

# **Le recrutement de chauffeurs dans les agences de voyages camerounaises : Une étude exploratoire basée sur la théorie d'identité sociale.**

## **Recruitment of drivers in Cameroonian travel agencies: an exploratory study based on social identity theory**

**Ahmadou Ali Adamou**

Doctorant en Sciences de Gestion (GRH)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Management de ressources Humaines (L@MRμ)

Cameroun

**Hamadou Boukar**

**Professeur Titulaire des universités, agrégé en Sciences de Gestion**

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Management de ressources Humaines (L@MRμ)

Cameroun

**Date de soumission :** 26/02/2026

**Date d'acceptation :** 17/03/2026

**Pour citer cet article :**

Ahmadou Ali A. & Boukar H. « Le recrutement de chauffeurs dans les agences de voyages camerounaises : Une étude exploratoire basée sur la théorie d'identité sociale ». Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 1» pp : 1360-1380.

**Digital Object Identifier:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.19195750>

## Résumé :

L'objectif de cet article est d'analyser les critères de sélection des employés au sein des agences de voyages camerounaises à travers le prisme de la théorie de l'identité sociale. L'étude vise à comprendre comment les pratiques de recrutement influencent la compétence et la sécurité dans un secteur marqué par une forte récurrence d'accidents routiers. La recherche repose sur une approche qualitative exploratoire. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de neuf répondants (directeurs, agents et chauffeurs) au sein des agences dans les villes de Ngaoundéré et de Bertoua. Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle. L'étude révèle une dualité dans les critères de sélection. Les critères objectifs (diplômes, permis de conduire, expérience) sont théoriquement requis, les pratiques réelles sont dominées par des critères subjectifs tels que les recommandations familiales, le réseau informel et l'appartenance ethnoculturelle. La maîtrise de la langue locale (Fulfuldé) apparaît comme un critère de discrimination positive pour les postes de front office. Cependant, l'influence de l'identité sociale favorise l'homogénéité et la cohésion interne, mais au prix d'une absence de vérification de l'authenticité des compétences techniques. Cette dérive engendre des conséquences désastreuses. L'article préconise une normalisation des standards de sélection et une évaluation objective pour garantir la fiabilité du transport interurbain.

**Mots-clés :** critères de sélection, recommandation, identité sociale, agences de voyages.

## Abstract:

The objective of this article is to analyze employee selection criteria within Cameroonian travel agencies through the lens of social identity theory. The study aims to understand how recruitment practices influence competence and safety in a sector marked by a high recurrence of road accidents. The research is based on an exploratory qualitative approach. Semi-structured interviews were conducted with nine respondents (managers and drivers) within agencies in the cities of Ngaoundéré and Bertoua. The data underwent manual content analysis. The study reveals a duality in selection criteria. Objective criteria (degrees, driver's license, experience) are theoretically required, but actual practices are dominated by subjective criteria such as family recommendations, informal networks, and ethnocultural affiliation. Proficiency in the local language (Fulfulde) appears as a criterion for positive discrimination for front-office positions. However, the influence of social identity promotes homogeneity and internal cohesion, but at the cost of failing to verify the authenticity of technical skills. This trend has disastrous consequences. The article advocates for standardizing selection criteria and conducting objective evaluations to guarantee the reliability of intercity transport.

