tout va bien, ils seront, de toute manière, remboursés.

**613.** Pour convaincre les créanciers d'investir dans l'entreprise au moyen d'une conversion de leurs créances, la société en difficulté devra tout d'abord procéder à un exercice délicat : démontrer à la fois l'absolue nécessité d'une restructuration de la dette, et l'existence d'une perspective de retour à meilleure fortune pour ceux qui accepteront de prendre une participation dans le capital<sup>863</sup>. Il est évident que les salariés pourraient facilement adhérer à cette démarche, ceci d'autant qu'ils maîtrisent les réalités de l'entreprise.

**614.** C'est désormais le salarié qui prête à son employeur. Des systèmes juridiques d'implication financière des salariés ont vu le jour dès 1959 et ils ne cessent de se

---

<sup>860</sup> Article 125 AUSGIE : « Sauf disposition contraire du présent Acte uniforme, tout associé a le droit de participer aux votes des décisions collectives »

<sup>861</sup> Salima Benhamou, « Gouvernance, participation des salariés et performance des entreprises : enjeux et prospective économique et Sociale », colloque L'actionnariat salarié, une stratégie en quête de légitimité ?, qui s'est tenu le 19 nov. 2013, à l'Université de Strasbourg, *Droit social* 2014, p.550.

<sup>862</sup> Désiré Ahoua, thèse, op. cit., p. 371

<sup>863</sup> idem

propager. Il n'est pas loin le temps où on évoquait le risque de « *schizophrénie* » du salarié actionnaire déchiré entre des choix patrimoniaux et des choix sociaux. N'a-t-on pas dans certains partis et syndicats un moment redouté l'émergence de « *capitalistes salariés* » qui deviendraient les trouble-fêtes de relations sociales historiquement ancrées sur l'opposition capital/travail ? L'aube du nouveau millénaire semble enfin avoir enterré ces fantasmes au profit d'une vision plus réaliste qui consacre l'actionnariat salarié comme un des moyens de mieux répartir la richesse produite par les entreprises et d'orienter davantage l'épargne des ménages vers le financement des entreprises<sup>864</sup>.

**615.** Pour éviter l'impact des événements personnels sur une société économiquement florissante, l'on assiste de plus en plus à une « *désacralisation* » de l'intuiti personae »<sup>865</sup>. L'on met ainsi en avant l'apport au détriment du désir de s'associer, l'apport des salariés dans ces circonstances étant essentiel, c'est logique qu'il soit attiré par l'entreprise. L'objectif poursuivi est de mobiliser les travailleurs à l'activité de leur entreprise en développant leurs investissements, soit à l'intérieur de l'entreprise elle-même en facilitant l'actionnariat, soit dans le cadre plus large du marché financier par un développement de l'épargne salariale<sup>866</sup>. Cette pratique a déjà été expérimentée dans des entreprises camerounaises. C'est le cas du protocole d'accord sur l'épargne prêt conclu entre la SOTUC et ses employés qui allait dans cette dynamique. Le protocole stipulait que les salariés laisseraient 15% de leur salaire en prêt<sup>867</sup>.

**616.** L'actionnariat des salariés a pris de l'envergure dans la nouvelle vision de l'entreprise en tant que mécanisme permettant la création de valeur partenariale, favorisant ainsi l'engagement et la coopération avec les autres actionnaires. Les entreprises ont perçu dans ce phénomène un moyen d'avoir une politique de ressources humaines efficace et peu onéreuse, les salariés une source de

---

<sup>864</sup> Raymond Soubie « l'actionnariat salarié : beaucoup plus qu'un simple instrument d'épargne salariale », *Petites affiches*, 22 février 2001 n° 38, p. 35.

<sup>865</sup> Mouthieu Monique Aimée épouse Njandeu, « mécanismes juridiques concourant à la protection de la société, entité économique dans l'acte uniforme OHADA », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 5, N° 1, 2008, p.139.

<sup>866</sup> Nadège Claude, thèse op.cit., p. 24.

<sup>867</sup> V. Blandine Sara Epee, Elisabeth Amélie Nke Ngomba, *la place des salariés dans le traitement des entreprises en difficulté*, mémoire de Maîtrise, Université de Yaoundé, 1991-1992, document reproduit en annexe.

rémunération fiscalement avantageuse ; les pouvoirs, le moyen d'asseoir les capitaux propres des entreprises<sup>868</sup>.

**617.** En outre, ce type d'actionnariat a pour effet de limiter les offres publiques d'acquisition (OPA)<sup>869</sup> hostiles ou amicales sur les marchés financiers et boursiers. Au moment où l'entrée massive d'investisseurs étrangers rend le capital des sociétés anonymes de l'espace OHADA plus volatile, l'actionnariat salarié peut permettre de lui donner une grande stabilité, ce qui a pour conséquence de redonner une marge d'indépendance aux entreprises face à la pression des fonds étrangers. Dans ce cadre, des garanties fiscales ou sociales et financières doivent être mises en place pour stabiliser la part du capital détenu par les salariés<sup>870</sup>. Les salariés actionnaires peuvent jouer un rôle central dans l'indépendance de leur entreprise face à des stratégies prédatrices. Cette fonction de l'actionnariat salarié est beaucoup plus apparente dans d'autres pays où cette forme de détention du capital est elle-même plus répandue.

**618.** Ainsi, aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, ou dans une moindre mesure en Allemagne, les salariés pèsent beaucoup plus sur le devenir de leurs entreprises et peuvent notamment réagir à toute offre de rachat. Ces expériences heureuses d'actionnariat salarié prises sous d'autres cieux sont destinées à inciter les dirigeants des sociétés de l'espace OHADA à recourir à cette opération qui constitue une source importante d'autofinancement des entreprises<sup>871</sup>.

**619.** Cependant, l'on sait que l'ouverture d'une procédure de traitement consacre l'égalité des créanciers, toutes les actions tendant au recouvrement d'une créance sont gelées, le syndic agit pour le compte de la masse des créanciers. La compensation s'apparente à un remboursement total immédiat de la créance avec comme contrepartie une participation au capital de la société débitrice, alors que

---

<sup>868</sup> Robert Sangue Fotso, op. cit. p. 123.

<sup>869</sup> On doit admettre qu'il s'agit d'un renforcement incontestable des pouvoirs des travailleurs qui disposent non seulement des attributions du droit du travail, mais également de celles du droit des sociétés. Ainsi faut-il rappeler le rôle très important qu'ont joué les actionnaires salariés de la Société Générale au moment de la défense contre l'offre publique d'achat hostile lancée en 1999 par son concurrent, la BNP. V. « La puissance éphémère des employés de la Société générale », *Le Monde*, 14 juin 2000, cité par André Sobczak, *réseaux de sociétés et codes de conduite : un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes le déclin, la décadence des instruments traditionnels d'expression des salaires*, thèse, Institut Universitaire Européen, Florence, 2001, p.114.

<sup>870</sup> Essoham Komlan Alaki, op. cit.

<sup>871</sup> idem

les autres créanciers subiront les délais prévus par le plan. Il se pose alors le problème de la capitalisation des créances la lumière du principe d'égalité des créanciers.

**620.** Il est vrai que l'ouverture d'une procédure collective suspend toutes les mesures d'exécution, et par conséquent les effets d'une compensation. Mais, l'on sait également que malgré l'ouverture, les créances salariales continuent à être exigibles (du moins dans leur fraction superprivilégiée). Il peut arriver que l'entreprise soit bloquée par le paiement de cette fraction des créances salariales, au lieu d'engager la mesure d'exécution avec ses torts pour l'entreprise, il aurait été plus efficace d'admettre qu'elles puissent faire l'objet d'une compensation. Par ailleurs, de nombreuses dérogations ont été au fil du temps apportées au principe de l'égalité des créanciers<sup>872</sup>, admettre une dérogation supplémentaire au profit de toutes les créances salariales ne serait pas de trop, surtout lorsque cette dérogation va dans le sens du renflouement de l'entreprise.

**621.** De façon implicite, le droit OHADA adhère à l'idée d'introduire le salarié dans le capital de la société. Le législateur OHADA a prévu la possibilité d'attribuer des actions aux salariés dans la société commerciale, consacrant ainsi l'idée de faire participer le salarié au fonctionnement de la société commerciale<sup>873</sup>. S'il est permis en droit OHADA, de faire bénéficier aux salariés des résultats de la prospérité de l'entreprise, à travers l'incorporation des bénéfices au capital, au profit des salariés, qu'il soit permis également d'espérer qu'en période de crise, que l'on puisse capitaliser les créances salariales. Cela équivaldrait pour les salariés, à une participation à l'effort de guerre pour aider l'entreprise.

**622.** Cependant, l'initiative d'attribution des actions appartient exclusivement aux associés, pourtant le législateur aurait pu instituer des mécanismes de souscription volontaire par les salariés. C'est dire qu'il y a toujours un frein à ce que le salarié actionnaire devienne un sujet actif. C'est d'ailleurs pourquoi le pourcentage de souscription des actions par les salariés est limité. Il en résulte qu'une incitation des divers partenaires sociaux aux opérations d'actionnariat salarié devra être renforcée

---

<sup>872</sup> Darly Russel Kouamo, op. cit., p.35 et s.

<sup>873</sup> Martin Luther Goura, op.cit., p.36.

par l'aisance de leur mise en œuvre dans une logique volontariste<sup>874</sup>. Etant entendu que l'actionnariat salarié apparaît dans la nouvelle donne de l'économie globalisée comme un enjeu pour le développement des entreprises. A moins de continuer à se bercer d'illusions ou de compter sur une rigoureuse contrainte légale, l'actionnariat salarié paraît être aujourd'hui le seul vecteur réaliste d'une éventuelle participation des salariés à la gestion de l'entreprise. Mais, pour atteindre cet objectif, encore faut-il, en amont, faciliter l'accès des salariés au capital de la société qui les emploie<sup>875</sup>. Les procédés des reprises de l'entreprise par les salariés s'inscrivent également dans cette logique.

## **B- La reprise de l'entreprise par les salariés une solution souhaitable**

**623.** Il est contraire à l'intérêt général de voir disparaître certaines entreprises qui représentent un important potentiel industriel, commercial et humain, faute d'avoir pris à temps les mesures financières et économiques qui s'imposaient. Les techniques de sauvetage poursuivent le double objectif d'assurer la survie de l'entreprise, avec le maintien des emplois qu'elle assure, et de rendre compatible ce redressement avec l'environnement proche et lointain de l'entreprise<sup>876</sup>.

**624.** Pour assurer la poursuite de son activité, l'entreprise fait souvent recours aux acteurs externes. Ils apportent soit leur expertise, soit les moyens financiers nécessaires à remettre les activités sur la bonne marche. Sur un angle purement financier, les banques vont par exemple accorder des prêts, ou des facilités d'exécution des engagements de l'entreprise. Mais dans le contexte camerounais, l'on constate que ce mode est peu opérationnel<sup>877</sup>.

**625.** Les mesures ont certes été adoptées par le législateur des procédures collectives afin de motiver les partenaires financiers au sauvetage des entreprises en difficulté ; mais ces derniers étant, pour la plupart, soumis à un contrôle rigoureux, ils

---

<sup>874</sup>Essoham Komlan Alaki, op. cit.

<sup>875</sup> Gilles Auzero « Développement de la participation et de l'actionnariat salarié (L. no 2006-1770, 30 décembre 2006, Titres I et II) » *Bulletin Joly Sociétés*, 01 mars 2007 n° 3, P. 331.

<sup>876</sup>Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p.206.

<sup>877</sup> Le système bancaire au Cameroun est décourageant, il est incapable de soutenir le financement des entreprises. Les banques camerounaises sont plus intéressées à faire les simples opérations commerciales, en espérant réaliser le plus rapidement et sûrement les bénéfiques. V. Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p.194 et 195.

octroient difficilement le crédit ou l'aide à même de sauver une exploitation<sup>878</sup>. C'est à juste titre que nous pensons que le financement interne s'avère être plus efficace que le financement externe généralement complexe. Les bailleurs de fonds n'ont pas nécessairement à être recherchés à l'extérieur de la société. Ils existent potentiellement au sein de celle-ci ou plus exactement dans l'entreprise à laquelle elle sert de vêtement juridique. Ce sont évidemment les salariés qui sont ici visés.

**626.** Les vertus de l'actionnariat salarié ne sont plus à démontrer : il permet à la fois de consolider les capitaux propres et d'assurer la performance financière de la société<sup>879</sup>. En outre, cet actionnariat revêt une stabilité certaine et comme nous l'avons relevé plus haut, il peut constituer de ce fait un outil efficace de résistance aux offres publiques d'acquisition indésirables.

**627.** La disparition de l'entreprise ne peut donc qu'avoir des conséquences économiques et sociales désastreuses pour les pays africains membres de l'OHADA, où les disparitions d'entreprises touchent à la fois le secteur public et privé. Pour stopper l'hémorragie, le recours à la technique de reprise d'entreprise serait intéressant, car cela permettrait d'assurer le sauvetage de tout ou partie de l'entreprise en difficulté, d'en pérenniser l'exploitation et de maintenir les emplois qui y sont attachés, mais aussi de désintéresser dans la mesure du possible les créanciers<sup>880</sup>. Lorsqu'on scrute les dispositions de l'AUPC, l'on ne retrouve pas des mesures incitatives pour une reprise de l'entreprise par les salariés pourtant, c'est une technique qui instaure un climat de confiance entre les partenaires sociaux. Le plus souvent, la restructuration d'une organisation s'accompagne d'une réduction des effectifs, une élimination des postes redondants et une redistribution des rôles et des responsabilités. Ces changements peuvent être déstabilisants pour le personnel et susciter de sérieuses résistances.

**628.** La résistance des salariés peut s'expliquer par le manque de transparence sur les intentions du repreneur de l'entreprise, la crainte par le salarié de perdre son poste,

---

<sup>878</sup> V. Jöelle Débora Magueu Kamdem, thèse op. cit., note de bas de page n° 84, p. 20 et 21.

<sup>879</sup> Gilles Auzero, Actions de préférence et actionnariat salarié, *Bulletin Joly Sociétés*, 01 novembre 2006 n° 11, P. 1288.

<sup>880</sup> Steve Marian Alili, op.cit., p. 1.

son pouvoir dans la nouvelle entité<sup>881</sup>. Dans les cas d'un rachat par exemple, le racheteur tend souvent à s'accaparer des postes de responsabilité et à imposer ses méthodes de travail à l'entité acquise. Cette situation accentue les sentiments d'insécurité et le stress vécus par les membres de l'entité absorbée. Il arrive que les cadres n'acceptent pas leur nouveau rôle de subordonné, chose qui explique leur départ même après des années de fusion<sup>882</sup>.

**629.** La connaissance de l'entreprise par l'entrepreneur est « un facteur incontestable de succès » : un ancien salarié a ainsi deux fois plus de chance de réussir qu'un repreneur extérieur. Pour un chef d'entreprise, donner la possibilité à l'un ou plusieurs de ses salariés de lui succéder à la tête de la société est la garantie de la pérennité de son entreprise<sup>883</sup>. Ainsi, lorsque le sort de la reprise dépend des salariés, ces derniers sont nécessairement invités à participer pour rassurer le repreneur sur leur présence ; certaines entreprises sont d'ailleurs valorisées en fonction des salariés employés. C'est le cas des entreprises d'ingénierie ou de consulting qui délivrent des prestations intellectuelles très spécialisées. On pourrait même déduire une règle économique : plus le salarié intervient en matière individuelle dans la production de la valeur ajoutée, plus il a vocation à devenir acteur économique de la procédure collective<sup>884</sup>. C'est également le cas des dirigeants salariés, cadres de l'entreprise et essentiels pour son fonctionnement : ceux que l'on appelle les hommes clés. Ils n'apparaissent nulle part dans la loi, mais pourtant, ils sont nécessaires, ce sont des acteurs très importants pour la valorisation du capital. C'est ainsi que dans la plupart des opérations de reprise d'une entreprise par les fonds d'investissements, ces derniers s'appuient sur le management en place pour redresser l'entreprise<sup>885</sup>. Ce faisant, cette ossature déjà en place peut elle même acquérir l'entreprise.

---

<sup>881</sup> Emmanuelle Estelle Amougou, *La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration ; l'exemple PERENCO*, mémoire DEPA, université de Douala, 2012-2013, p. 1

<sup>882</sup> Idem, p.2.

<sup>883</sup> François Cornut-Gentille et Jacques Godfrain, « Une ambition : la participation pour Tous », *Rapport au Premier ministre* de la mission parlementaire confiée aux auteurs, La Documentation Française, Paris, le 29 septembre 2005, p.46.

<sup>884</sup> Charley Hannoun, « les salariés et leurs représentants, acteurs des procédures collectives », in Antoine Lyon-Caen, Quentin Urban (dir), *Les salariés et la défaillance de l'entreprise*, Paris Dalloz 2007, p.38.

<sup>885</sup> idem

**630.** Techniquement, la reprise de l'entreprise par les salariés n'emporte pas transfert de la propriété de l'entreprise contre paiement d'un prix par les salariés, mais permet une cession massive des titres de la société qui les emploie à une société holding spécialement créée à cette fin<sup>886</sup>. Ils ne rachètent pas une entreprise en payant un prix ; ils créent une société holding avec d'autres investisseurs et ce holding s'endette pour acquérir massivement les titres de la société cible qui les emploie<sup>887</sup>. D'où la préférence pour l'expression « cession massive de droits sociaux de la société cible à la société holding créée notamment par les salariés ». C'est une stratégie qui met en corrélation les règles de droit des sociétés, droit du travail et droit fiscal<sup>888</sup>. Structurellement, les salariés s'organisent collectivement. C'est une technique de financement susceptible de concourir au sauvetage d'une entreprise en difficulté. Elle est en principe une opération assez simple de restructuration financière, représentant une augmentation des fonds propres, en contrepartie d'apports en nature ou en numéraire d'argent frais ou par compensation<sup>889</sup>.

**631.** La reprise de l'entreprise par les salariés permet à certains salariés de devenir associés, mais, plus encore, elle leur confère le contrôle de la société. Majoritaires dans le capital social, les salariés « repreneurs » deviennent l'organe décisionnel de la société. Certains estiment même qu'ils « deviennent collectivement leur propre employeur »<sup>890</sup>. Cette configuration est favorable à instaurer un climat apaisé au sein du personnel de l'entreprise.

**632.** Pour faire face à la réticence des tiers à apporter leur soutien à une entreprise en crise<sup>891</sup>, il convient de se tourner vers les salariés. Eux au moins semblent maîtriser de près l'entreprise. Ils sont à même de juger les potentialités de l'entreprise et lui accorder la confiance en la finançant. Il est juste regrettable que le législateur

---

<sup>886</sup> Sandie Lacroix-De Sousa, « Le rachat de l'entreprise par les salariés : une stratégie payante ? » actes du colloqu sur le thème l'actionnariat salarié, une stratégie en quête de légitimité, tenu le 19 novembre 2013 à l'Université de Strasbourg, *Droit social* 2014 p.517.

<sup>887</sup> idem

<sup>888</sup> ibidem

<sup>889</sup> Joëlle Débora Magueu Kamdem, thèse op. cit., p.431 et s.

<sup>890</sup> Dominique Vidal, Le rachat de la société par les salariés, in *Les salariés et les opérations sociétaires*, PUAM 1996, p.98.

<sup>891</sup> Le législateur s'est évertué à préserver les intérêts des acteurs du financement externe (bien que ladite protection reste à renforcer), sans pour autant accorder la même protection aux acteurs du financement interne. Ce qui est de nature à paralyser la restructuration de l'entreprise au regard de l'efficacité du financement interne par rapport au financement externe.V. Joëlle Débora Magueu Kamdem, thèse op. cit., p.498.



OHADA n'a pas prévu les mesures incitatives à même de les y pousser. Et pourtant, le droit positif camerounais a connu la pratique de reprise d'entreprise par les salariés. Dans le cadre des restructurations des entreprises publiques et parapubliques, l'ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation<sup>892</sup> des entreprises publiques et parapubliques offre la possibilité aux salariés de pouvoir racheter totalement ou partiellement les entreprises qui les emploient. Ce fut le cas de la Cameroon Shipping Line (CAMSHIP) qui a été rachetée en partie par des actions souscrites et libérées de ses salariés à l'initiative du directeur général de la société<sup>893</sup>. En dehors de ce cas de réussite, il faut relever que d'autres tentatives de mise en place de l'actionnariat populaire ont échoué<sup>894</sup>. L'exemple de l'entreprise CHOCOCAM peut être cité. En effet, sur 9454 actions qui avaient été mises en vente par l'intermédiaire des banques locales, seules 1836 ont été acquises par les membres du personnel de l'entreprise<sup>895</sup>. Il faut relever que c'est plus un problème conjoncturel général, déjà l'action était vendue à 34000 FCFA (environ 52 euros, et pourtant le SMIC à cette période était à 28000 FCFA (environ 42 euros). C'est dire que le montant de l'action pouvait être supérieur à un mois de salaire. Bien plus, l'absence de bourse de valeur et le manque de structure d'accompagnement des salariés auraient entaché la bonne marche de l'opération. Pourtant, cette quasi absence de l'actionnariat populaire et de l'option d'une reprise de l'entreprise par les salariés<sup>896</sup> renforce le sentiment de bradage et du transfert du patrimoine national aux étrangers<sup>897</sup>, avec des résultats diversement

---

<sup>892</sup> L'expression privatisation peut être utilisée dans plusieurs acceptions différentes. Elle vise le transfert définitif d'entreprises sous la forme d'une cession de titres ou d'actifs, ou d'une cession de contrôle. V. Pascal Nguihe Kante, « Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun », *Revue juridique et politique des Etats francophones*, n° 2, avril-juin 2003, p.214. Le parallélisme qu'on pourrait établir avec les PCAP est que ces mesures visaient à améliorer l'efficacité économique de ces entreprises et plus loin l'efficacité économique et financière du pays.

<sup>893</sup> V. *Cameroun Tribune*, n°2774 du 26 novembre 1997, p. 2, cité par Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p.226.

<sup>894</sup> Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p.206.

<sup>895</sup> idem

<sup>896</sup> A noter qu'il est par exemple préconisé qu'en France, l'on fasse recours au patriotisme économique et à l'actionnariat salarié pour freiner l'internationalisation des sociétés françaises. V. Jean-Philippe LIEUTIER, *le modèle de l'actionnariat salarié*, thèse Aix-Marseille III, 2011, p.321.

<sup>897</sup> Joseph Nzomo Tcheunta, « le processus de privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun : Quel bilan ? », in *Annales de la Faculté des sciences juridiques et politiques*, Université de Dschang, Tome 10, 2006, p.178., V. aussi, Pascal Nguihe Kante, thèse op. cit. p.198 et 199.

appréciables<sup>898</sup>. L'économie se trouverait extravertie<sup>899</sup>, et cette situation n'est pas à même de favoriser la construction d'un tissu d'entreprises locales solides et susceptibles d'impulser une politique de développement stable.

**633.** Pour résorber ces défaillances, l'on pense qu'il aurait fallu que la loi attribue un droit préférentiel de reprise des entreprises aux salariés. Contrairement à tous les autres créanciers, les salariés sont intimement liés à l'entreprise qui constitue le cadre essentiel de leur existence. Comme en matière de partage, il serait aisé de justifier cette solution par leur position particulière dans l'entreprise. Ce droit préférentiel leur donnerait ainsi un pouvoir de négociation avec d'autres repreneurs<sup>900</sup>.

**634.** En France par exemple, dans le cadre des cessions de droits sociaux, dans les entreprises répondant à certaines conditions, il a été instauré une phase obligatoire d'information des salariés, destinée à susciter des offres de reprise du fonds ou de la participation<sup>901</sup>. Le dispositif, bien que redouté de par sa complexité latente<sup>902</sup>, met en place une double obligation d'information à destination des salariés. La première est très générale, et porte sur les possibilités de reprise d'une société par ses salariés, telles qu'elles existent dans le milieu économique. La seconde est beaucoup plus novatrice, puisqu'elle porte sur l'intention du propriétaire d'un

---

<sup>898</sup> L'intervention des repreneurs étrangers, constitués en majorité de grandes firmes mondialement connues, présente d'indéniables avantages que le plus strict chauvinisme ne devrait ignorer. Ces repreneurs bénéficient d'une expertise éprouvée tant sur le plan de la gestion financière et commerciale que celui de la maîtrise des contraintes économiques, technologiques et juridiques. Les repreneurs étrangers peuvent ainsi insuffler une dynamique particulière aux entreprises en difficulté reprises en remédiant, d'une part, à l'obsolescence de leur patrimoine en vue d'une amélioration des services aux usagers et aux clients; d'autre part, en leur ouvrant les marchés extérieurs, stratégie en phase avec les impératifs de compétitivité. Mais cette apparente crédibilité ne doit pas occulter les risques d'abus pouvant accompagner les reprises d'entreprises par les tiers étrangers. Ceux-ci, ayant pour souci premier de maximiser les revenus de leurs investissements, misent sur un programme de restructuration sévère dont le but est d'accroître l'efficacité et la productivité de l'entreprise reprise. Les abus sont fréquents s'il n'existe pas de gardes fous légaux à même de les obliger à respecter leurs engagements. V. Steve Marian Alili, op.cit, p. 19.

<sup>899</sup> V. Pascal Nguihe Kante « Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun », *Revue juridique et politique des Etats francophones*, n° 2, avril-juin 2003, p.235

<sup>900</sup> Charley Hannoun, « les salariés et leurs représentants, acteurs des procédures collectives », in Antoine Lyon-Caen, Quentin Urban (dir), *Les salariés et la défaillance de l'entreprise*, Paris Dalloz 2007, p.30.

<sup>901</sup> La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : L'article 19 fait état de l'instauration d'un délai permettant aux salariés de présenter une offre en cas de cession d'un fonds de commerce dans les entreprises de moins de cinquante salariés.

<sup>902</sup> Didier Poracchia, Philippe Portier, Nicolas Goetz, « Loi ESS et l'option d'achat de leur entreprise par les salariés : un choc de complexité » *Bulletin Joly Sociétés*, 02 novembre 2014 n° 11, P. 454

fonds de commerce ou d'une société de céder la propriété du fonds ou le contrôle de la société, l'information donnée aux salariés devant leur permettre de formuler une offre d'acquisition<sup>903</sup>.

**635.** Il est vrai qu'en droit français, l'on a renoncé à instaurer un droit de préférence au motif qu'il pourrait être considéré comme une atteinte au principe d'égalité, au droit de propriété et à la liberté d'entreprendre<sup>904</sup>. Nous pensons que la situation conjoncturelle que vit le Cameroun, comme les autres Etats de l'espace OHADA, devrait amener à instaurer de telles pratiques qui vont dans le sens de la préservation des unités économiques. Les pouvoirs publics et les partenaires socio-économiques doivent prendre conscience que la vitalité et le dynamisme économique ne passent pas seulement par la création d'entreprises nouvelles, mais aussi par la sauvegarde d'entreprises plus anciennes et défaillantes<sup>905</sup>. Il faut garder à l'esprit que les salariés peuvent activement concourir à ressusciter les entreprises qui ont subi un gros malaise.

---

<sup>903</sup> Bruno Dondero « L'information des salariés sur la cession d'entreprise issue de la loi ESS », *Bulletin Joly Sociétés*, 01 octobre 2014 n° 10, P. 408.

<sup>904</sup> Idem.

<sup>905</sup> Steve Marian Alili, *op.cit*, p. 19.

## **Conclusion du Chapitre 2 et du titre 2.**

- 636.** La situation économique des Etats Africains en général et celle du Cameroun en particulier ne leur permet pas de laisser disparaître les entreprises même si elles sont en difficulté. Les entreprises sont en effet des vecteurs de développement socio-économique. Les investissements faits tant par les nationaux que les étrangers, à travers la création d'entreprises, constituent un moyen visant l'atteinte de cet objectif qu'est le développement. Pour tenter de traiter l'entreprise qui est déjà en crise, le droit OHADA s'est voulu novateur, moderne et pratique. Il a misé sur une conjonction d'acteurs qui œuvrent pour trouver les solutions pouvant favoriser la poursuite des activités de l'entreprise. Cependant, il n'a pas fait la part belle aux salariés, il leur a accordé de minces possibilités d'interaction, ce qui paraît injuste.
- 637.** Quelque fois, l'on note même une asymétrie au niveau des prérogatives accordées par le droit positif camerounais et celles consacrées en droit OHADA. Les procédés de négociation des mesures destinées à contourner le licenciement, les possibilités de reprise de l'entreprise par les salariés, pour ne citer que celles-là, ont connu une amorce en droit positif camerounais ; le dispositif communautaire aurait pu au moins consolider ces acquis et les renforcer. Le droit OHADA, dans les dispositions relatives au droit des sociétés, se montre favorable à l'irruption des salariés dans le capital de l'entreprise, mais le dispositif destiné à traiter l'entreprise ignore ces mécanismes, pourtant, une incitation à cette pratique aurait marqué une cohérence.

## ***CONCLUSION SECONDE PARTIE***

**638.** La survenance de la cessation de paiements plonge l'entreprise dans un processus contraignant pour tous les partenaires de l'entreprise. C'est une forme d'état d'exception où le débiteur est soit assisté soit dessaisi de la gestion des affaires de l'entreprise. La mise à l'écart du débiteur, (du moins celui qui aurait été objectivement indélicat), aurait idéalement pu profiter aux salariés, en raison de ce qu'à part le débiteur, ils sont les seuls partenaires qui maîtrisent mieux l'entreprise, et qui sont fortement intéressés par la survie. Malheureusement, il n'en est pas le cas, des aménagements statutaires ont été érigés pour préserver le recouvrement des créances des salariés sur l'entreprise, avec le non assujettissement à la discipline collective. Cependant, ils sont timidement associés dans l'élaboration des mesures destinées à sauver l'entreprise, leur représentation est mitigée, et les modalités d'appropriation de l'entreprise par eux, ne sont pas incitatives.

## **CONCLUSION GENERALE**

- 639.** Tout au long de cette étude, il a été rappelé que l'entreprise constitue le poumon du développement aussi bien économique que social de tout pays<sup>906</sup>. L'on a envisagé d'explorer les mécanismes par lesquels le salarié pouvait impacter le solutionnement ou même l'anticipation de la résolution des difficultés qui mettraient en péril la continuité de l'entreprise qui l'emploie. Autrement dit, l'on s'est attelé à montrer que le dialogue social pouvait être instrumentalisé par les partenaires de l'entreprise dans le cadre d'une gestion apaisée, qui met en avant la préservation de l'intérêt des différentes parties prenantes, en adéquation avec l'intérêt supérieur, notamment l'intérêt de l'entreprise. Ce faisant, l'occasion a été donnée de confronter les disciplines qui impactent la vie de l'entreprise.
- 640.** Il est acquis de nos jours que la prospérité économique repose essentiellement sur la dynamique de l'entrepreneuriat. Le système juridique a vocation à contribuer, de manière significative, à la réalisation de cet objectif. Il doit fournir un cadre approprié de nature à favoriser des investissements massifs. Il doit aussi fournir les conditions nécessaires à l'épanouissement de l'homme dans l'entreprise<sup>907</sup>. C'est pourquoi la conception patrimoniale de l'entreprise jadis développée est apparue, à un moment donné, limitée. La présente étude aura tenté de la relativiser en promouvant une vision communautaire qui met l'accent sur la collectivité des intérêts autour de l'entreprise, notamment les parties prenantes. Cela dit, l'aspect institutionnel de l'entreprise prend alors le pas sur son aspect contractuel. Les salariés, parties prenantes au projet entrepreneurial devraient être suffisamment outillés pour contribuer à l'éclosion de la firme.
- 641.** De façon générale, l'analyse a permis de constater qu'au Cameroun, comme dans la majorité des Etats de l'espace OHADA, le salarié n'était pas suffisamment activement impliqué dans le fonctionnement de l'entreprise. Se posent encore le problème de l'information économique des salariés et la faiblesse des prérogatives dont disposent les salariés pour impacter le processus décisionnel. Pourtant, il peut s'agir là des leviers sur les lesquels l'équilibre entre la protection des salariés et la survie de l'entreprise peut reposer.

---

<sup>906</sup>Tous les pays que l'on désigne aujourd'hui sous le nom de pays développés doivent leur puissance au dynamisme du secteur privé.

<sup>907</sup>Hubert Tsague Donkeng, *Le traitement de l'insuffisance d'actif en droit des procédures collectives OHADA*, DEA, Université de Yaoundé II, 2006, p.1.

- 642.** L'indispensable changement, ou tout au moins, la révision qu'impose la crise économique qui touche le Cameroun, commande une autre vision de l'entreprise créatrice des richesses. En effet, de la méthode passive d'expression par la représentation, l'on devra passer aujourd'hui à une forme d'expression plus dynamique, plus active, à un dialogue permanent entre les partenaires de l'entreprise. La performance de l'entreprise devrait désormais s'entendre comme la capacité à satisfaire aussi sur le long terme, les intérêts de toutes les parties prenantes internes, motivées pour participer au projet entrepreneurial sur la durée, et mobilisées pour y apporter les capitaux, les compétences et le travail nécessaire à sa réussite<sup>908</sup>. Le but d'une telle initiative est de rassembler tous les acteurs de la société autour d'un objet commun: l'entreprise, ainsi que l'intérêt qui en résulte.
- 643.** Il s'agit de traduire à travers l'intérêt commun des travailleurs et des propriétaires la notion d'entreprise que gère la société personne morale. En effet, la notion d'intérêt désigne généralement l'existence d'une masse patrimoniale qui serait le résultat d'une imbrication de plusieurs espoirs au sein d'un groupe homogène. Il ne s'agit pas de vouloir privilégier le salarié au détriment des capitalistes<sup>909</sup>. La responsabilité sociale de l'entreprise devra s'analyser en sa capacité à se préoccuper de l'avenir à moyen et à long terme des salariés. Ce qui devra se faire à travers la réelle implication des salariés dans le processus décisionnel, via une bonne collaboration avec les salariés, lesquels ne devront ménager aucun effort pour contribuer à la pérennisation de l'entreprise.
- 644.** Naturellement, les salariés doivent être associés au « quotidien » par l'information, la formation, des pratiques de management participatif, voire même un partage du résultat. Ils devraient pouvoir, selon des modalités variées, être également associés à la capitalisation et à la décision. De par leur sagacité, ils pourraient détecter et enclencher les mesures de traitement, auxquelles ils apporteront leur contribution active, certainement en ne demeurant pas comme des simples spectateurs.
- 645.** Les défaillances des entreprises au Cameroun, comme partout en Afrique, revêtent une dimension particulière, notamment en raison du contexte de sous-

---

<sup>908</sup> Amélie Rafael, « Performance et gouvernance de l'entreprise », *les avis du conseil économique, social et environnemental*, les éditions des journaux officiels, mai 2013, p.45.

<sup>909</sup> Martin Luther Goura, le salarié dans les sociétés commerciales en droit OHADA, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2009-2010, p. 5.



développement, ce qui fait que plus ici qu'ailleurs, les conséquences socio-économiques engendrées par les défaillances des entreprises prennent souvent l'allure d'un véritable drame social ; cela d'autant plus que les dispositifs institutionnels de prise en charge des risques sociaux brillent par leur insuffisance<sup>910</sup>. Le plus souvent, le salarié est la mamelle nourricière d'un bon nombre de personnes. Perdre cette qualité signifie pour lui que désormais tous ceux qui sont à sa charge seront privés d'un minimum vital<sup>911</sup>, ce qui rend indispensable le maintien de la vitalité de l'entreprise. C'est par le développement des entreprises saines que le Cameroun et les autres Etats de l'espace OHADA pourraient sortir de l'impasse du sous développement. Le Traité OHADA est signé en octobre 1993, à une époque où la plupart des pays concernés traversaient une grave crise économique. Il constitue alors une étape du processus d'intégration régionale et de coopération institutionnelle devant aboutir à la création d'une « *Communauté Économique Africaine* »<sup>912</sup>. Il apparaît dès lors que les recommandations adressées au Cameroun le sont aussi pour les autres Etats de l'espace.