**Keywords:** selection criteria, recommendations, social identity, travel agencies.

## Introduction

Les agences de voyages au Cameroun revêtent une importance capitale tant sur le plan économique qu'en matière d'emplois. Elles sont responsables d'une contribution significative au développement économique du pays, tout en générant un nombre considérable d'emplois directs et indirects. Néanmoins, ce secteur se trouve fréquemment entravé par des interruptions d'activité imputables à une insuffisance de compétences, laquelle se manifeste notamment par la survenue récurrente d'accidents. Selon Jean Todt, (2018) il enregistre en moyenne 16 583 accidents par an (près de 46 accidents par jour). La grande majorité de ces accidents (81,25 %) survient en milieu urbain, contre 18,75 % pour les zones interurbaines. Après chaque accident, les autorités gouvernementales s'emploient à renforcer les réglementations relatives à la conduite. Toutefois, la problématique des critères de sélection du personnel, indubitablement un facteur déterminant de réussite pour toute organisation, demeure largement délaissée. Un processus de recrutement équitable signifie un processus diversifié qui permet au recruteur d'avoir une vision claire et transparente du profil du candidat et de vivre une bonne expérience de candidature (Hattab & El Houari, 2023). En effet, ces critères constituent les fondements sur lesquels les entreprises appuient leurs choix en matière de recrutement, condition sine qua none pour garantir la compétence et la fiabilité de leurs employés. Il y a les difficultés à trouver les compétences recherchées qu'elles soient liées à l'identification des candidats ou au décalage entre les candidatures reçues et les profils souhaités (Pierre et al, 2024). Face à ces difficultés, les critères pour évaluer les candidatures pourraient cependant être plus ou moins stricts selon la qualification des postes, les enjeux du métier, la durée prévue, etc. Plusieurs travaux récents (Davis et al, 2013 ; Carrillo-Tudela et al, 2020 ; Lochner et al. 2021) soulignent la nécessité de prendre en compte les efforts des employeurs aux différentes étapes du recrutement, qui influencent le nombre et la qualité des appariements réalisés. Selon Bertrand & Véronique (2022) les critères de sélection retenus par les employeurs sont très variés : qualification, diplôme, expérience, compétences techniques, disponibilité, motivation, dynamisme ou autres soft skills, etc. Cependant, les agences des voyages au Cameroun se caractérisent par une forte homogénéité culturelle et sociale parmi les acteurs qui y évoluent, ce qui justifie l'application de la théorie de l'identité sociale de Tajfel & Turner (1979) dans le présent article. Cette approche, centrée sur un groupe restreint d'individus partageant des caractéristiques communes, permet d'éclairer la manière dont la culture sociale influence les avantages compétitifs en matière de recrutement. **Alors quels sont les critères de sélection adoptés par les agences pour recruter leurs chauffeurs ?**

Pour aborder cette question, il est d'abord nécessaire de réaliser une revue de la littérature sur les différents critères de recrutement. Par la suite, collecter des données à travers des guides d'entretiens menés avec les dirigeants des agences ainsi qu'avec les chauffeurs eux-mêmes. Ces échanges permettront d'extraire des résultats pertinents et d'initier une discussion enrichissante sur ce sujet.

## **1. Revue de la littérature**

Le critère de recrutement dans les entreprises est un ensemble de normes et de mesures utilisées pour évaluer et sélectionner les candidats afin de garantir qu'ils possèdent les compétences, l'expérience et les qualifications nécessaires pour réussir dans un poste donné. Doeringer & Piore (1971) décrivent ainsi l'usage que font les entreprises des canaux pour atteindre les candidats, leur choix des standards de sélection, des instruments et des outils de sélection. En s'appuyant sur des données objectives et subjectives, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées qui favorisent non seulement la performance individuelle, mais également la culture organisationnelle et la réussite globale de l'entreprise.

### **1.1. Les critères objectifs**

Les critères objectifs de recrutement dans les entreprises représentent une approche systématique et fondée sur des données mesurables pour évaluer et sélectionner les candidats, visant à garantir que chacun d'eux possède les compétences et les qualifications nécessaires pour réussir dans un poste donné. En intégrant des éléments tels que les qualifications académiques, l'expérience professionnelle et les compétences techniques, cette méthode permet de minimiser les biais subjectifs souvent associés aux décisions d'embauche. . Doeringer & Piore (1971) parlent de critères standards (niveaux d'études, expérience professionnelle, forme physique des candidats) et les outils (CV, tests, vérification des casiers judiciaires, entretiens, etc.) font écho aux requis attendus pour occuper les emplois en interne et peuvent varier selon le taux de chômage et les caractéristiques du marché local.