**646.** Certainement, nous n'avons pas la prétention de dire que le dialogue dans l'entreprise sera le remède aux maux sociaux et économiques qui plongent le pays dans le sous-développement, mais cela reste une voie privilégiée si l'on souhaite sortir de l'impasse. Comment ne pas capter des outils dont le succès a été expérimenté ailleurs. Il est justement question de démontrer que le dialogue social rime avec la prospérité de l'entreprise. Il est souhaitable que l'entreprise cesse d'être considérée comme étant le domaine réservé du dirigeant<sup>913</sup>. Le paternalisme patronal<sup>914</sup> qui prévaut depuis l'instauration du salariat, n'a pas su contribuer au bien-être des entreprises, il ne serait pas osé d'envisager une autre forme de collaboration plus participative. Cette initiative déboucherait sur l'instauration

---

<sup>910</sup>Euloge Mesmin Koumba, op. cit, p.13.

<sup>911</sup>Nadège Kemogne, l'intérêt général en droit des procédures collectives, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007, p.21.

<sup>912</sup> Modi Koko Bebey (H.D.), "L'harmonisation du droit des affaires en Afrique: regard sous l'angle de la théorie générale du droit." disponible sur: [http://www.juriscopie.org/actu\\_juridiques/doctrine/OHADA/ohada\\_1.pdf](http://www.juriscopie.org/actu_juridiques/doctrine/OHADA/ohada_1.pdf) (2001), p. 3.

<sup>913</sup>Euloge Mesmin Koumba, op. cit, p.176.

<sup>914</sup> Sur cet aspect qui traite de l'Autorité du chef d'entreprise, V Ousmane Oumarou Sibide, Réalités africaines et enjeux pour le droit du travail, <http://afrilex.u-bordeaux4.fr/realites-africaines-et-enjeux-pour.html>, publié en janvier 2000

d'une démocratie dans les structures sociétaires, réconciliant le capital et le travail dans un souci d'efficacité économique et sociale<sup>915</sup>.

**647.** Jugeant la modicité des droits conférés aux créanciers de l'entreprise en période des difficultés, Gamaleu Kameni Christian dans sa thèse,<sup>916</sup> a estimé que ces derniers méritaient d'être réhabilités, il ne serait pas exagéré de dire autant pour les salariés. Pour ce faire l'on devra déjà corriger les incohérences qui existent entre les dispositions communautaires et les dispositions locales adoptées au Cameroun. Peut-être que l'uniformisation du droit du travail serait une issue à privilégier, car cela éviterait des distorsions entre les Etats et rétablirait le jeu de la concurrence saine. Des dispositions internationales devraient être concrètement appliquées. En tout état de cause, le modèle de travail occidental (système fordiste) sur lequel se sont inspirées les législations africaines semble être aujourd'hui dépassé. Le salarié n'est plus un simple maillon de l'entreprise inséré dans la chaîne, mais c'est un acteur qui fait partie intégrante de l'entreprise, de ce fait, il doit exprimer sa citoyenneté au sein de l'entité qui l'emploie.

**648.** Comme l'on aura essayé de le montrer, promouvoir l'implication salariale, permettra avant tout de réaliser et rationaliser l'application des droits de l'homme. Etant entendu que ces droits surtout ceux socio-économiques, ont lourdement été bafoués dans l'espace francophone ; les ajustements structurels, en l'occurrence, ont porté de sérieux coups aux droits des travailleurs. Dans la politique d'attractivité recherchée, les droits des entrepreneurs ont été élargis. Et pourtant, cet amenuisement des prérogatives des salariés n'a pas pu générer le développement escompté. Une piste de recherche future pourrait consister à déterminer de façon pragmatique, les modalités de mise en fonctionnement de ce modèle d'entreprise dont la détermination et la conduite des stratégies se fait avec la collaboration des partenaires. Il va de soi que cette mise en pratique dépasserait le cadre strictement juridique pour embrasser d'autres disciplines.

---

<sup>915</sup> Jean-Philippe Lieutier, « La participation des salariés au capital et à la gestion à travers quelques aspects de droit des sociétés », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ? Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015*, Droit social 2015, p.1012

<sup>916</sup> Christian Gamaleu Kameni, *l'implication du créancier dans les procédures collectives, étude comparée du droit français et du droit de l'OHADA*, thèse, Aix-Marseille, 2013, p.83.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. TRAITES, OUVRAGES ET MANUELS**

**AGUIDIOLI KENOUKON (C.)**, *Effectivité et efficacité des normes fondamentales et prioritaires de l'OIT : cas du Bénin et du Togo*, Institut international d'études sociales, Organisation internationale du travail, 2007.

**ALIPRANTIS (N.), KESSLER (F.)**, *Le droit collectif du travail : questions fondamentales-évolutions récentes ; études en hommage à Madame le professeur Hélène Sinay*, Peter Lang, Francfort, Berne, 1994.

**ANAZETPOUO (Z.)**, *Le Système camerounais des relations professionnelles*, Presses Universitaires d'Afrique, Yaoundé, 2010.

**ANOUKAHA (F.), CISSE (A.), DIOUF (N.), TOUKAM NGUEBOU (J.), POUGOUE (P.-G.), MOUSSA (S.)**, *Sociétés commerciales et G.I.E*, Bruylant Bruxelles 2002.

**BAGUI KARI (A.)**, *regard sur les privatisations au Cameroun*, coll. IPAN, 4ème trimestre, 2001.

**BLOCH-LAINE (F.)**, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Éditions du Seuil 1967, 160p.

**BORIS (M), PILKINGTON (N), SELLERS (D), THOUVENOT (S)**, *Le droit uniforme africain des affaires issu de l'OHADA*, « Jurisclasseur affaires finances », Litec, 2004.

**BUY (M.)** (dir.), *Les droits fondamentaux des salariés face aux intérêts de l'entreprise*, colloque, d'Aix-Marseille, du 20 mai 1994 organisé par l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, institut de droit des affaires, centre d'études des relations sociales internationales Presses universitaires d'Aix-Marseille 1994.

**CARBONNIER (J.)**, *flexible droit, pour une sociologie du droit sans rigueur*, Paris, LGDJ, 10e éd., 2001.

**DESPAX (M.)**, *l'entreprise et le droit*, Paris, LGDJ, 1957, X et 443 p.

**DIAKHATÉ (B.)**, *Le contrôle du licenciement des délégués du personnel au Sénégal*, L'Harmattan, 2013.

**EBOUSSI BOULAGA (F.), NKOLO AYISSI (E.)**, *Les jeunes et la politique au Cameroun: quelles perceptions pour quelle participation? : Étude des valeurs, des*

*perceptions des institutions politiques et de l'implication des jeunes du Cameroun*, Yaoundé: Friedrich-Ebert-Stiftung, Bureau Cameroun, Presses Universitaires d'Afrique, 2011.

**EPEE EKWALLA (J.)**, *Les syndicats au Cameroun: genèse, crises et mutations*, Editions L'Harmattan, 2009.

**FORTIER (V.)**, **LEBEL-GRENIER (S.)**, *la parole et le droit : actes des rencontres juridiques Montpellier-Sherbrooke 2008*. Editions de la Revue de Droit, 2009. <hal-00431890>

**GUYON (Y.)**, *droit des affaires, T2, entreprises en difficulté, Economica, 9e éd., 2003, 484p.*

**ISSA-SAYEGH (J.)**, **POUGOUE (P.G.)**, **SAWADOGO (F.M)**, *OHADA: traité et actes uniformes commentés et annotés*. Juriscope, 2016.

**ISSA-SAYEGH (J.)** et **LOHOUES-OBLE (J.)**, *OHADA-Harmonisation du droit des affaires*. Éditeur commercial, Bruylant, 2002.

**JEANTIN (M.)**, **LE CAMU (P.)**, *droit commercial : Instruments de paiement et de crédit, Entreprises en difficulté*, Précis Dalloz, 6e éd., 2003, 745 p.

**JEANTIN (M.)**, *Droit commercial : Instruments de paiement et de crédit, Entreprises en difficulté*, Précis Dalloz, 2e éd., 1990.

**KERBOUCH (J.Y.)** et **WILMANN (C.)**, *le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi*. Paris: La Documentation Française, 200, 215p.

**KOUMBA (E.M.)**, *Droit de l'OHADA : prévenir les difficultés des entreprises*, l'harmattan 2013, 344 p.

**LANGÉ (D.)** et **ROULET (V.)**, *Droit du travail*. éd. ellipses 2e édition, 2012, 304p.

**LE CROM (J.-P.)**, *deux siècles de droit du travail: l'histoire par les lois*. Editions de l'Atelier, 1998, 288 p.

**LE GOFF (J.)**, *Du silence à la parole une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, presses universitaires de Rennes, 2004, 622 p.

**LIENHARD (A.)**, « procédures collectives », encyclopédie Delmas, 2013, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

**LYON-CAEN (A.)**, *les Transformations du droit du travail: études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Paris, Dalloz, 1989, 489 p.

**LYON-CAEN (A.)**, **URBAN (Q.)**, *les salariés et la défaillance de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 2007, 170 p.

**MAMA (T.) (Dir.)** Crise économique et politique de déréglementation au Cameroun. Editions L'Harmattan, 1996.

**MBOCK BIUMLA (J.M.) (Dir.)**, *OHADA : code bleu, Textes annotés. Jurisprudence résumée de la CCJA, annotations du droit comparé, JURIAFRICA*, 4<sup>e</sup> éd., 2016.

**NGUIHÉ KANTÉ (P.)**, *entreprises commerciales et droits fondamentaux. Essai de systématisation à l'étude des particularismes au regard des droits français et camerounais*, PUAM, Vol. III, Janvier 2012, 527 p.

**OGIER-BERNAUD (V.)**, *Les droits constitutionnels des travailleurs*, Economica, P.U.A.M., 2003.

**PELISSIER (J.)**, *le pouvoir du chef d'entreprise*, Dalloz, paris, 2002, 98p.

**POUGOUE (P. G.)**,

(Dir.) *Encyclopédie du droit OHADA*, L'Harmattan, Éditions Lamy, Paris, 2012, 2185 p.

*Code du travail camerounais annoté*, Presses universitaires d'Afrique, 1997, 540 p.

*Droit du travail et de la prévoyance sociale au Cameroun*, PUC, Tome I, 1988.

**RIPERT (G.)**, *aspects juridiques du capitalisme moderne*, LGDJ, Paris, 2<sup>e</sup>ed., 1998, 354p.

**SACHS-DURAND (C.) (dir)**, *la place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire*, P.U.S, Coll.de l'université Robert Schuman, 2004, 337 p.

**SAWADOGO (F. M.)**, *droit des entreprises en difficulté*, Bruylant, Bruxelles, 2002, 446 p.

**SEGAL (J-P.)**, **SOBCZAK (A.)** et **TRIOMPHE (C-E.)**, *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003.

**SOINNE (B.)**, *traité des procédures collectives, commentaires des textes, formules*, 2e éd., Paris, Litec, 1995, 2812p.

**TCHOKOMAKOUA (V.), KENFACK (P.-E.)**, *droit du travail camerounais*, Presses universitaires d'Afrique, 2000, 264 p.

**TIGER (Ph.)**, *Le droit des affaires en Afrique (OHADA)*, « Que sais-je ? », PUF, Paris, 2e éd., 1999.

**VERRET (I.R.)**, *Les institutions représentatives du personnel face à l'éclatement de l'entreprise*. CFE-CGC, Institut de recherches économiques et sociales, 2004.

**VOINOT (D.)**, *Droit économique des entreprises en difficulté*, L.G.D.J, Paris, 2007, p.22.

**WAQUET (Ph.)**, *L'entreprise et les libertés du salarié*, Paris, éd. Liaisons, 2003, 206 p.

## II. ARTICLES

**ADOM (J.K.)**, « le secret des affaires et la participation des salariés à la gestion de l'entreprise », *bull joly* 2003, [www.lextenso.fr](http://www.lextenso.fr)

**AGGERI (F.)**, « la démocratie technique en débat », *gérer et comprendre*, n° 68, juin 2002, p. 55-60.

**AKAM AKAM (A.)**,

« La responsabilité sociale de l'entreprise », in *La responsabilité du dirigeant social en Droit OHADA : Actes du colloque international organisé par l'Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA)*, Douala-Cameroun, les 12 et 13 mars 2015, [http://biblio.ohada.org/pmb/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=2671](http://biblio.ohada.org/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=2671)

« La responsabilité civile des dirigeants sociaux en droit OHADA », *Revue internationale de droit économique*, 2007/2 (t. XXI, 2), p. 211-243. DOI : 10.3917/ride.212.0211. URL : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2007-2-page-211.htm>

**ALILI (S. M.)**, « La reprise des entreprises en difficulté dans l'espace OHADA », *Ohadata* D-06-38, pp. 1-20.

**ANTONMATTEI (P.-H.)**, « GPEC : le renforcement de l'obligation triennale de négocier », *Droit social* 2013 p.791, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr).

**ARSEGUEL (A.)**, « L'information des salariés dans les plans sociaux », *Bulletin Joly Sociétés*, 01 septembre 1996 n° 9, P. 700.

**ARSEGUEL (A.), REYNES (B.)**, « Les « grands arrêts » du licenciement pour motif économique », In *les Petites Affiches*, la loi, n° 38, mars 1998

**AUBERT (J.-P.), Rachel Beaujolin-Bellet**, «Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation. » *Travail et Emploi Vol. 100*, Octobre 2004, p. 99-112.

**AUBERGER (M.-N.)**, « Les salariés et la gouvernance d'entreprise », *La Missive de Gestion Attentive*, n°41, mai juin 2010.

**AUVERGNON (Ph.)**, « Modèles et transferts normatifs en droit du travail de pays africains ». *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2005, p. p. 117-138.

**AUZERO (G.)**,

« La participation des salariés à la stratégie de l'entreprise », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ? Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social 2015*.[www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

« Actions de préférence et actionnariat salarié », *Bulletin Joly Sociétés*, 01 novembre 2006 n° 11, P. 1288-1296.

«Développement de la participation et de l'actionnariat salarié (L. n° 2006-1770, 30 décembre 2006, Titres I et II) », *Bulletin Joly Sociétés*, 3, 2007, p. 331-357.

« La représentation obligatoire des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance, *Droit social* 2013 p. 740

**AZIBER (S. A.)**,

« L'attractivité contractuelle du droit des procédures collectives de l'espace OHADA », *Ohadata* D-13-52, <http://www.ohada.com/doctrine/ohadata/D-13-52.html>

« Procédure d'alerte», in, *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p. 1425-1434.

**BADJI (S.A.)** « OHADA et bonne gouvernance d'entreprise », *Revue de l'ERSUMA* n°2, mars 2013, <http://revue.ersuma.org/no-2-mars-2013/doctrine-20/Ohada-et-bonne-gouvernance-d>

**BAILLY (P.),**

« Les objectifs du droit des procédures collectives en matière d'emploi », *Revue Lamy Droit des Affaires*, 2012.

« L'actualité jurisprudentielle des restructurations », *Semaine sociale Lamy Supplément*, 3 mars 2008.

**BAILLY (P.), TILLIE (P.),** « Les droits des salariés en matière de redressement judiciaire et de liquidation de biens », *actes du séminaire de l'Association française de Droit du travail et de la sécurité sociale*, séance du 25 janvier 2013, p. 7, disponibles sur les liens suivants : <http://www.afdt-asso.fr/fichiers/publications/bailly25012013.pdf>

**BALLERSTEDT (K.),** « La participation des travailleurs dans les organes de l'entreprise: problèmes fondamentaux du droit, en considération particulièrement du droit des sociétés », in *les relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise — formes et fonctions* —, actes de la session d'études tenue à Luxembourg du 4 au 6 octobre 1965, p.63-93.

**BARON (X.),** « Parier sur la démocratisation des entreprises et des organisations du travail ? » Chronique publiée le 08 novembre 2012 dépêche n°174340., disponible sous le lien [http://www.xavierbaronconseilrh.fr/uploads/3/0/5/3/30533644/parier\\_sur\\_la\\_democratisation\\_des\\_entreprises\\_aef\\_n\\_6981\\_du\\_08\\_novembre.pdf](http://www.xavierbaronconseilrh.fr/uploads/3/0/5/3/30533644/parier_sur_la_democratisation_des_entreprises_aef_n_6981_du_08_novembre.pdf)

**BELLO (A.),** « Pourquoi faut-il adopter le projet d'Acte Uniforme relatif au droit du travail ? » *Revue de droit uniforme africain*, actualité trimestrielle de droit et de jurisprudence, n° 005, 2011, pp. 11-18.

**BENHAMOU (S.),**« Gouvernance, participation des salariés et performance des entreprises : enjeux et prospective économique et Sociale », colloque L'actionnariat salarié, une stratégie en quête de légitimité ?, qui s'est tenu le 19 nov. 2013, à l'Université de Strasbourg, *Droit social* 2014, p.550. [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)



**BENHAMOU (S.), et Diaye (M-A)**, « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », *la note d'analyse*, janvier, n°210, 2011. [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

**BERAUD (J.M.)**, *Étude préalable à l'adoption d'un Acte uniforme en Droit du Travail dans le cadre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)*, BIT, Document n°2, IFP/Dialogue, Genève, Octobre 2003.

**BERNAUD (V.)**, « La participation saisie par le droit constitutionnel : entre faux espoirs et vraies déceptions », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ? Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social 2015*, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

**BERNOUX (Ph.)**, « Des salariés acteurs de l'entreprise », *Economie et Humanisme*, n°370, 2004, p. 36-37.

**BIBOUM BIKAY (F.)**, « Les pouvoirs d'office du juge des procédures collectives de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) et les principes cardinaux du procès », *Juridical Tribune*, Volume 5, Issue 2, December 2015, p. 233-253.

**BLAZY, R., DELANNAY, A. F., PETEY, J., et al.** « Une analyse comparative des procédures de faillite: France, Allemagne, Royaume-Uni ». *Regards sur les PME*, 2008, no 16.

**BORZEIX (A.), Danièle LINHART (D.)**, « La participation: un clair-obscur », *Sociologie du Travail* Vol. 30, No. 1, la gestion du travail: Traditions et nouveautés (1988), p 37-53.

**BOULMIER (D.)**, « Alerte sur les lanceurs d'alerte : à propos d'une décision de la Cour de cassation surnotée ! » *Lexbase La lettre juridique* n°662 du 7 juillet 2016.

**BOURRIÉ-QUENILLET (M.) et STEPHANY (E.)**,

« La prévention des entreprises en difficultés ». *Communication au Congrès des IAE*, 2000. p.1, disponible sous le lien <http://www.defaillance.free.fr/article02.htm>

« Nouvelles approches de la prévention des entreprises en difficulté », *Petites affiches*, n°211, 2001.

**BOUSSOURA (E.), ZERIBI (O.B.),** La Stakeholder Theory permet-elle d'appréhender le concept de RSE. In *XVIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS), Nice, Vol. 27.

**BRECHET (J-P.), CHARREAUX (G.), DESREUMAUX (A), DE MONTMORILLON (B.),** « L'entreprise, son projet, sa gouvernance : éléments d'une vision partenariale », *Economies et Sociétés, Série Economie de l'entreprise*, K, n°23, 1/2015, p.33-65.

**BRUNHES (B.),** « Réflexions sur la gouvernance », *Droit social*, 2001.

**CAGNOLI (P.),** « Entreprises en difficulté (Procédure et organes) », *Répertoire de droit des sociétés*, Dalloz, mars 2010 (dernière mise à jour : mars 2014).

**CERATI-GAUTHIER (A.)** « Procédures collectives: rôles du CE et du représentant des salariés » *Les Cahiers Lamy du CE* n° 64 - Octobre 2007, p.11 et s.

**CESARO (J.-F.),** « entreprises en difficulté (Règles propres aux salariés) », *répertoire de droit du travail*, octobre 2006 (dernière mise à jour : juin 2014).

**CHAMMAS (S.),** « Le sort des salariés dans les entreprises en difficulté au Gabon », *Droit des entreprises en difficulté*, Coll. Droit d'expression ou d'inspiration française, Bruylant Bruxelles. pp. 311-316.

**CHAMPAUD (C.),** « Fondements, permanence et avenir de l'entreprise », in C. CHAMPAUD (Dir.), *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, colloque international de Rennes organisé le 27 mai 2011 par le Fond pour la Recherche sur la doctrine de L'entreprise (FORDE) Ed. Larcier, 2013.

**CHAMPEAUX (F),** « lanceur d'alerte, La Cour de cassation s'empare des lanceurs d'alerte », *semaine sociale LAMY*, n°1730.

**CHIREZ (A.),** « pouvoir de direction des personnes en droit français du travail: de l'unilatéralité à l'assentiment?, *Revue Juridique Polynésienne*, consultée en ligne le 19/05/2015 SOUS LE LIEN [HTTP://WWW.UPF.PF/IMG/PDF/11-CHIREZ.PDF](http://www.upf.pf/img/pdf/11-CHIREZ.PDF) .

**CONCHON (A.),**

« La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? », *Participations*, 2013/1 N° 5

« Quelle régulation collective de la démocratie industrielle ? Le cas des administrateurs salariés (enquête) », *Terrains & travaux*, 1/2008 (n° 14), p. 48-67.

URL : <http://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2008-1-page-48.htm>

**DABIN (L.)**, « l'émergence de l'entreprise dans le droit belge des sociétés anonymes », in Champaud Claude (dir), *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, colloque international de Rennes organisé le 27 mai 2011 par le Fond pour la Recherche sur la doctrine de L'entreprise (FORDE) ed. Larcier, Bruxelles 2013, p.15-34.

**DE CASTET (A.)**, « Démocratie participative : implication des acteurs à tous les étages », texte publié le 08-07-2014, disponible sous le lien [http://www.reseau812.fr/n-115\\_democratie-participative--implication-des-acteurs-a-tous-les-etages-par-aude-de-castet.html](http://www.reseau812.fr/n-115_democratie-participative--implication-des-acteurs-a-tous-les-etages-par-aude-de-castet.html).

**DEBAETS (E.)**, « Protection des droits fondamentaux et participation de l'individu aux décisions publiques », *Juridictoria Revue doctorale de droit public comparé et de théorie juridique*, n° 4, 2010 p.155-176.

**DESBARATS (I)**, « RSE et dialogue social : variations autour du principe de participation », *Revue Lamy Droit des Affaires*, 2010, [www.lamyline.fr](http://www.lamyline.fr).

**DESCHAMPS (B.)**, **BARBOT (M.C.)**, « Gouvernance de la reprise d'entreprises saines et défaillantes : Rôle et influence des parties prenantes ». *Ières Journées George Doriot*, 16 et 17 mars 2006, Deauville.

**DENKIEWICZ (B.)**, **MAURIN (P.)**, « Épargne salariale », *Répertoire de droit du travail*, septembre 2012 (dernière mise à jour : juin 2014).

**DESBRIÈRES (P.)**, « Les actionnaires salariés. » *Revue française de gestion*, 2002, no 5, p. 255-281.

**DESBRIERES (P.)**, **CHARREAUX (G.)**, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin 1998, p57-88.

**DESREUMAUX (A.)** et **BRECHET (J-P.)** « L'entreprise comme bien commun », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013, no 3, p. 77-93.

**DIABATE (A.)**, « Entreprises en difficulté et protection des salariés au Mali », *Droit des entreprises en difficulté*, Coll. Droit d'expression ou d'inspiration française, Bruylant Bruxelles. pp. 322-330.

**DIAWARA (K.), LAVALLEE (S.)**, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace OHADA : pour une ouverture aux considérations non économiques », *Revue internationale de droit économique* vol. 28, no 4, 2014 p. 431-451.

**DELMOTTE (J.P.)**, « La gouvernance au cœur de l'administration des entreprises », *Gazette du Palais*, n° 240, 28/08/2014, [www.lextenso.fr](http://www.lextenso.fr)

**DIDIER (C.)**,

« L'alerte professionnelle en France: un outil problématique au cœur de la RSE. » In : *4e colloque du RIODD (Réseau international de recherche sur les Organisations et le Développement Durable)*. 2009, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00768469/document> .

«entre se soumettre ou se démettre : comment repenser les enjeux de la loyauté pour les ingénieurs aujourd'hui ? », in Guy Groux, Olivier Cousin (dir.) *du travail à la société : valeurs et représentations des cadres actes de la journée du 15 décembre 2005*, cahiers du GDR n° 10, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00369335/document#page=24>

**DONDERO (B.)**, « L'information des salariés sur la cession d'entreprise issue de la loi ESS » ,*Bulletin Joly Sociétés*, 01 octobre 2014 n° 10, [www.lextenso.fr](http://www.lextenso.fr)

**DOSSA (J.C.)**, « Gestion scandaleuse de la SONACOP: La preuve que les travailleurs de la société ont raison », publié dans le journal *L'évènement précis*, 13 mai 2013, disponible sous le lien <http://levenementprecis.com/2013/05/13/gestion-scandaleuse-de-la-sonacop-la-preuve-que-les-travailleurs-de-la-societe-ont-raison/>

**DUPONT-CALBO (J.)**, « La véritable histoire du scandale Volkswagen », [https://www.lesechos.fr/13/01/2017/lesechos.fr/0211685386169\\_la-veritable-histoire-du-scandale-volkswagen.htm#17EUfp9r2DdGSo2p.99](https://www.lesechos.fr/13/01/2017/lesechos.fr/0211685386169_la-veritable-histoire-du-scandale-volkswagen.htm#17EUfp9r2DdGSo2p.99)

**DURAND (P.)**, « les fonctions publiques de l'entreprise privée », *droit social* n° 7, juillet-aout 1945, p.246-250.

**DUTHEILLET DE LAMOTHE (O.)**, « les normes constitutionnelles en matière sociale ». *Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel*, 2010, no 3, p. 193-203.

**GAUDU (F.)**, « L'entreprise définie par ses responsabilités ? », in Bernard Baudry et al., *Analyses et transformations de la firme*, La Découverte « Recherches », 2009, p. 319-339.

**GEA (F.)**,

« l'intervention des différents acteurs de l'entreprise en matière d'exécution du plan social », in Kerbourc'h Jean-Yves, Willmann Christophe, Beaujolin-Bellet Rachel, Méda Dominique (dir) *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi : plans sociaux, reclassements, réembauchages, accords de garantie d'emploi*, Paris, la documentation française, 2001, p. 139.

« La réforme de l'information et de la consultation du comité d'entreprise (1) Bâtir une « culture de la confiance » ?, *Droit social* 2013 p.717

**GNAHOUI (R.D.)**, « Intérêts de l'entreprise et des droits des salariés », *Revue sénégalaise de droit des affaires*, n° 1, janvier-juin 2003.

**GNAZALE (G.), TCHOTOURIAN (I.), et VIOLAY (L.)**, « Implication des salariés dans la vie de l'entreprise: lorsque le droit pose les fondements d'une nouvelle gouvernance. », *Travaux et publications, Fac. Droit - CDACI*, Université de Montréal, 2008, p.14 consulté le 21/02/2015 sur ce lien: [lien:https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/2595/Tchotourian.pdf;jsessionid=EAB0AC14432AEA33AE9A2115805B2BCF?sequence=1](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/2595/Tchotourian.pdf;jsessionid=EAB0AC14432AEA33AE9A2115805B2BCF?sequence=1)

**DE GRVRY (J.)**, « Les relations entre employeurs et travailleurs dans l'entreprise: tendances et problèmes », in *les relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise, formes et fonctions*, actes de la session d'études tenue à Luxembourg du 4 au 6 octobre 1965, Haute autorité de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (dir), 1967, p.95-114.

**DOCKES (E.)**, « Le droit du travail justifications et moyens d'un droit du travail mondial », in *la mondialisation du droit, actes du colloque du CREDIMI* organisé du 13 au 15 septembre 1999, Litec 2000, p.461-477.

**FADHEUILLE (P.)**, « L'impact du concept de responsabilité sociale de l'entreprise en droit français du travail », in Maria Bonnafous-Boucher et al., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte « Recherches », 2006 , p. 106-123.

**GANDIN (M.)**, « Information et consultation des représentants des salariés dans le cadre de la prévention des difficultés - Loi du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises, Questions / Réponses », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 43, 26 Octobre 2006.

**GUIOMARD (F.)**, « Droits fondamentaux et contrôle des pouvoirs de l'employeur », *Communication au séminaire sur les Droits fondamentaux*, Université Paris-X-Nanterre, 9 mai 2003, in, **A. Lyon-Caen et P. Lokiec (dir.)**, *Droits fondamentaux et droit social*. Dalloz, 2005, pp. 75 et s. Disponible sous le lien : <http://droitsocialx.free.fr/fondamentaux/droitsfondx.pdf>

**GUYON (Y.)**,

« Le rôle des salariés dans les procédures collectives de redressement et de liquidation judiciaires », *Etudes offertes à Gérard Lyon-Caen*, Dalloz, 1989, pp. 451-462.

« Le droit des contrats à l'épreuve du droit des procédures collectives », in *Mélanges Jacques Ghestin, Le contrat au début du XXIe siècle*, L.G.D.J., 2001, p. 405-417.

**HANNOUN (C.)**,

« L'impact de la financiarisation de l'économie sur le droit du travail », *Revue de droit du travail* 2008 p.288-295.

« les salariés et leurs représentants, acteurs des procédures collectives », in Lyon-Caen Antoine, Urban Quentin (dir), *Les salariés et la défaillance de l'entreprise*, Paris Dalloz 2007.

«Gouvernance des entreprises et direction des salariés», in *13 paradoxes du droit du travail, Semaine sociale Lamy Supplément, 10 octobre 2011, n°1508, p.97 et s.*

**HORION (P.)**, « Le cadre juridique des relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise », in *les relations entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise — formes et fonctions —*, actes de la session d'études tenue à Luxembourg du 4 au 6 octobre 1965, p. 23-40.

**IGALENS (J.) et VICENS (C.)**, « Vers des restructurations socialement responsables?», *Management & Avenir*, 2005/1 n° 3, p. 101-119.

**JAMES (J.C.)**, « Liquidation des biens dans le droit OHADA des procédures collectives », in *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p.1104-1119.

**JEANTIN (M.)**, « la loi du 1er mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises », *Droit Social*, 1984, p. 599-617.

**JESTAZ (Ph.)**, « La sanction ou l'inconnue du droit », in *Droit et pouvoir*, tome I, La validité, sous la direction de Fr. Rigaux et G. Haarscher, Bruxelles, Ed. Story-Scientia, 1987, pp. 253 et s.

**KALIEU ELONGO (Y.R.)**

« L'état de la perception de la sécurité juridique dans l'espace OHADA: Réflexions à partir du droit des entreprises en difficultés » in *Droit et attractivité économique: le cas de l'OHADA*, Travaux de l'Association pour l'efficacité du Droit et de la Justice (AEDJ) dans l'espace OHADA, sous la coordination scientifique de Loïc CADIET, IRJS éditions, collection Bibliothèque de l'IRJS- André TUNC, Tome 48, 2013, p. 87-97.

« Notion de procédure collective », in *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p.1245-1263.

**KANE EBANGA (P)**, la nature juridique du concordat de redressement judiciaire dans le droit des affaires OHADA, [www. Ohada.com](http://www.Ohada.com), ohadata D-08-23.

**KANTE (A.)**, « réflexions sur le principe de l'égalité entre les créanciers dans le droit des procédures collectives d'apurement du passif (OHADA) » *EDJA* N° 56, [www.ohada.com](http://www.ohada.com), Ohadata D-O6-47.

**KENFACK (P. E.)**, Un enjeu inattendu dans le Code du travail camerounais : la protection de l'employeur », *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale* 2006, p. 3-22.

**KOM (J.)**, « la responsabilité des dirigeants sociaux dans les défaillances d'entreprises à la lumière du droit OHADA et des dispositions du droit interne camerounais », *Revue africaine des sciences juridiques*, n° 1, vol 6, 2011, p.21-39.

**KOM KAMSU (M.)** « les droits des salariés face aux difficultés économiques des entreprises : la quête de l'équilibre des intérêts en présence dans l'espace OHADA », *Revue de la recherche juridique droit prospectif*, n° 2, 2012, p.967-999.

**DECKON (K), AGBENOTO (K.),** « Règlement préventif », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011, p. 1546-1565.

**LACABARATS (A.),** « À propos de quelques libertés en entreprises : propos conclusifs », *Revue de droit du travail* 2014 p.409-412.

**LACROIX-DE SOUSA (S),** « Le rachat de l'entreprise par les salariés : une stratégie payante ? » actes du colloque L'actionnariat salarié, une stratégie en quête de légitimité tenu le 19 novembre 2013 à l'Université de Strasbourg, *Droit social* 2014 p.517.

**LEPINEUX (F.),** « Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale », in Maria Bonnafous-Boucher et al., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte « Recherches », 2006 , p.77-88.

**LIENHARD (A.),** « Saisine d'office du tribunal : déclaration d'inconstitutionnalité totale et immédiate le 10 décembre 2012 », *Dalloz Actualité* (<http://www.dalloz-actualite.fr>)

**LIEUTIER (J.P.),** « La participation des salariés au capital et à la gestion à travers quelques aspects de droit des sociétés », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ?* Actes du colloque tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, *Droit social* 2015 p.949 [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

**LYON-CAEN (G.),** « Que sait-on de plus sur l'entreprise ?, in Belloc Bernard, Arseguel Albert (dir), *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Toulouse Presses de l'Université des sciences sociales 2001, cop. 2002, p 33 à 47.

**MALECKI (C.),**

« La loi de modernisation sociale et la nouvelle donne de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 24, 13 Juin 2002, p.986-993.

**MARTIN-SERF (A.)** « L'évolution législative et les conflits dans les entreprises en difficulté », in *Entreprises en difficulté: terre de conflits colloque de l'association droit et commerce*, Deauville 29 et 30 mars 2008, *Gazette du Palais* 2008, du 25/26 juin, n°178, p. 9 à 20.

**MBAYE (M.N.),** « capital social », in, *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p. 462-496.



**MBENDANG EBONGUE (J.)**, « libres propos sur la Loi N° 92/007 du 14 aout 1992 portant code du travail au Cameroun », *recueil Penant*, vol 805, 1995p. 201-222.

**MBISSANE NGOM**, «L'expertise de gestion», in, *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p. 786-792.

**MERLE (C.)**, « L'alerte éthique », *Petites affiches*, 23 mars 2007 n° 60, <http://www.lextenso-editions.fr/revue/petites-affiches>

**MEUKE (B.Y.)**, « de l'intérêt social dans l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et GIE », *RTDJA* n° 002, juillet –aout-septembre 2009, p.45-64.

**MIENDJIEM (I. L.)**, « Réflexions sur le champ d'application du droit du travail dans l'espace OHADA », in « *De l'esprit du droit africain* », *Mélanges en l'honneur de Paul Gérard POUGOUE*, Wolters Kluwers/CREDIJ,2014,PP.450-484.

**MINKOA SHE (A.)**, « Privilèges», in, *Encyclopédie du droit OHADA*, lamy, 2011 , p. 1413-1424.

**MODI KOKO BEBEY (H.D.)**,

« L'action en revendication dans les procédures collectives du droit français et de l'OHADA (Étude de droit comparé) », *juriscope* 2002, [www.juriscope.org](http://www.juriscope.org), p.1 à 14.

« "L'harmonisation du droit des affaires en Afrique: regard sous l'angle de la théorie générale du droit. » disponible sur: [http://www.juriscope.org/actu\\_juridiques/doctrine/OHADA/ohada\\_1.pdf](http://www.juriscope.org/actu_juridiques/doctrine/OHADA/ohada_1.pdf), 2001.

**MORVAN (P.)**, « le rôle des représentants du personnel dans les restructurations d'entreprises de dimension communautaire. », in Kerbourc'h Jean-Yves, Willmann Christophe,(dir) *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi : plans sociaux, reclassements, réembauchages, accords de garantie d'emploi*, paris, la documentation française, 2001.

**MOUTHIEU NJANDEU (M. A.)**,

« Notion de société commerciale», in, *Encyclopédie du droit OHADA*, Lamy, 2011, p.1264-1279.

« mécanismes juridiques concourant à la protection de la société, entité économique dans l'acte uniforme OHADA», *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 5, N° 1, 2008, p 127-144.

**NANDJIP MONEYANG (S.)**, « Réflexion sur l'égalité des créanciers dans les procédures collectives OHADA », *Revue des procédures collectives* n° 4, Juillet 2010, étude 22.