#### **1.1.1. La qualification académique**

La qualification académique désigne le niveau d'éducation formelle qu'un individu a atteint, ainsi que les diplômes et certificats qu'il a obtenu dans le cadre de son parcours académique. Gage de connaissances acquises par la personne et indice d'un potentiel productif utilisable par l'entreprise, il favorise l'accès aux emplois les plus qualifiés et les mieux rémunérés (Nauze-Fichet & Magda, 2002). Bertrand & Véronique(2022) expliquent que les recruteurs privilégient la qualification au travers des critères tels que

diplôme, qualification, carte professionnelle et connaissance. Ils s'insèrent dans des marchés professionnels dont l'accès est subordonné à un diplôme ou une certification précise. Cependant, bien que la qualification académique soit importante, elle ne doit pas être le seul critère pris en compte dans le processus de recrutement.

### **1.1.2. L'expérience professionnelle**

L'expérience permet aux employeurs d'évaluer la capacité d'un candidat à s'adapter rapidement à un poste et à contribuer efficacement à l'organisation. Elle est pertinente dans un secteur similaire ou sur un poste comparable. Elles sont souvent considérées comme un atout, car elle indique une familiarité avec les exigences du travail. Super (1957) met en avant l'importance des expériences vécues dans la formation des aspirations professionnelles. Holland (1973) insiste sur l'adéquation entre les intérêts individuels et l'environnement de travail, affirmant que l'expérience aide à clarifier ces préférences vécu professionnel antérieure. L'expérience, c'est une évaluation à priori. A l'inverse dans le cadre des compétences, on se situe dans une logique a posteriori.

### **1.1.3. La compétence**

Plusieurs auteurs ont défini la notion de compétence, mais ces définitions restent pour le moins insuffisantes et incomplètes (Durand, 2006). Cette notion qui est en voie de fabrication (Le Boterf, 2000) est considérée comme un mot éponge qui s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient (Gilbert et Schmidt, 1999). Le succès de la notion de (compétence) mérite d'être analysé. Il tient sans doute pour partie à la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses (Laroche & Nioche, 1994).

Les soft skills sont des traits de personnalité, qui peuvent faire la différence pour votre candidature. Exemples de compétences professionnelles comportementales que les recruteurs prennent souvent en comptes sont : esprit d'équipe, autonomie, esprit d'initiative, créativité, bienveillance au travail, management, prise de décision, négociation, résistance au stress, etc. Les catégories de compétences sont renommées de la façon suivante : Connaissance qui est définie par le savoir ; Compétence opérationnelle par Savoir-faire et Compétence comportementale Savoir-être. En plus des critères de sélections objectifs, les entreprises disposent également de critères subjectifs.

## **1.2. Les critères subjectifs**

Juridiquement, l'accès à l'emploi d'un postulant ne peut pas reposer sur des éléments autres que ceux relatifs à ses aptitudes et aux caractéristiques du poste à pourvoir (De Larquier & Marchal, 2012). Cependant, l'expression du besoin dans l'entreprise est empreinte de subjectivité (Lachkar, 2008). Dans ce contexte, le recours à des critères visibles tels que le sexe, l'âge ; l'origine, la personnalité, la motivation et la recommandation est courant dans une procédure de recrutement car l'accès aux qualités invisibles des candidats (comportement, loyauté, ardeur au travail,...) est plus compliqué et coûteux.

### **1.2.1. Le critère genre**

Bien que la discrimination fondée sur le sexe soit illégale dans de nombreux pays, certaines entreprises peuvent consciemment ou inconsciemment, avoir des biais qui influencent leurs décisions d'embauche. Cela peut également inclure des stéréotypes liés aux compétences ou aux comportements attendus selon le sexe. De-Larquier & Marchal (2008) confirment que le sexe et l'âge comptent autant dans la prise de décision que la formation ou l'expérience du candidat.