**NASREDDINE (S.)** « Modification de la situation juridique de l'employeur et sort du contrat de travail », *Algerian scientific journal platform*, Volume 1, Numéro 1, 2002 p. 1., [http://rcweb.luedld.net/rc1/12\\_SAMMAR.pdf](http://rcweb.luedld.net/rc1/12_SAMMAR.pdf)

**NEAU-LEDUC (C.)**, « Gouvernance : entre participation et négociation », in, *13 paradoxes du droit du travail*, Semaine sociale Lamy Supplément, 10 octobre 2011, n°1508.

**NEMEDEU (R.)**,

« la responsabilité du commissaire aux comptes en droit OHADA : un enjeu plus théorique que pratique. », *Revue africaine des sciences juridiques*, n° 2, vol 8, 2011, p.1-8.

« Le principe d'égalité des créanciers : vers une double mutation conceptuelle », *RTD com.* avril/juin 2008, p.241-273

**NGASSAM (V.)**, « Pouvoir de direction de l'employeur et droits fondamentaux des travailleurs au Cameroun », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 5, N° 1, 2008, p 167-187.

**NGUEYEP-NOUMO (F.)**, « Du respect des procédures du licenciement : art 122 alinéa 14 du code du travail », *Le Bulletin du barreau*, numéro spécial, Droit du travail, novembre 2007, p. 31.

**NGOK EVINA (J.-F.)**, « La gestion des ressources humaines en Afrique : cas du Cameroun », *Actes du Congrès AGRH*, Dakar (Sénégal) 9-12 novembre 2008, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008ngokevina.pdf>

**NGOMO (A.F.)**, « le commissaire aux comptes coincé entre les obligations de faire et de ne pas faire pénalement sanctionnées dans l'espace OHADA », *Revue africaine des sciences juridiques*, n° 2, 2014, p.59-98.

**NGUIHE KANTE (P.)**,

« Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun », *Revue juridique et politique des Etats francophones*, n° 2, avril-juin 2003, p.212-237.

« Réflexions sur la notion d'entreprise en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA », <http://afrilex.ubordeaux4.fr/sites/afrilex/IMG/pdf/3doc9kante.pdf>

« A propos de l'effectivité des codes éthiques : contribution à un changement de perspectives des sources créatrices du droit privé », *Revue de l'ERSUMA* n°2, mars 2013.

**NIANG (M.B.)**, « Existe-t-il un contexte africain du droit du travail ? » *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, la lettre, Comptrasec, Bordeaux n°1, juillet - décembre 2011, p5.

**NIEL (S.)**, « le progrès du dialogue social, facteur clé de la compétitivité des entreprises », *Semaine sociale Lamy*, 1er décembre 2014, n° 1654.

**NOAH AWANA (A.)** « Echec économique. 1982 - 2011 : 29 ans de prospérité à reculons », article publié au journal *le Messenger*, le 11/11/2011, disponible sous le lien <http://www.cameroonvoice.com/news/article-news-5208.html>

**NZOMO TCHEUNTA (J.)**, « le processus de privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun : Quel bilan ? », in *Annales de la Faculté des sciences juridiques et politiques*, Université de Dschang, Tome 10, 2006, p.169-181.

**ODOUL-ASOREY (I.)**, « Principe de participation des travailleurs et droit du travail », *Droit social* 2014 p. 356, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr).

**OGUNBAMERU (O.A.)**, « Le prolétariat africain et le travail industriel : un nouveau point de vue », in *La démocratisation du travail, participation, relation du travail et motivation*, Revue internationale des sciences sociales publiée par l'Unesco, Vol. 36 , n° 2 , 1984, p.357- 372.

**ONANA ETOUNDI (F.)**, Droit OHADA et protection des salariés dans l'entreprise en difficulté », *Actualités juridiques* n° 50, p. 247, *Ohadata*, D-09-49.

**PAILLUSSEAU (J.)**,

« l'Acte uniforme sur le droit des sociétés ». *Petites affiches*, 13 octobre 2004 n° 205, P. 19.

« l'efficacité de l'entreprise et la légitimité du pouvoir, petites affiches, 9 juin 1996.

« les fondements du droit moderne des sociétés », JCP éd., G 1984, I, n° 3148

« du droit des faillites au droit des entreprises en difficulté », études offertes à Roger HOUIN, D.S., 1985, p109 et S,

**POULAIN-REHM (T.)**, « Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés: une approche conceptuelle. », *Revue du Financier*, 2002, vol. 133.

**PETIT (F.)**,

« Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ? Introduction, », *Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social 2015 p.949*, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr).

« Qu'est-ce qu'une institution représentative du personnel ? » (Cour cass. ch. sociale 19 février et 27 juin 2002), *Droit social* 2002 p.1073

**PIERRE (N.)**, « Appréciation et pouvoirs du comité d'entreprise lors du déclenchement et de la poursuite de la procédure d'alerte », *RTD Com.* 2006, n° 4, p.733-755.

**PIROVANO (A.)**, « La « boussole » de la société. Intérêt commun, intérêt social, intérêt de l'entreprise ? » *Recueil Dalloz* 1997, p.189, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr).

**PORACCHIA (D.)**, **PHILIPPE (P.)**, **GOETZ (N.)**, « loi ESS et l'option d'achat de leur entreprise par les salariés : un choc de complexité », *bulletin Joly Sociétés*, 02 novembre 2014 n° 11, P. 454-462.

**POUGOUE (P. G.)**,

« Doctrine OHADA et théorie juridique », *Revue de l'ERSUMA*, Droit des affaires - Pratique Professionnelle, Numéro Spécial - Novembre/Décembre 2011, p.9-21.

« étude préparatoire à l'atelier sous régional des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur le projet d'harmonisation du droit du travail », bit, 2002, in *Mémoire des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur l'avant-projet de l'harmonisation du droit du travail*, adopté à Douala du 6 au 8 mai 2003, publié par le BIT en 2005.

« Droits fondamentaux et corps du travailleur : esquisse d'une réflexion sur l'apport des droits fondamentaux à l'évolution du droit du travail, *Annales de la faculté des sciences juridiques et politiques*, Tome 1, volume 1, 1997, p. 5 -11.

« le petit séisme du 14 août 1992 », *Revue juridique africaine*, 1994, p. 7-37.

« Les enjeux du droit du travail en Afrique noire d'expression française », *bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 1987/5, p3 à 38.

**POUGOUE (P. G.), TCHOKOMAKOUA (V.)**, « Le difficile enracinement de la négociation en droit du travail Camerounais », *bulletin Afrilex*, 2000, disponible sur le lien <http://afrilex.u-bordeaux4.fr/sites/afrilex/IMG/pdf/0d5pougoue.pdf> .

**RADE (C.)**, « Le cœur à l'ouvrage », *Droit social*, 2014, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

**REBERIOUX (A.)**, « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions ». *Travail et emploi*, 2003, vol. 93, p. 23-41.

**REIS (P.)**, « Le droit du travail dans le droit de l'OHADA », *Revue de l'ERSUMA*, n° spécial IDEF, mars 2014.

**ROUSSEAU (S.)**, « la Stakeholder Theory : émergence et réception dans la gouvernance d'entreprise en Amérique du nord », in Champaud Claude (dir), *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, colloque international de Rennes organisé le 27 mai 2011 par le Fond pour la Recherche sur la doctrine de L'entreprise (FORDE) ed Larcier, Bruxelles 2013, p. 111-130.

**ROZES (L.)**, « entreprise », *Répertoire de droit du travail*, avril 1991 (dernière mise à jour : mars 2012).

**SACHS (T.)**, « La raison économique en droit du travail (1) 1re partie : une raison réaliste », *Revue de droit du travail* 2011.

**SAINTOURENS (B.)**, « Le principe de la direction salariés », in *Le salarié, sujet de droit des sociétés, actes du colloque de la faculté de droit de Caen, 20 novembre 2004*, *bulletin Jolly sociétés*, numéro spécial, juillet 2005, p62 à67.

**SAYEGH ISSA (J.)**,

« Le sort des travailleurs dans les entreprises en difficulté : droit OHADA », *Revue trimestrielle de droit africain (Penant)*, n° 870, 2010, p. 80-102, ou *Ohadata* D-09-41

« Questions impertinentes sur la création d'un droit social régional dans les Etats africains de la zone franc », *Afrilex* ; 2000.

**SAVATIER (J.)**, « établissement ou entreprise, quel cadre pour les relations de travail », in Belloc Bernard, Arseguel Albert (dir), *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Toulouse Presses de l'Université des sciences sociales 2001, cop. 2002, p. 61-75.

**SAWADOGO (F.M.)**, « les procédures de prévention dans l'AUPC révisé : la conciliation et le règlement préventif », *droit & patrimoine* n°253 déc.2015.

**SIDIBE (O.)**,

« Réalités africaines et enjeux pour le droit du travail. », *Bulletin Afrilex*, n 0, 2000, p. 1992-1993, <http://afrilex.u-bordeaux4.fr/realites-africaines-et-enjeux-pour.html>.

« La participation dans les pays d'Afrique noire francophone, bilan et perspectives, *bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 1987/5, p. 59-60.

**SKORNICKI-LASSERRE (J.)**, « Le développement des modes de participation des salariés, enjeu de la compétitivité des entreprises », nov. 2004, disponible sous le lien <http://bit.ly/1KSObni> .

**SOUBIE (R.)** « L'actionnariat salarié : beaucoup plus qu'un simple instrument d'épargne salariale », *Petites affiches*, n° 38, 22 février 2001.

**SOSSA COSSI (D.)**, « avant-propos sur le thème Modernisation de l'AUPC », *droit & patrimoine* n°253, déc. 2015, p. 29 et s.

**SUPIOT (A.)**,

« Transformations du travail et devenir du droit du travail: une prospective européenne ». *Revue internationale du Travail*, 1999, vol. 138, no 1, p. 33-48.

« Les salariés ne sont pas à vendre (en finir avec l'envers de l'article L.122-12 alinéa2) », *Droit Social* 2006, p. 264-273.

« Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Droit social*, 1989, spéc. Vol. 195.

Le progrès des lumières dans l'entreprise. (à propos de la floraison d'experts) », in *Les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, dalloz, 1989, p. 463-484.

**TAKAFO KENFACK (D.)**,

, « Libres propos sur la réglementation de l'alerte en OHADA », *revue des procédures collectives*, lexisnexis, jurisclasseur - mars-avril 2016, p21.

« Libres propos sur l'indépendance de l'auditeur légal des sociétés anonymes OHADA », *revue de l'ERSUMA : droit des affaires - pratique professionnelle*, n° 6 - janvier 2016, *pratique professionnelle*. URL: <http://revue.ersuma.org/no-6-janvier-2016/pratique-professionnelle/article/libres-propos-sur-l-independance>

« Faut-il supprimer l'alerte dans l'espace OHADA ? », *Juridis Périodique*, n° 80, janvier-février-mars 2010, pp. 104-110.

**TATY (G.)**, « le droit gabonais des entreprises en difficulté : réalités du présent et perspectives d'avenir », *Rev. Penant* 1995, vol. 105, p.172-200.

**TCHAKOUA (J.M.)**,

« le droit OHADA et la responsabilité sociale des entreprises », *la responsabilité du dirigeant social en droit OHADA*, colloque international organisé par l'école régionale supérieure de la magistrature (ERSUMA), douala (Cameroun) salle de conférences du GICAM, les 12 et 13 mars 2015, p.160-168.

« L'harmonisation du droit du travail dans le cadre de l'OHADA : la mesure d'un changement en perspective. » *Revue de la Faculté des sciences juridiques et politiques de l'université de N'Gaoundéré*, Cahiers juridiques et politiques, n° 1/2008, pp.31.

« Sources d'inspiration et logique du droit camerounais des conflits collectifs de travail » *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2005, p.177-197.

« Pour le droit des travailleurs à l'information : le nécessaire infléchissement des droits du propriétaire employeur », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 1, N° 3, 2003, p.19-36.

« le licenciement pour motif économique en droit camerounais », *Revue africaine des sciences juridiques*, vol 2, N° 1, 2001, p. 189-210.

**TCHOKOMAKOUA (V.)**, « Essai sur la flexibilité consacrée par les nouveaux codes africains du travail », *anales de la faculté des sciences juridiques et politiques de l'université de Douala* n° 1, juin-juillet 2002, p. 311-335.

**TCHOU BAYO (J.-P.)**, « Droits fondamentaux et protection sociale », *Annales de la Faculté des Sciences juridiques et politiques de l'Université de Dschang*, Tome I, Vol I, PUA, 1997

**TEBOUL (G.)**, « Le devoir de loyauté dans la prévention des difficultés des entreprises », *Gazette du Palais*, 05 décembre 2000 n° 340, [www.lextenso.fr](http://www.lextenso.fr)

**TEYSSIÉ (B.)**, « Sur l'entreprise et le droit du travail : prolégomènes », *Droit social* 2005, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

**TIGER (P.)**, les procédures collectives après cessation des paiements en droit harmonisé de l'OHADA, *petites affiches*, 13 octobre 2004 n° 205, p.35-51.

**TJOUEN (A.-D.)**,

« De la participation du personnel à la gestion des entreprises en droit camerounais : la problématique des comités d'entreprise. », *Revue internationale de droit comparé*. Vol. 48 N°2, Avril-juin 1996. pp. 457-470.

« Plaidoyer pour une réforme législative du licenciement irrégulier des salariés en droit camerounais », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 45, no 4, 1993, p. 857-873.

**URBAN (Q.)**, « Quelle est l'implication des institutions représentatives du personnel dans le traitement juridique des difficultés des entreprises depuis la loi du 26 juillet 2005 », intervention réalisée dans le cadre d'une réunion nationale organisée à Paris le 7 décembre 2007 par l'école Nationale de la Magistrature, sur le thème « Les Salariés et leurs représentants et les procédures collectives », *Revue des procédures collectives*, Janvier 2008 , n° 1. disponible sur ce lien : <http://www.afdt-asso.fr/fichiers/publications/7dec2007/urban.pdf>

**VALLENS (J.L.)**,

« procédure civile et procédures collectives : Les faux-amis », in *Procédures collectives et droit des affaires*. Mélanges en l'honneur d'Adrienne Honorat, Paris, Frison-Roche, 2000, p. 245-253.

« Les remises de dette », *Petites affiches*, 11/06/2008, n° 117.

**VATINET (R.)**,



« l'expression des salariés », in *Les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, dalloz, 1989, p. 395-413

« Les droits des salariés face aux difficultés économiques des entreprises : un exemple d'interpénétration du droit commercial et du droit du travail », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 40, 3 Octobre 1985, 14546

**VERKINDT (P.-Y.),**

« L'association des syndicats à l'élaboration de la loi », in *Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant ? Actes du colloque Le droit à la participation, principe oublié ou renaissant, tenu à l'université d'Avignon le 27 mars 2015, Droit social 2015*, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

« La collectivité de travail (1) ou « La belle inconnue », *Droit social 2012*, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

« L'article L. 1 du Code du travail au miroir des exigences de la démocratie sociale », *Droit social*, 2010, [www.dalloz.fr](http://www.dalloz.fr)

**VIDAL (D.),** « Le rachat de la société par les salariés », in *Les salariés et les opérations sociétaires*, PUAM 1996.

**VINCENS (J.),** « La notion d'emploi, de l'économie au droit », in Belloc Bernard, Arseguet Albert (dir), *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse 2001, p. 183-202.

**WAQUET (PH.),** « Règlement intérieur, charte d'éthique et système d'alerte », *Semaine sociale Lamy Supplément* 3 mars 2008, n°1343.

**WAQUET (PH.), STULZ (V.), MEIERS (T.),** « Faut-il instituer une alerte financière dans l'entreprise ? », *Revue de droit du travail*, 2008 p.705-711.

**WEBER (C.),** « Le salarié, organe de direction : le modèle allemand », in *Le salarié, sujet de droit des sociétés, actes du colloque de la faculté de droit de Caen, 20 novembre 2004*, *bulletin Jolly sociétés*, numéro spécial, juillet 2005, p.54-61.

**YANKHOBAN DIAIYE(I.),** « Droit du travail sénégalais et transfert de normes », *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2005, p.174.p.165-176.

**YANPELDA (V.)**, « Les salariés dans les procédures collectives OHADA. Acteurs ou spectateurs ? », *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, n°1, 2011, pp. 35-47.

**ZUIN (M.)**, « Qu'en est-il aujourd'hui de la responsabilité personnelle du Dirigeant d'entreprise ? », *les cahiers d'ACP*, janvier 2012.

### **III. MEMOIRES ET THESES**

**AGBENOTO MAWUNYO (K.)**, *Le cautionnement à l'épreuve des procédures collectives*, thèse, Le Mans et Lomé, 2008.

**AHOUA (D.)**, *Le nouveau droit de la restructuration des sociétés commerciales des pays de l'OHADA*, comparaisons avec le Droit français, thèse Bordeaux, 2015.

**ALAKI (E.K.)**, *La participation du salarié au fonctionnement de la société anonyme en droit OHADA*, DESS, Université de Lomé 2004, disponible sous le lien : [http://www.memoireonline.com/12/09/3026/m\\_La-participation-du-salarie-au-fonctionnement-de-la-societe-anonyme-en-droit-ohada22.html](http://www.memoireonline.com/12/09/3026/m_La-participation-du-salarie-au-fonctionnement-de-la-societe-anonyme-en-droit-ohada22.html)

**AMOUGOU (E.E.)**, *la mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration ; l'exemple PERENCO*, mémoire DEPA, université de Douala, 2012-2013.

**ASSAKO MEBALE (S.)**, *L'extension des procédures collectives d'apurement du passif aux dirigeants sociaux*, DEA, Université de Yaoundé, 2005, [http://www.memoireonline.com/09/12/6115/m\\_Lextension-des-procedures-collectives-dappurement-du-passif-aux-dirigeants-sociaux2.html](http://www.memoireonline.com/09/12/6115/m_Lextension-des-procedures-collectives-dappurement-du-passif-aux-dirigeants-sociaux2.html)

**ATCHOBIA (M.)**, *les droits fondamentaux du débiteur en procédures collectives de l'OHADA*, mémoire de master, Université de Dschang, 2009-2010.

**AYMAR TOH**, *La prévention des difficultés des entreprises : étude comparée de droit français et droit OHADA*, thèse, Bordeaux, 2015.

**AZAMBOU FEUDJIO (B.)**, *le licenciement pour motif économique en droit positif camerounais*, mémoire de maîtrise, Université de Dschang, 1998

**BADZIOKELA (M.)**, *le droit du travail dans les Etats d'Afrique centrale : Particularités et ressemblances*, thèse, Nice, 2005.