Cependant, il est crucial de promouvoir l'égalité de sexes dans le recrutement. Cela implique d'évaluer tous les candidats sur la base de leurs compétences, de leur expérience et de leur adéquation avec le poste, sans tenir compte de leur sexe. Les entreprises sont encouragées à adopter des pratiques inclusives qui favorisent la diversité et l'égalité des chances, ce qui contribue à une culture d'entreprise plus riche et dynamique.

### **1.2.2. Le critère d'âge**

Les critères d'âge dans le processus de recrutement se réfèrent aux considérations liées à l'âge d'un candidat, qui peuvent influencer la décision d'embauche. Bien que la discrimination fondée sur l'âge soit illégale dans de nombreux pays, certaines entreprises peuvent inconsciemment privilégier des candidats plus jeunes en raison de stéréotypes liés à la vitalité, à la capacité d'apprentissage ou à l'adaptabilité, tandis que d'autres peuvent rechercher des candidats plus âgés pour leur expérience et leur sagesse. Néanmoins, ces critères ne sont pas ouvertement formulés dans l'annonce d'emploi (Marchal & Rieucan, 2009). Dans ce cas, les critères activés en priorité ne sont pas forcément les plus importants, mais ceux qui permettent de procéder de façon économique à la sélection (Eymard-Duvernay & Bessy, 1997).

### **1.2.3. Le critère géographique**

Les critères géographiques dans le processus de recrutement concernent la localisation d'un candidat, influençant souvent les décisions des employeurs en raison de la disponibilité, des coûts de relocalisation et de la connaissance du marché local. Les employeurs peuvent privilégier les candidats vivant à proximité pour faciliter les entretiens et réduire les dépenses liées à un déménagement. Cependant, il est essentiel que ces critères ne conduisent pas à une discrimination, car attirer des talents diversifiés de différentes régions peut enrichir la culture d'entreprise et favoriser l'innovation. Évaluer les candidats sur la base de leurs compétences et expériences, indépendamment de leur localisation géographique, est donc crucial pour un recrutement équitable et inclusif. En effet, « l'arrivée d'une grande masse de candidatures conduit le recruteur à ne lire que le haut du CV : là où sont précisément mentionnées les caractéristiques sociodémographiques et le lieu de résidence » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). De plus, le grand nombre de candidatures reçues par le recruteur limite sa rationalité car il ne peut pas connaître ni évaluer l'ensemble des qualités de chaque candidat.

#### **1.2.4. La personnalité de candidat**

De nos jours, les tests ont pris une place importante dans l'évaluation des compétences dans le but d'objectiver les démarches de recrutement, de formation ou de promotion. Au départ, il s'agissait plutôt de mesurer les capacités manuelles et intellectuelles des candidats mais à présent, les épreuves permettent de saisir aussi bien des traits de personnalités que les intérêts professionnels des individus (Eymard-Duvernay & Marchal, 2000). En effet, outre l'entretien de recrutement, les tests de personnalité, d'aptitude, de graphologie et autres méthodes ont pris depuis plusieurs années, une place importante dans le secteur du recrutement (Lachkar, 2008). Ces tests servent à connaître davantage les candidats et ont pour objectif de rassurer les entreprises sur les savoir, savoir-faire et savoir-être des candidats.

#### **1.2.5. La motivation**

Les recruteurs cherchent souvent à identifier la motivation intrinsèque d'un candidat, c'est à-dire son désir personnel de réussir, d'apprendre et de contribuer positivement à l'organisation. De plus, la rémunération du candidat est une information stratégique que le recruteur tente toujours d'obtenir (Gautié, et al 2005). Une main-d'œuvre motivée est essentielle pour atteindre les objectifs organisationnels et favoriser un environnement de travail dynamique et positif. Les prétentions salariales du candidat peuvent conduire à éliminer un candidat au prétexte qu'elles sont trop basses ou trop élevées (De Larquier &

Marchal, 2012). Néanmoins, l'impact de telles informations heurte bien sûr la rationalité apparente de toute démarche d'évaluation qui se veut objective et efficace. Toute procédure d'évaluation est censée s'appuyer sur des outils tangibles, valides et prédicteurs de la performance (Desrumaux & Pohl, 2014).