**BALEMAKEN (E.L.R.)**, *le juge et le sauvetage de l'entreprise en difficulté en droit OHADA et en droit français étude de droit comparé*, thèse Paris II 2013.

**BALOA (A.)**, *l'Expression collective des salariés*, DEA Université de Yaoundé II, 2006, [http://www.memoireonline.com/12/08/1759/m\\_IExpression--collective-des-salaries1.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1759/m_IExpression--collective-des-salaries1.html)

**BEGOG (A.)**, *la situation des salariés dans l'entreprise en difficulté en France, Grande-Bretagne et États-Unis d'Amérique*, thèse, Montpellier 1, 1993, 468p.

**BELLO (A.)**, *les libertés collectives des travailleurs : étude comparative Afrique /Europe*, thèse Cergy-pontoise, publié chez l'Harmattan 2012.

**BINDZI BEYALA (B.)**, *l'appréciation par le juge des difficultés de l'entreprise dans les procédures collectives OHADA*, master, Université de DSCHANG, 2012.

**BOYER (A.)**, *Protection des salariés et sauvetage de l'entreprise : quête d'un équilibre*. Thèse Aix-Marseille 3, 2006, 480p.

**BURLAUD (A.)**, *Information des salariés et défaillance de l'entreprise essai sur le rôle des salariés dans la prévention des défaillances d'entreprises*. Thèse Paris I, 1977.

**CLAUDE (N.)**, *La variabilité du droit du travail*, thèse, Angers, 2010.

**CLOITRE (M.)**, *l'unité économique et sociale* thèse, Rennes, 2013.

**DELECOURT (B.)**, *l'intérêt social*, DEA, Université de Lille II, 2000/2001.

**DEYA (B. I.)**, *La protection du salarié dans l'avant-projet d'acte uniforme OHADA portant droit du travail*, Mémoire DESS, Douala, 2006.

**DIEYNABA SAKHO**, *Les droits communautaires des procédures collectives dans l'espace OHADA*, DEA, Université Gaston Berger de Saint Louis, Sénégal, 2008, [http://www.memoireonline.com/08/10/3806/m\\_Les-droits-communautaires-des-procedures-collectives-dans-lespace-OHADA0.html](http://www.memoireonline.com/08/10/3806/m_Les-droits-communautaires-des-procedures-collectives-dans-lespace-OHADA0.html)

**DIRRINGER (J.)**, *Les sources de la représentation collective des salariés, contribution à l'étude des sources du droit*, Thèse Paris Ouest, 2012.

**DJUIKOUO (J.)**, *la suspension du contrat de travail en droit camerounais*, thèse, Université de Yaoundé, 1986.

**EMERAS (M.)**, *La démocratie sociale dans l'entreprise après 2008*, thèse Toulouse 1, 2013.

**FIDEGNON (J.)**, *le règlement des procédures collectives par le tribunal de première instance de première classe de Cotonou*, mémoire de fin de formation du cycle ii filière : Magistrature, Université d'Abomey-Calavi, Bénin, 2011.

**GAMALEU KAMENI (C.)**, *l'implication du créancier dans les procédures collectives, étude comparée du droit français et du droit de l'OHADA*, thèse, Aix-Marseille, 2013.

**GODELIVE TIABOU TIOMELA**, *Les effets de la libéralisation des échanges commerciaux sur les enjeux du travail décent : le cas du Cameroun*, thèse, Nantes et Yaoundé 2, 2014.

**GOURA (M.L.)**, *le salarié dans les sociétés commerciales en droit OHADA*, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2009\_2010.

**HUSSEN (M.)**, *La protection de l'intérêt social de la société anonyme. Etude du rôle respectif des actionnaires et des salariés*, thèse Nantes 1990.

**JAMES (J.-C.)**, *La situation des créanciers gagistes dans les procédures collectives*, thèse, Dijon, 1995.

**KAVEBWA BARAKA (W. B.)**, *Etude des effets juridiques du traité de l'OHADA sur l'ordre juridique congolais: la société unipersonnelle*, mémoire Université de Lubumbashi, 2011, [http://www.memoireonline.com/03/12/5586/m\\_Etude-des-effets-juridiques-du-traite-de-lOHADA-sur-lordre-juridique-congolais-la-societe-un0.html](http://www.memoireonline.com/03/12/5586/m_Etude-des-effets-juridiques-du-traite-de-lOHADA-sur-lordre-juridique-congolais-la-societe-un0.html)

**KAHIL (O.)**, *L'égalité entre les créanciers dans le cadre de la saisie attribution*, thèse, Lille II, 2011.

**KAMNO (J.-M.)**, *la transparence dans la gestion des sociétés commerciales*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2004-2005.

**KANGA (B.)**, *Entreprises en difficulté et droits des salariés : De l'illusion au désespoir*, thèse Paris XIII, 1993, 279p.

**KEM CHEKEM (B.)**, *Entreprise en difficulté et droits des salariés dans la zone OHADA : le cas du Cameroun*, Mémoire, DEA, Université de Dschang, 2004.

**KENFACK, (P.E.)**, *la mobilité du capital de l'entreprise en droit social au Cameroun*, thèse, Université de Yaoundé II, 1993.

**KENMEUGNE KOUAM (G.)**, *les voies de recours dans les procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007.

**KEMOGNE (N.)**, *l'intérêt général en droit des procédures collectives*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007.

**KEMOGNE SIMO (A.)**, *la protection des établissements bancaires contre la défaillance dans les pays africains de la zone Franc*, thèse, Université de Yaoundé II, 2005

**KOKOU EVELAMENOU (S.)**, *Le concordat préventif en droit OHADA*, thèse, Paris-Est 2012.

**KOTO-TCHEKA (A.B.)**, *le règlement préventif dans l'espace OHADA*, Thèse, Montpellier 1, 2012.

**KOUAMO (D.R.)**, *l'égalité des créanciers dans les procédures collectives en droit OHADA*, DEA, Université d'Abomey- Calavi Benin, 2013.

**LAFON (A.)**, *le rôle du dialogue social communautaire en droit du travail français*, thèse Toulouse I, 2007

**LASSEGUE (P.)**, *La réforme de l'entreprise: étude critique sur les possibilités d'une " tierce solution. "*. Thèse, Toulouse, Recueil Sirey, 1948.

**LIEUTIER (J-Ph.)**, *le modèle de l'actionnariat salarié*, thèse Aix-Marseille III, 2011.

**LYAZAMI, (N.)**, *la prévention des difficultés des entreprises: étude comparative entre le droit français et le droit marocain*, thèse, Toulon, 2013.

**MAGOH FOU DJO (R.)**, *la volonté du débiteur et les procédures collectives d'apurement du passif*, Master, Université de Ngaoundéré Cameroun, 2012, <http://www.memoireonline.com/10/13/7501/La-volonte-du-debiteur-et-les-procedures-collectives-d-apurement-du-passif.html>

**MAGUEU KAMDEM (J. D.)**, *le financement des entreprises en difficulté en droit OHADA*, Thèse, Université de Dschang, 2016.

**MAKUATE KAPOKO (S.)**, *l'expression des travailleurs dans l'entreprise*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1991.

**MASSOUSSI SONGO (R.T.)**, *l'intérêt de l'entreprise en droit du travail camerounais*, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2002-2003.

**MATIAS (C.)**, *Les attributions économiques du comité d'entreprise*, mémoire de master, Paris 2, 2013.

**MAYO BOUMSONG (J. T.)**, *le droit à l'information dans les procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, mémoire DEA, Université de Dschang, 2005-2006.

**MBANG ESSONO (D. A.)**, *les pouvoirs de l'inspecteur du travail dans le contexte de la contractualisation des relations de travail*, mémoire de master, Université de Dschang, 2015.

**MBILONGO NOAH (A.M.)**, *la sauvegarde de l'entreprise dans l'acte uniforme du 10 avril 1998 portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif*, mémoire de DEA, Université de Yaoundé II, 2010-2011.

**MBOUKEU (C.)**, *quatorze ans d'application du code du travail de 1974*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1988-1989.

**MELI METINO (C. G.)**, *le traitement des difficultés des entreprises en droit des procédures collectives OHADA*, mémoire de master, Université de Dschang, 2009-2010.

**MIENDJIEM (I. L.)**, « *Egalité et discrimination en droit camerounais du travail* », Thèse de Doctorat 3<sup>e</sup> cycle, Université de Yaoundé II, 1997.

**MOGUE KAMGUE (A. S.)**, *les innovations du projet de l'acte uniforme relatif au droit du travail*, mémoire de master, Université de Dschang, 2011.

**MOHO FOPA (E. A.)**, *réflexions critiques sur le système de prévention des difficultés des entreprises OHADA*, DEA, Université de Dschang-Cameroun, 2007, <http://www.memoireonline.com/08/08/1473/reflexions-critiques-systeme-prevention-difficultes-des-entreprises-OHADA.html>

**MONKAM (C.)**, *la condition juridique du salarié dans les procédures collectives*, DEA, Université de Douala, publié aux Editions Universitaires Européennes, 2011, 96p.

**MOUNOM MBONG (D.)**, *les délégués du personnel en droit du travail camerounais*, mémoire de licence, Université de Yaoundé, 1978.

**MOUTHIEU NJANDEU (M. A.)**, *L'intérêt social en droit des sociétés*, thèse Yaoundé II, publié chez L'Harmattan, Paris, 2009.

**MUSHAGALUSA NTAKOBAJIRA (J.)**, *L'amélioration de la situation des créanciers chirographaires en cas de faillite ou liquidation des biens : Une mission impossible ? Etude de la question au regard du droit belge et des actes uniformes de l'OHADA*, thèse, Université catholique de Louvain, 2006

**NANA KUINDJA (R.)**, *Réglementation prudentielle et performances du système bancaire au Cameroun*, DEA, Université de Yaoundé II SOA, 2009, [http://www.memoireonline.com/12/10/4135/m\\_Reglementation-prudentielle-et-performances-du-systeme-bancaire-au-Cameroun1.html](http://www.memoireonline.com/12/10/4135/m_Reglementation-prudentielle-et-performances-du-systeme-bancaire-au-Cameroun1.html)

**NDAM (N. T.)**, *le juge commissaire en droit OHADA des procédures collectives*, master, Université de Dschang, 2013-2014.

**NGAFI DJOMO (O.B.)**, *Etat des lieux de la microfinance et du système bancaire camerounais*, Master, Faculté universitaires catholiques de Mons, 2006, disponible sous le lien [http://www.memoireonline.com/07/09/2205/m\\_Etat-des-lieux-de-la-microfinance-et-du-systeme-bancaire-camerounais2.html](http://www.memoireonline.com/07/09/2205/m_Etat-des-lieux-de-la-microfinance-et-du-systeme-bancaire-camerounais2.html)

**NEMEDEU (R.)**, *Le contrôle des dirigeants de la SA*, thèse Strasbourg 2000.

**NGO BILONG (V.)**, *Analyse des pratiques de la RSE à AES-SONEL : pour une meilleure implication des parties prenantes*, mémoire DEPA, Université de Douala, 2011-2012.

**NGO MAYI (A.M.)**, *les libertés du travailleur dans l'entreprise au Cameroun*, mémoire de DEA, Université de Douala, 2003-2004.

**NGO NGUIDJOL (M.T)** Thérèse, *la période d'observation dans procédure de redressement judiciaire du système OHADA*, mémoire de DESS, université de Douala, 2004.

**NGOM (M. A.)**, dépouillement et analyse des décisions rendues par le Tribunal régional et la Cour d'appel de Dakar en matière de redressement judiciaire et de liquidation des biens de 2000 à 2007, Maîtrise, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, 2007, <http://www.memoireonline.com/12/08/1757/depouillement-et-analyse-des-decisions-rendues-par-le-Tribunal-regional-et-la-Cour-dappel-de-Dakar.html#fnref55>

**NGONDA EVINA (L-F.)**, *dialogue social et prévention des conflits collectifs : cas de l'ARSEL*, mémoire diplôme d'études professionnelles approfondies, université de Douala, 2004-2006.

**NGONGANG MBOMEN (J.A.)**, *la période suspecte dans le droit OHADA des procédures collectives*, master, Université de Yaoundé II Soa, 2011-2012.

**NGOUME ONDOUA (J. A.)**, *le concordat dans l'acte uniforme OHADA relatif aux procédures collectives d'apurement du passif*, mémoire de master, université de Douala, 2008-2009.

**NGUIHE KANTE (P.)**, *Les techniques de sauvetage des entreprises en difficulté en droit camerounais*, Thèse de Doctorat de 3ème cycle, Yaoundé II, 1999.

**OZOTO (J.D.)**, *la protection contre le licenciement en droit du travail camerounais*, mémoire de master, Université de Yaoundé II, 2014.

**OUAISSI (H.)**, *les incidences des restructurations d'entreprise sur la situation collective des salariés*, thèse, Paris II, publié chez LGDJ, 2006, 504 p.

**PAILLUSSEAU (J.)**, *La société anonyme, technique d'organisation de l'entreprise*, thèse, Rennes 1967.

**PANIER (E.)**. *L'Etat et les relations de travail au Togo*, thèse, Bordeaux IV, 2012.

**PAULIN (J.F)**, *la protection de l'emploi du salarié dans l'entreprise*, Thèse, Lyon II, 1998.

**QUERENET-HAHN (B.)**, « le rôle des salaires dans la gouvernance d'entreprise », <https://www.yumpu.com/fr/document/view/32290335/le-role-des-salaries-dans-la-gouvernance-dentreprise-grutzmacher>

**RANC (S.)**, *Les licenciements pour motif économique dans les entreprises en difficulté*, master, Bordeaux IV, 2013.



**SAIDA (B.)**, *La prévention et le règlement amiable des difficultés des entreprises en droit franco marocain*, Thèse Paris Est 2012.

**SALEY SIDIBE (H.)**, *Le sort des créances postérieures en droit français et droit de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires (OHADA)*, thèse, Nice Sophia Antipolis, 2013.

**SARA EPEE (B.) ET NKE NGOMBA (E. A.)**, *la place des salariés dans le traitement des entreprises en difficulté*, mémoire de Maîtrise, Université de Yaoundé, 1991-1992.

**SAWADOGO (C. E.)**, *La prévention des difficultés des entreprises dans les Etats d'Afrique francophone*, thèse Paris I, 2006.

**SIM (R.)**, *Le délégué du personnel, une institution démocratique*, presses universitaires de l'UCAC, 2007.

**SOBCZAK (A.)**, *Réseaux de sociétés et Codes de conduites: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*. 2001. Thèse, Institut Universitaire Européen de Florence, 2001.

**SOH FOGNO (D.R.)**, *le débiteur a l'épreuve des procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, thèse Université de Dschang, 2012.

**SOH (R.)**, *Le droit du travail camerounais de 1952 à 1974, bilan et perspectives*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1989.

**SOUOP(S.)**, *rôle et fonction de l'ETAT dans les relations de travail au Cameroun*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1989-1990.

**STAGNOLI (N.)**, *les atteintes de la procédure collective à la liberté contractuelle*, Mémoire de DEA Droit des affaires, Université Robert Schuman de Strasbourg, 2002-2003.

**STANKIEWICZ MURPHY (S.)**, *L'influence du droit américain de la faillite en droit français des entreprises en difficultés, vers un rapprochement des droits ?* Thèse, Strasbourg, 2011, 287p.

**STOLL (R.)**, *Entreprise en difficulté et droits des salariés*, Thèse, Strasbourg 1994.

**TAKAFO KENFACK (D.)**, *La sécurité de l'emploi dans l'entreprise*, thèse, Universités de Dschang et de Poitiers, 2014.

**TCHAMBA BAKAKEU (L.F.)**, *Les cessions d'actifs de l'entreprise en difficulté*, mémoire de DEA, Université de Dschang, 2006-2007.

**TCHAMI NYA (N.M.)**, *La contribution aux pertes sociales dans les sociétés commerciales OHADA*, mémoire de master, Université de Dschang, 2012, p27.

**TCHINDE (M.)**, *La place des organes judiciaires dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif*, maîtrise, université de Dschang, 1999.

**TCHOUMBA TOMTOM (L.J-B.)**, *la transparence dans les procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA*, thèse, Université de Dschang, 2013.

**TIHATI TCHANDIN PENE (B.)**, *la protection des salariés en période de crise économique*, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, 1991.

**TSAGMO TAMEKO(E.)**, *la location gérance de l'entreprise en difficulté en droit des procédures collectives OHADA*, mémoire de master, Université de Dshang, juin 2011.

**TSAGUE DONKENG (H.)**, *le traitement de l'insuffisance d'actif en droit des procédures collectives OHADA*, DEA, Université de Yaoundé II, 2005-2006.

**VARCIN (F.)**, *Le pouvoir patronal de direction*, thèse, Lyon 2,2000.

**YADE SARR (A.)**, *Analyse des décisions rendues par le tribunal régional hors classe de Dakar en matière de procédures collectives d'apurement du passif depuis 2000*, Master, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, 2010, [http://www.memoireonline.com/08/11/4697/m\\_Analyse-des-decisions-rendues-par-le-tribunal-regional-hors-classe-de-Dakar-en-matiere-de-proced0.html](http://www.memoireonline.com/08/11/4697/m_Analyse-des-decisions-rendues-par-le-tribunal-regional-hors-classe-de-Dakar-en-matiere-de-proced0.html)

**YANKHOBAN NDIAYE (I.)**, *vicissitudes de l'entreprise et sort de l'emploi*, thèse, UCAD, Dakar, 1988.

**SANGUE FOTSO (R.)**, *l'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, thèse, Université de Franche-Comte, 2011.

**TCHAKOUA (J.-M.)**, *dignité et droits fondamentaux des salariés réflexion à partir des droits camerounais et français*, thèse, Yaoundé II, 1999.

**THERA (F.)**, *l'application et la réforme de l'acte uniforme de l'OHADA organisant les procédures collectives d'apurement du passif*, Thèse, Lyon 3, 2010, 526 p.

**VIANDIER (A.)**, *la notion d'associé*, thèse, LGDJ, Paris, 1978, p221

**YAMBI (R.)**, *l'opportunité de contrôle de la gestion des sociétés commerciales en droit OHADA*, mémoire de DEA, Université de Douala, 2004-2005.

#### **IV RAPPORTS ET ETUDES ET MONOGRAPHIES**

**AUROUX (J.)**, *Les droits des travailleurs: rapport au Président de la République et au premier Ministre*. Collection des rapports officiels, la documentation française, 1981.

**BAD**, Rapport sur le développement en Afrique 2011, <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Rapport%20sur%20le%20d%C3%A9veloppement%20en%20Afrique%202011.pdf> .

**BENHAMOU (S.)**, *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*. Rapport du Centre d'analyse stratégique remis au Secrétaire d'État à la Prospective et au Développement de l'Économie numérique le rapport, La Documentation française, 2010

**BERTIN-MOUROT (B.)**, **LAPÔTRE (M.)**, *Gouvernement d'entreprise: fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés*. Observatoire des dirigeants, Rapport d'étude, Centre d'analyse et de recherche sur l'innovation sociale, LSCI – CNRS Novembre 2003.

**BIT**, *Mémoire des leaders syndicaux des pays de l'OHADA sur l'avant-projet de l'harmonisation du droit du travail*, adopté à Douala du 6 au 8 mai 2003, publié par le BIT en 2005

**CORNUT-GENTILE (F) et GODFRAIN (J.)**, « Une ambition: la participation pour tous. » *Rapport au Premier ministre de la mission parlementaire confiée à MM François Cornut-Gentille et Jacques Godfrain*, députés, la Documentation française, Paris le 29 septembre 2005.

**CORREIA (M.)**, **MAGGI-GERMAIN (N.)**, « le licenciement des salariés protégés processus et enjeux », *Rapport final d'une étude réalisée pour la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques*, N° 108 Février 2006, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00361425/PDF/Rapport.pdf>

**CROISSANCE PLUS**, *Comment associer les salariés aux performances de l'entreprise ?*

Publié le 18/07/2013 et disponible sous le lien

<http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Guide-CroissancePlus-Comment-associer-salaries-aux-performances-entreprise-072013.pdf>.

**DJOGBENOU (J.)**, *le juge et la protection des intérêts des parties dans une phase de procédures collective*, communication faite à l'occasion du séminaire de sensibilisation des magistrats au droit bancaire organisé par l'Association professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Bénin à Abomey, les 27, 28, 29, 30 juin et 1er et 2 juillet 2005, inédit.

**DJOGBENOU (J.)** et **DECKON (F.)**, « La pratique des garanties à l'épreuve de la réforme de l'Acte uniforme portant organisation des sûretés », formation organisée à la chambre des notaires du Benin 12 et 13 août 2011 à Cotonou, inédit.

**ESSONO ONDO (P.L.)**, « L'attractivité des mesures de sauvegarde des entreprises en difficultés en Droits OHADA, français et marocain. », communication lors des *deuxièmes journées du droit OHADA* au Maroc 21 au 23 Avril 2011, inédit.

**EUROPEAN TRADE UNION CONFEDERATION**, « Vers un nouveau cadre pour une plus grande démocratie au travail », Résolution adoptée lors de la réunion du Comité exécutif des 21-22 octobre 2014, [https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/resolution\\_democracy\\_in\\_the\\_workplace\\_fr.pdf](https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/resolution_democracy_in_the_workplace_fr.pdf)

**FLEISCHMANN (A.)**, *Syndicats et participation des travailleurs*, Conférence des Travailleurs de Madagascar (CTM)

en partenariat avec la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Antananarivo, Octobre 2009, <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/madagaskar/06893.pdf>

**HUYGHE (S.)**, Rapport au Premier ministre sur l'attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux. *Rapport parlementaire, Paris, France, 2003.*

**INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE DU CAMEROUN**, *Enquete annuelle dans les entreprises* (EAE), rapport 2014, publié par le departement des statistiques économiques, avril 2015.

**MÉDA DOMINIQUE (dir.)** *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi : plans sociaux, reclassements, réembauchages, accords de garantie d'emploi*, paris, la documentation française, 2001.

« le comité d'entreprise et ses doubles dans le droit des procédures collectives », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires* n° 47, 20 Novembre 2003, 1625.

**MENJUCQ (M.), GLADE (V.)** « La détection précoce des difficultés des entreprises », *Revue des procédures collectives* n° 1, Janvier 2010, entretien 1, p . 49.

**MOUKALA-MOUKOKO (C.)**, *Rôle et responsabilité du juge et des autres organes intervenant dans les procédures collectives*, Session de formation transversale des magistrats, avocats et experts comptables 08 - 11 juillet 2013 à Porto-Novo, Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA-BENIN), inédit.

**NJIKAM MOUNCHILI (M.)**, *le centre régional africain d'administration du travail (CRADAT) et la promotion du travail décent*, rapport de stage de fin de master, Université de Dschang, 2011-2012.

**OIT**, *S'organiser pour plus de justice sociale. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Rapport du Directeur Général, 2004.

**RAFAEL (A.)**, « Performance et gouvernance de l'entreprise », *les avis du conseil économique, social et environnemental*, Les éditions des journaux officiels, Mai 2013.

**ROUSSELLE (J.)**, *La participation politique des jeunes dans l'espace francophone*, Projet de rapport préliminaire Présenté à la session de l'Association parlementaire francophone à Berne, le 8juillet 2015.

**SAWADOGO (F.M.)**, « Etude des actes uniformes de l'OHADA portant sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution et sur l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif, formation des juristes béninois en droit OHADA » (Magistrats, Groupe III) du 13 au 16 mai 2008 à l'ERSUMA, Porto Novo 107p., inédit.

**SCHULTZE AND BRAUN** « Le droit allemand des procédures collectives», *encyclopédie Delmas*, 2013 <https://www.schubra.de/downloads/broschueren/0060fr.pdf>

**SENAT**, L'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié, note de synthèse publiée sur le site du Sénat [https://www.senat.fr/lc/lc60/lc60\\_mono.html](https://www.senat.fr/lc/lc60/lc60_mono.html)

**ROGER TSAFACK-NANFOSSO (R.), MPON TIEK (S.M.), MINLA MFOU'OU (J.)**, état de la gouvernance en afrique de l'ouest : cameroun, CODESRIA, OSIWA, 2011.

## **V NOTES, OBSERVATIONS ET COMMENTAIRES DE JURISPRUDENCE**

**ANAZETPOUO (Z.)**,

Note sous jugement n° 07/soc du 13 juin 2002, affaire Kembou Jean C/ Université de Dschang, tribunal de Première instance de Dschang, *juridis périodique* n°55, juillet, aout, septembre 2003, p.88.

Note sous jugement n° 93 du 13 juillet 1994, Madame NemeNgono Martin C/ COOPLACA, Tribunal de Première instance de Yaoundé, Chambre sociale, *Revue des sciences juridiques africaines* n° 2, 2001.

**BOULMIER (D.)**, (Cass. Soc. 30 juin 2016, n°15-10.557) « Alerte sur les lanceurs d'alerte : à propos d'une décision de la Cour de cassation surnotée ! » Lexbase La lettre juridique n°662 du 7 juillet 2016.

**CHAMPEAUX (F.)**, (Cass. Soc. 30 juin 2016, n°15-10.557), « lanceur d'alerte, La Cour de cassation s'empare des lanceurs d'alerte », *semaine sociale LAMY*, n°1730, 06 juillet 2016.

**CHHUM (F.)**,

(Cass. Soc. 30 juin 2016, n°15-10.557) « Lanceurs d'alerte : nullité du licenciement d'un salarié ayant dénoncé de bonne foi des faits susceptibles de recevoir une qualification pénale. », <http://www.village-justice.com/articles/Lanceurs-alerte-Nullite-licenciement-salarie-ayant-denonce-bonne-foi-des-faits,22782.html>

**DIALLO (B.)**

Note sous jugement du Tribunal Régional Hors Classe de Dakar, Audience spéciale de procédure collective du 27 mars 2005.- Penant n° 870, p. 113, Ohadata J-10-106, <file:///C:/Users/user/Downloads/J-10-106.pdf>

Note sous, Arrêt Cour d'appel de Ouagadougou n° 52 du 16 avril 2004,, "SOSACO /BATEC, BTM", Penant n° 860, p. 380, Ohadata J-08-20, p.7.

**DIRK VOORHOOF**, Cour européenne des Droits de l'Homme (Grande chambre):  
Affaire Guja c/ Moldova, requête n°14277/04 du 21 février 2008, publié dans *IRIS Observations juridiques de l'Observatoire européen de l'audiovisuel*. IRIS 2008-6:2/1, commentaire disponible sous le lien <http://merlin.obs.coe.int/iris/2008/6/article1.fr.html>

**KALIEU ELONGO (Y.R.)**

Note sous ordonnance du 19 Janvier 2009, affaire Caisse Nationale de Prévoyance Sociale C.N.P.S contre Liquidation SEFN, Tribunal de Grande Instance du Noun, Ohadata J-10-142,

Note sous ordonnance du 20 février 2009, affaire Njansieb Dieudonné contre Société d'exploitation Forestière du Noun (SEFN)), Tribunal de Grande Instance du Noun, Ohadata J-09-241.

Note sous Tribunal de Grande Instance du Moungo, jugement N°32/CIV du 17 Avril 2008, Affaire Madame FankouSimo C/ La Société FARMER'S SAVINGS AND INVESTMENT COMPANY (F.S.I.C).

Note sous Ordonnance N°10/CE du 31 octobre 2007, Tribunal de Première Instance de Nkongsamba, la société Lachanas frères transports SA. C/ M. Mofor John et autres), Ohadata J-09-245.

**KAMTA FENDOP (E.M.)**, obs. sous arrêt n° 118 rendu le 6 avril 1971 par la Cour suprême du Cameroun, affaire Djondo Pierre C/ GECICAM, in Jean-Marie Tchakoua (dir), *Les grandes décisions du droit du travail et de la sécurité sociale*, jusprint, 2016, p.169-179.

**LIENHARD (A.)**, Cons. const., 7 déc. 2012, n° 2012-286 QPC, « Saisine d'office du tribunal : déclaration d'inconstitutionnalité totale et immédiate», *Dalloz Actualité* , note publiée le 10 décembre 2012 (<http://www.dalloz-actualite.fr>) [file:///C:/Users/user/Downloads/dalloz\\_actualite\\_-\\_saisine\\_doffice\\_du\\_tribunal\\_declaracion\\_dinconstitutionnalite\\_totale\\_et\\_immediate\\_-\\_2012-12-10.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/dalloz_actualite_-_saisine_doffice_du_tribunal_declaracion_dinconstitutionnalite_totale_et_immediate_-_2012-12-10.pdf)

**MOUTHIEU NJANDEU (M. A.)**, Obs. sous arrêt n° 132/S, affaire PATELLE Jeremie, rendu le 16 septembre 1999 par la cour suprême du Cameroun, in Jean-Marie Tchakoua

(dir), *Les grandes décisions du droit du travail et de la sécurité sociale*, jusprint, 2016, p.169-179.

**PETIT (F.),**

« Qu'est-ce qu'une institution représentative du personnel ? » (Cour cass. ch. sociale 19 février et 27 juin 2002), *Droit social* 2002 p.1073

Cass. Soc. 25 février 1998, Deschamps, *Droit social* N° 1, 1989, p. 86 à 87 ; Philippe Waquet, La procédure de dénonciation a été confirmée : Obs. sous Cass. Soc. 13 février 1996, *RJS*, 1996, n° 481, p. 293

**PIEUCHOT (S.),** Obs sous déc. Cons. const., déc., n° 2012-286 - 7 déc. 2012 – QPC, publié le 20 mars 2013 sous le titre « l'inconstitutionnalité de l'ouverture du redressement judiciaire par saisine d'office du tribunal », [http://www.pieuchot-avocat.fr/l-inconstitutionnalite-de-l-ouverture-du-redressement-judiciaire-par-saisine-d-office-du-tribunal\\_ad9.html](http://www.pieuchot-avocat.fr/l-inconstitutionnalite-de-l-ouverture-du-redressement-judiciaire-par-saisine-d-office-du-tribunal_ad9.html)

**SAVATIER (J.),** Obs sous Cass. soc., 14 mars 2000, n° 97-43.268, *Bull. civ. V*, n° 104, *Dr. soc.* 2000, p. 555, obs.

**SAWADOGO (F.M.),** note sous Tribunal de grande instance de Ouagadougou, jugement du 25 mai 2004, *Revue burkinabé de droit*, n° 45, *Ohadata* J-05-249.



# INDEX ALPHABETIQUE

Les numéros renvoient aux pages

- accès à l'information, 136, 137, 138, 139, 141, 146, 148, 149, 190
- accessoires (salaire), 224, 265, 267, 269
- action en comblement, 294, 295, 296
- actionnariat salarié, 309, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 318, 319, 333, 334, 342, 348, 355, 364
- administration provisoire, 157, 159
- alerte des salariés, 154, 156
- alerte éthique, 160, 161, 163, 343
- assemblée générale, 22, 75, 116
- assignation, 223, 224, 225, 227
- associés, 22, 45, 52, 53, 55, 65, 69, 75, 76, 77, 80, 149, 150, 152, 153, 156, 157, 158, 159, 165, 185, 192, 217, 227, 231, 243, 279, 298, 308, 309, 311, 314, 318, 323, 326
- bilan économique et social, 236, 237, 251
- capital social, 19, 157, 310, 318, 342
- cessation des paiements, 35, 149, 159, 166, 169, 171, 177, 178, 180, 192, 194, 198, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 214, 219, 221, 222, 223, 227, 229, 232, 234, 235, 239, 262, 264, 285, 287, 289, 297, 308, 350
- cession d'actifs, 300, 303, 304, 306
- cession globale, 192, 306
- cession partielle, 300, 304, 306
- chômage technique, 103, 187, 258, 260, 261
- cogestion, 89
- collectivité de travail, 20, 62, 95, 112, 122, 124, 351
- comité d'entreprise, 102, 107, 123, 126, 129, 217, 231, 241, 356
- comité permanent de concertation économique et social, 126, 127
- commissaires aux comptes, 149, 150, 151, 152, 153, 165, 227, 231, 235
- commission nationale consultative du travail, 103, 266
- communauté d'intérêts, 65
- compensation, 310, 313, 314, 318
- conception patrimoniale (entreprise), 70, 325
- conciliation, 14, 134, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 265, 309, 348
- concordat, 264
- annulation-résolution, 25, 169, 172, 182, 184, 239, 283, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 304, 308, 341, 355, 358
- conseil d'administration, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 80, 88, 156
- constatation de la cessation des paiements, 206, 222
- consultation des salariés, 92, 101, 108, 190, 237, 249
- contractuelle (théorie contractuelle de l'entreprise), 11, 20, 22, 30, 49, 90, 136, 168, 170, 177, 234, 272, 307, 333, 359
- contrat de travail, 20, 28, 40, 41, 43, 65, 76, 88, 99, 186, 250, 253, 256, 259, 260, 261, 263, 271, 274, 275, 284, 344, 354
- contrôleurs, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 286, 287, 292, 295, 303
- contrôleurs salariés, 241, 242
- conversion de créance, 310, 311
- créances salariales, 14, 225, 264, 265, 310, 314
- décision d'ouverture, 234
- déclaration, 207, 221, 222, 227, 229, 239, 266, 280, 287, 288, 289, 290, 342, 365
- déclaration de cessation des paiements, 207, 221, 223, 290
- délégués du personnel, 82, 98, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 126, 129, 139, 140, 187, 188, 189, 225, 232, 240, 241, 261, 277, 278, 329, 357
- démocratie industrielle, 55, 56, 57, 59, 70, 337
- démocratie participative, 40, 56
- démocratie politique, 57, 70
- démocratie sociale, 23, 43, 55, 56, 351, 354
- détection des difficultés, 12, 149, 150, 153, 155, 156, 194, 196, 197, 198, 199, 205, 208, 209, 213, 215, 363
- dettes alimentaires, 264, 266
- dialogue social, 55, 64, 77, 80, 99, 101, 104, 107, 108, 109, 113, 118, 122, 123, 129, 131, 141, 143, 146, 162, 175, 191, 202, 212, 280, 325, 327, 337, 345, 355, 358
- diminution du salaire, 260
- droit à la consultation, 92, 101, 102, 104, 105, 107, 108
- droit à la représentation, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 131
- droit au travail, 210, 255
- droit d'expression, 20, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 108
- droits de l'homme, 58, 87, 95, 138, 328
- égalité des créanciers, 13, 194, 287, 313, 314, 344, 355
- épargne salariale, 309, 312, 348
- expert, 146, 152, 157, 158, 184, 236
- expertise de gestion, 157, 158, 343
- extension de la procédure collective, 294, 296, 297
- financement de l'entreprise, 23, 225, 265, 300, 309, 312, 315, 316, 318, 356
- fournisseurs, 12, 22, 26, 29, 30, 36, 39, 52, 53, 72, 73, 81, 84, 86, 159, 212, 265, 276, 299
- gestion prévisionnelle de l'emploi, 106, 257
- gouvernement d'entreprise, 69, 70, 71, 73, 74, 81, 91, 143
- implication du salarié, 14, 15, 19, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 36, 57, 59, 62, 63, 72, 82, 100, 108, 112, 113, 116, 122, 123, 132, 134, 147, 183, 191, 195, 196, 208, 210, 219, 233, 238, 245, 249, 284, 300, 311, 326, 328, 329, 337, 350, 354, 357
- inspecteur du travail, 117, 162, 187, 188, 189, 266, 278, 279, 307, 356
- institutionnelle (théorie institutionnelle de l'entreprise), 22, 30, 32, 45, 49, 51, 53, 91, 129, 136, 141, 154, 327
- intérêt collectif, 184, 292, 295, 300
- intérêt de l'entreprise, 12, 17, 20, 21, 24, 25, 30, 33, 36, 37, 38, 43, 52, 54, 60, 65, 66, 68, 81, 91, 94, 99,