### **1.2.6. La recommandation**

La recommandation est un outil précieux qui permet aux entreprises d'identifier des candidats potentiels à travers des réseaux de confiance, réduisant ainsi le risque d'erreur dans le choix des employés. Les relations interpersonnelles jouent un rôle fondamental dans la recherche d'emploi, car les recommandations provenant de personnes de confiance, de connaissance ou d'une famille et ou d'une entreprises peuvent influencer significativement les décisions des recruteurs. De plus, comme l'indiquent Breugh & Starke (2000), les recommandations peuvent fournir des informations qualitatives sur les compétences, l'éthique de travail et l'adéquation culturelle d'un candidat, ce qui est souvent difficile à évaluer uniquement à partir d'un CV ou d'un entretien. En intégrant ce critère dans leur processus de recrutement, les entreprises peuvent non seulement gagner du temps et des ressources, mais aussi renforcer leur culture organisationnelle en intégrant des employés qui partagent des valeurs similaires avec ceux qui les recommandent.

En fin, les critères subjectifs de recrutement, tels que l'âge, les sexes, localisation géographique, la personnalité, la motivation, jouent un rôle crucial dans le choix des candidats. Bien qu'ils soient plus difficiles à quantifier que les compétences techniques ou l'expérience professionnelle, ces éléments peuvent grandement influencer la performance et l'intégration d'un employé au sein de l'équipe. Une évaluation équilibrée qui combine des critères objectifs et subjectifs permet aux recruteurs de sélectionner des candidats non seulement compétents sur le plan technique, mais aussi alignés avec les valeurs et la vision de l'entreprise.

## **1.3. La théorie d'identité sociale**

La théorie de l'identité sociale, développée par Henri Tajfel et John Turner dans les années 1970, souligne l'importance des groupes sociaux dans la formation de l'identité individuelle et collective, ce qui a des implications significatives pour le critère de recrutement. Selon cette théorie, les recruteurs peuvent être influencés par des biais d'identité, favorisant des candidats qui partagent des caractéristiques similaires à celles du groupe

dominant au sein de l'organisation, ce qui peut renforcer la cohésion interne mais aussi conduire à une homogénéité néfaste et à une discrimination inconsciente envers les candidats issus de groupes différents (Tajfel & Turner, 1986). De plus, des études comme celles de Turner et al. (1987) montrent que les individus ont tendance à privilégier les membres de leur propre groupe, ce qui peut affecter les décisions de recrutement en biaisant la sélection en faveur de candidats qui correspondent à l'identité sociale du recruteur. Ainsi, la théorie de l'identité sociale met en lumière la nécessité pour les organisations d'être conscientes de ces dynamiques afin de promouvoir une diversité réelle et d'éviter les effets négatifs associés à une sélection biaisée.

## 2. Méthodologie de recherche

L'étude adopte une approche qualitative exploratoire afin de clarifier les critères de sélection et les mécanismes d'évaluation au sein des agences de voyages camerounaises. Cette démarche permet d'identifier les pratiques empiriques et de répondre à la question : « Que s'est-il passé ? » lors des processus de recrutement. La collecte d'informations s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs et les observations menés auprès de différents acteurs clés (directeurs d'agences, et chauffeurs). Les investigations se sont déroulées sur deux périodes et localisations distinctes : À Bertoua (mars 2025) : Au sein de l'agence Over Line (14 mars) de 08h à 14H30 et À Ngaoundéré (novembre 2025) : Au sein des agences Touristique Express (18 nov.) de 11h00 à 15h20, Narral Voyages (19 nov.) de 13H30 à 17h10 et Originale Voyage (22 nov.) 07h30 à 12h10. Le choix des villes de Ngaoundéré et Bertoua pour cette étude n'est pas anodin, car ces deux villes occupent une place prépondérante dans le maillage entre le grand Nord et le grand Sud du Cameroun. Elles se distinguent également en tant que pôles de transport essentiels, facilitant la circulation des personnes à travers toutes les régions du pays. Au total, douze entretiens ont été réalisés, dont neuf ont été jugés exploitables pour l'analyse. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle. Cette analyse a consisté à lire le corpus segment par segment pour repérer les idées significatives des thèmes et les regrouper dans des codes. Selon Soro et Al, (2026), l'analyse de contenu thématique est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu de messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances (déductions logiques) relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. Cette analyse s'est focalisée sur : L'identification des critères de validité des candidats et des difficultés