- 100, 108, 123, 130, 158, 179, 191, 194, 202, 256, 257, 259, 260, 265, 289, 325, 356
- intérêt social, 21, 22, 25, 52, 53, 54, 68, 70, 74, 75, 76, 157, 158, 159, 194, 296, 298, 343, 346, 353, 354, 357
- IRP (institutions représentatives du personnel), 122, 123, 124, 129, 153, 195, 241, 243, 350
- juge commissaire, 168, 234, 235, 238, 243, 277, 278, 279, 281, 282, 357
- juridiction compétente, 234, 240, 292, 303, 304
- licenciements pour motif économique, 106, 186, 187, 251, 252, 253, 272, 276, 277, 280, 281, 290, 358
- location gérance, 258, 260, 268, 300, 301, 302, 303, 360
- loyauté, 20, 142, 143, 147, 161, 162, 171, 261, 338, 350
- ministère public, 226, 230, 231, 232, 235, 236, 292, 295, 301, 303
- mobilisation du personnel, 123, 203, 317, 352
- motivation ( personnel), 67, 184, 202, 305, 345
- négociation collective, 83, 94, 105, 110, 112, 113, 121
- office du juge, 13, 221, 226, 229, 335
- offre de reprise, 306
- organe (de procédure), 66, 75, 80, 90, 126, 128, 144, 155, 161, 240, 241, 318, 351
- organismes de prévention agréés, 213, 214, 215, 216, 217, 219
- participation à la gestion, 19, 80, 87, 125
- parties prenantes, 21, 46, 51, 55, 62, 72, 73, 74, 84, 136, 181, 191, 242, 256, 294, 325, 339, 342, 357
- période suspecte, 207, 287, 288, 358
- Président du Tribunal, 234
- prévention des difficultés, 63, 134, 135, 140, 142, 147, 148, 149, 151, 156, 191, 340, 350, 352, 355, 356, 359
- reclassement, 251, 254, 255, 256, 257
- redressement judiciaire, 14, 174, 206, 220, 221, 223, 224, 225, 229, 234, 235, 236, 237, 240, 242, 263, 264, 282, 288, 289, 290, 296, 297, 298, 303, 304, 306, 309, 334, 341, 357, 358, 366
- réduction du temps de travail, 258
- règlement préventif, 14, 25, 134, 166, 168, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 188, 221, 236, 239, 252, 277, 289, 309, 348, 355
- remise de dette, 168, 211, 264, 265, 266, 267, 291, 310
- reprise de l'entreprise, 305, 309, 315, 316, 318, 319, 322
- responsabilité sociale de l'entreprise, 30, 31, 46, 74, 326, 332, 338
- ressources humaines, 62, 63, 74, 100, 106, 127, 257, 312, 344
- restructuration, 15, 26, 123, 128, 169, 174, 177, 182, 211, 215, 238, 253, 298, 299, 310, 311, 316, 317, 318, 320, 352
- retraite anticipée, 271, 273, 274, 275
- saisine, 13, 180, 181, 220, 221, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 240, 243, 282, 290, 295, 365, 366
- saisine d'office, 227, 228, 232
- salaires, 71, 76, 120, 121, 127, 183, 187, 224, 225, 227, 231, 232, 237, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 291, 298
- syndic, 14, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 263, 277, 278, 279, 282, 286, 287, 288, 289, 290, 295, 301, 303, 304, 313
- syndicalisme, 98, 118, 119, 120
- syndicat, 113, 120
- système dualiste (syndicats), 113
- Système moniste (syndicats), 113
- systèmes de représentation des salariés, 113
- thèse communautaire (entreprise), 191, 242, 325
- transparence, 71, 73, 136, 137, 140, 142, 150, 160, 161, 164, 186, 198, 239, 244, 293, 296, 316, 354, 360
- travail à temps partiel, 187, 258
- travailleur, 18, 20, 28, 43, 55, 57, 60, 64, 82, 93, 94, 96, 97, 112, 115, 124, 142, 186, 259, 260, 261, 273, 274, 275, 283, 346, 357
- tribunal de la procédure, 188, 234, 238, 239, 275, 280, 283, 295, 298

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	2
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	3
<b>SIGLES ET PRINCIPALES ABREVIATIONS</b> .....	4
<b>RÉSUMÉ</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>SOMMAIRE</b> .....	9
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	11
<b>PREMIERE PARTIE : L'IMPLICATION DU SALARIE DANS L'ENTREPRISE IN BONIS</b> .....	35
<b>TITRE 1 : UNE IMPLICATION JUSTIFIEE PAR LA NECESSITE DE PRESERVER L'INTERET DE L'ENTREPRISE</b> .....	37
<b>Chapitre 1 : La légitimité du salarié à défendre l'intérêt de l'entreprise</b> .....	39
<b>§1- La controverse sur la place des salariés au sein de l'entreprise</b> .....	40
<b>A- Les salariés tiers à l'entreprise</b> .....	41
<b>B- Les salariés partenaires de l'entreprise</b> .....	44
<b>§2- Les salariés acteurs de la démocratie industrielle</b> .....	55
<b>A-L 'entreprise cadre idéal d'expression et d'émancipation des citoyens</b> .....	57
<b>B-L'implication des salariés facteur d'enracinement d'une justice sociale</b> .....	62
<b>Section 2 : L'intérêt du salarié à veiller à la bonne marche de l'entreprise</b> .....	68
<b>§1- Le salarié, acteur du processus de gouvernement d'entreprise</b> .....	69
<b>A- Le gouvernement d'entreprise instrument de canalisation des intérêts en présence</b> .....	71
<b>B- La portée de l'intégration des salariés dans le processus de gouvernement d'entreprise</b> .....	75
<b>§2- Le salarié, collaborateur privilégié des instances de gestion</b> .....	80
<b>A-La lente gestation de la collaboration du salarié avec les instances de gestion</b> .....	82
<b>B-Une collaboration perfectible</b> .....	85
<b>Conclusion du chapitre 1</b> .....	91
<b>Chapitre 2 : Les instruments juridiques de défense de l'intérêt de l'entreprise par le salarié</b> .....	92
<b>Section 1- Du droit d'expression et de la consultation</b> .....	92
<b>§1- : Du droit d'expression des salariés au sein de l'entreprise</b> .....	93
<b>A-Un droit d'expression diversement apprécié</b> .....	94
<b>B- L'adéquation nécessaire du droit d'expression du salarié et l'intérêt de l'entreprise</b> .....	99
<b>§2- : Du droit à la consultation des salariés sur la marche de l'entreprise</b> .....	101
<b>A-Un droit à la consultation pourtant admis</b> .....	102

<b>B-Un cadre de la consultation à améliorer.....</b>	104
Section 2: La représentation des salariés en vue d'une participation efficiente. ....	108
<b>§1- Les fondements juridiques du droit de représentation.....</b>	109
<b>A- Les textes internationaux.....</b>	109
<b>B- Les textes nationaux.....</b>	111
<b>§II- La fragilité du droit à la représentation. ....</b>	113
<b>A- Une représentation hésitante.....</b>	113
<b>1-Les délégués du personnel aux résultats mitigés.....</b>	114
<b>2-Les représentants syndicaux prudemment admis.....</b>	118
<b>B-La recherche d'un modèle de référence.....</b>	121
<b>1- Les difficultés d'une représentation par les personnes.....</b>	122
<b>2-La représentation par les institutions.....</b>	124
Conclusion du chapitre 2 et du titre 1 :.....	130
<b>TITRE 2 : UNE IMPLICATION JUSTIFIEE PAR L'IMPERATIF DE CONJURER LA CRISE</b> .....	133
Chapitre 1: La multiplication souhaitée des mécanismes de contrôle des salariés.....	135
Section 1 La nécessaire rationalisation du droit à l'information, un préalable à l'exercice d'un contrôle efficace.....	135
<b>§1- L'orchestration du droit d'accès à l'information.....</b>	137
<b>A-Les canaux d'information à la disposition des salariés.....</b>	138
<b>B-L'exigence d'une certaine loyauté dans la transmission de l'information. ....</b>	142
<b>§2- Le traitement de l'information par les salariés. ....</b>	144
<b>A- le traitement proprement dit.....</b>	144
<b>B- la protection de l'information, un attribut indispensable.....</b>	146
Section 2- Les mécanismes de contrôle à élargir au profit des salariés.....	148
<b>§1-L'alerte de la direction et des autorités de contrôle.....</b>	148
<b>A-Le constat des limites des procédés d'alerte en vigueur.....</b>	149
<b>B-Le renforcement de l'alerte par l'irruption des salariés dans la procédure ..</b>	153
<b>§2- La promotion d'autres mécanismes de vigilance internes confiés aux salariés ..</b>	156
<b>A- Le rôle passif des salariés dans la mise en œuvre des mécanismes en vigueur</b> .....	157
<b>B Le « whistleblowing », lancement d'alerte, une source d'inspiration souhaitée</b> .....	160
Conclusion du Chapitre 1.....	165
Chapitre 2: La participation souhaitée du salarié aux mesures de prétraitement de l'entreprise.....	166
Section 1- Des salariés ignorés dans les modes de prétraitement parajudiciaire.....	167
<b>A-Une procédure guidée par le désir de contractualisation de la prévention....</b>	168

<b>B- Une procédure animée par le débiteur et les créanciers</b> .....	170
§2- <i>Les possibilités de prise en compte des préoccupations des salariés</i> .....	172
<b>A- De l'inefficacité de la tenue à l'écart des salariés</b> .....	173
<b>B- Le timing de l'intervention des salariés</b> .....	175
Section 2- Des salariés quasi exclus du processus de prétraitement judiciaire .....	177
<b>Para1- Le caractère restrictif de l'ouverture du règlement préventif</b> .....	178
<b>A- L'initiative reversée du débiteur</b> .....	178
<b>B- Une action réservée aux fins de protection du débiteur</b> .....	180
§.2- <i>Le laconisme de l'intervention des salariés dans le processus du règlement préventif</i> .....	182
<b>A- La prise en compte indirecte des salariés</b> .....	183
<b>B- Une éventuelle procédure de licenciement économique faisant intervenir les salariés</b> .....	185
Conclusion du chapitre 2 et du titre2.....	190
CONCLUSION PREMIERE PARTIE .....	191
SECONDE PARTIE : L'IMPLICATION DU SALARIE DANS L'ENTREPRISE EN CRISE .....	193
Titre 1 : .....	196
<i>L'implication dans la détection et l'enclenchement des procédures de traitement</i> .....	196
Chapitre 1: Le salarié, détecteur privilégié des difficultés de l'entreprise.....	198
Section1 : Le salarié, détecteur principal des difficultés de l'entreprise.....	199
§1- <i>Le salarié et l'origine des difficultés de l'entreprise</i> .....	199
<b>A- Le salarié, cause des difficultés</b> .....	200
<b>B- Les salariés, causes des difficultés</b> .....	202
§2- <b>Le salarié, détecteur des signes objectifs des difficultés</b> .....	203
<b>A- Le salarié et la constatation des clignotants objectifs des difficultés de l'entreprise</b> .....	204
<b>B- La critique de la cristallisation de l'amorce du traitement par la survenance de la cessation des paiements</b> .....	206
Section 2 : La nécessaire promotion d'un processus de diagnostics partagés.....	208
§1- <i>Le développement des outils de pré détection en collaboration avec les partenaires de l'entreprise</i> .....	209
<b>A- Un dialogue désiré entre les salariés, le débiteur et les principaux créanciers publics</b> .....	210
<b>B- La collaboration désirée des salariés avec les autres partenaires de l'entreprise</b> .....	211
§2- <b>L'importance des organismes de prévention agréés</b> .....	213
<b>A- Le contexte d'intervention des organismes de prévention agréés</b> .....	213
<b>B- Les salariés partenaires désirés des organismes de prévention agréés</b> .....	216
Conclusion du Chapitre 1 .....	219

Chapitre 2 : Le salarié, enclencheur possible des mesures de traitement .....	220
Section 1- Un partage du droit de saisine.....	220
§1- <i>la mise en œuvre directe de la saisine</i> .....	221
A-Le débiteur, titulaire principal du droit de saisine .....	221
B-Les créanciers, titulaires subsidiaires du droit de saisine.....	223
§2- <i>La mise en œuvre indirecte du droit de saisine des salariés</i> .....	226
A-La critique de l'auto saisine du juge.....	226
B-La préférence pour un droit de saisine du ministère public sous l'impulsion du salarié.....	230
Section 2 : Des prérogatives limitées dans la conduite des procédures de traitement.....	233
§1- <i>Le rôle majeur accordé aux organes juridico administratifs</i> .....	233
A- Des prérogatives des organes juridictionnels.....	233
B- le syndic acteur majeur dans la conduite de la procédure.....	236
§2- L'étroitesse des prérogatives des salariés .....	239
A-La représentation non contraignante des salariés.....	239
B-Le rôle mitigé des contrôleurs de la procédure.....	242
Conclusion du chapitre 2 .....	245
Conclusion du titre 1 .....	246
TITRE2: .....	248
L'IMPLICATION DANS LE TRAITEMENT DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE .....	248
Chapitre 1 : Le salarié, préoccupation centrale des mesures sociales destinées au traitement de l'entreprise .....	250
Section 1 : Les mesures alternatives à la rupture définitive du lien contractuel .....	252
§1 : <i>Les mesures liées à l'organisation du travail</i> .....	254
A- Le reclassement du personnel .....	254
B- Le réaménagement du temps du travail.....	257
1- La réduction du temps du travail .....	258
2-Le recours au chômage technique .....	260
§2 : <i>Les mesures liées à la rémunération</i> .....	262
A-Le cas des rémunérations échues .....	262
B-Le cas des rémunérations à échoir .....	267
Section 2 : les mesures affectant la rupture définitive du lien contractuel .....	270
§1- <i>La nécessaire tentative de rupture amiable du contrat de travail</i> .....	271
A- L'attractivité des départs volontaires.....	271
B-L'option de la mise à la retraite anticipée .....	273
§2- <i>le licenciement pour motif économique solution ultime pour le redressement de l'entreprise</i> .....	276

<b>A- Le choix des salariés à licencier</b> .....	277
<b>B- Des ambiguïtés dans les suites de la procédure</b> .....	281
<i>Conclusion du chapitre 1:</i> .....	284
Chapitre 2 Le salarié timidement impliqué dans les mesures économiques visant le renflouement de l'entreprise .....	285
Section 1: La timidité de l'action des salariés dans la protection du patrimoine de l'entreprise.....	285
<b>§1- L'incomplétude des prescriptions légales relatives au contrôle et au suivi de la procédure</b> .....	286
<b>A-La quasi-exclusion des salariés des actions en reconstitution de l'actif de l'entreprise</b> .....	286
<b>B-La tacite exclusion des salariés des négociations concordataires</b> .....	289
<b>§2 Les difficultés pour les salariés à porter les actions en vue de sanctionner économiquement les prévaricateurs sociaux</b> .....	293
<b>A-Le caractère réservé de l'action en comblement de passif</b> .....	294
<b>B-Le caractère imprécis de l'extension de la procédure collective</b> .....	296
Section 2- La timidité de l'interaction des salariés dans les procédés de renflouement... 298	
<b>§1- Les mécanismes de transfert d'actifs prévus par le législateur</b> .....	299
<b>A- La location gérance, solution à l'incurie du débiteur et favorable à l'intérêt collectif</b> .....	300
<b>B-La cession d'actifs alternativement favorable au maintien de l'emploi</b> .....	303
<b>§2- La nécessité d'instaurer une procédure attributive de l'entreprise au profit des salariés</b> .....	308
<b>A- Les mécanismes de capitalisation des droits des salariés</b> .....	309
<b>B- La reprise de l'entreprise par les salariés une solution souhaitable</b> .....	315
<i>Conclusion du Chapitre 2 et du titre 2.</i> .....	322
<b>CONCLUSION SECONDE PARTIE</b> .....	323
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	324
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	329

# Thèse de Doctorat

Darly Russel KOUAMO

**L'implication du salarié dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises dans l'espace OHADA. Le cas du Cameroun.**

*Employees' implication in the prevention and management of company's difficulties in the OHADA system: Case study of Cameroon*

## Résumé

La recherche des solutions pour prévenir ou éradiquer les difficultés de l'entreprise passe par l'articulation de diverses interventions d'acteurs. En ce sens, le droit de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires (OHADA), applicable au Cameroun, a doté le débiteur, les créanciers et les organes judiciaires de nombreuses prérogatives. Cependant, le salarié semble être privé de réelles possibilités d'anticiper ou d'influencer le processus, alors qu'il est au plus fort degré intéressé par la pérennisation de l'entreprise. Le sentiment d'exclusion du processus pourrait démotiver le salarié et entacher ses performances au sein de l'entreprise ; alors que son intégration dans la conception et la prise des décisions serait susceptible de développer un sentiment de solidarité d'une part avec les dirigeants, d'autre part avec les autres salariés. Ainsi, lorsque l'entreprise connaît des difficultés, le dialogue qui s'ouvre à cet effet doit rassembler toutes les parties prenantes. Il faudrait fédérer toutes les énergies qui s'activent quotidiennement au service de l'entreprise. La présente recherche entend proposer une approche d'implémentation du dialogue social aussi bien dans la gestion quotidienne de l'entreprise que dans la résolution des crises ; en somme, une réelle implication du salarié dans le processus décisionnel.

## Mots clés

Démocratie sociale - Dialogue social - Droit OHADA-  
Gouvernement d'entreprise - Entreprise en difficulté  
Intérêt de l'entreprise - Personnel (Participation à  
la gestion) - Procédure collective - Participation des  
salariés - Prévention des difficultés - Représentation  
du personnel

## Abstract

Trying to prevent or eradicate difficulties in the company by looking for solutions goes with the description of different actors' contribution. Toward that, the Organization for the Harmonization of Corporate Law in Africa (OHADA) applied in Cameroon, empowered the debtors, creditors and the judicial bodies with numbers of prerogatives. However, the employee seems to be powerless when it comes to the anticipation or to the process's leverage even though he/she is so much concerned with the company's sustainability. The feeling to be left out from the process could demotivate the employee and impact on his/her performance in the company; however, his/her implication to the design process and decision making could develop a sense of corporate citizenship. In this way, when the company is experiencing difficulties, the dialogue to be set should involve all the concerned parties. The various energies contributing daily to the company's success should be put together. This research intends to suggest an implementation approach for social dialogue for the day-to-day management of the company as well as the crisis resolution; in short, a real employees' implication in decision making process.

## Key Words

Social Democracy - Social Dialogue - OHADA Law -  
Corporate Governance - Difficulties prevention -  
Corporate interest - Employees (Participative  
Management) - Insolvency proceedings - Employees'  
involvement - Employees' representation