rencontrées par les recruteurs ; Le repérage des champs lexicaux liés à la théorie de l'identité sociale (recommandations, affinités culturelles, liens familiaux) pour comprendre la prédominance des critères subjectifs. La recherche s'est concentrée sur le recrutement de chauffeurs.

### 3- Résultats et Discussion

Les critères de recrutement dans les agences de voyages au Cameroun mettent en exergue l'importance stratégique de la sélection des candidats dans un secteur où la qualité du service client est primordiale. Les agences de voyages, confrontées à une concurrence croissante et à des attentes élevées des consommateurs, adoptent une approche multi facette pour le recrutement. En plus des qualifications académiques et des expériences professionnelles, elles valorisent des compétences interpersonnelles telles que la communication, l'empathie et l'adaptabilité, qui sont essentielles pour établir des relations solides avec les clients. Cette attention portée aux critères subjectifs et techniques reflète une volonté d'aligner les ressources humaines avec les objectifs stratégiques des agences, garantissant ainsi un service de qualité et une expérience client optimale. Les critères objectifs et subjectifs cités par les répondants sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : caractéristiques des répondants**

Code entretiens	Durée d'entretien	Genre	Poste occupé	Ville	Lien avec l'agence
Répondant 1	1H06m	M	Assistant DGA	Ngaoundéré	Recrutement direct
Répondant 2	47min	M	Chauffeur	Ngaoundéré	Recommandation (oncle)
Répondant 3	1H12m	M	Chauffeur	Ngaoundéré	Recommandation (famille)
Répondant 4	1H34m	M	Chauffeur	Ngaoundéré	Recrutement direct
Répondant 5	2H07m	M	Chauffeur	Ngaoundéré	Recommandation (Ami)
Répondant 6	54min	M	Chef d'agence	Bertoua	Fondateur

<b>Répondant 7</b>	32min	M	Chauffeur	Ngaoundéré	Recrutement direct
<b>Répondant 8</b>	1H02m	M	Chauffeur	Bertoua	Recrutement direct
<b>Répondant 9</b>	57min	M	Caissier	Bertoua	Recommandation (Grand frère)

Source : auteurs

**Tableau 2 : de synthèse des critères de sélection**

<b>Catégorie de personnel</b>	<b>Critères Objectifs (Affichés)</b>	<b>Critères Subjectifs (Pratiqués)</b>	<b>Impact de l'Identité Sociale</b>
<b>Personnel roulant (Chauffeurs)</b>	Permis de conduire (C/D), Expérience de conduite.	Recommandation, lien de parenté, loyauté.	Primauté de la confiance interpersonnelle sur la validation technique.

Source : auteurs

Les critères objectifs et subjectifs relatifs à ces candidats sont exposés avec précision dans la présente section, afin d'en offrir une compréhension approfondie.

### **3.1 les critères objectifs de recrutement dans les agences des voyages**

Les enquêtes qualitatives ont permis d'identifier les éléments sur lesquels se base les recrutements dans les entreprises de transports. Quelques répondants témoignent que le recrutement varie selon l'expérience de candidat, le permis de conduite et les compétences.

*L'expérience* d'un candidat lors du recrutement dans les agences de voyages au Cameroun varie considérablement en fonction des attentes de l'agence, des profils du poste et profil du postulant. Généralement, certaines agences qui privilégient l'expérience demandent aux candidats de fournir des informations sur la durée de leur expérience dans les postes similaires qui trouvent généralement dans leurs CV. Comme le mentionne quelques répondants.

*« À mon avis, ils se basent principalement sur l'expérience de conduite, la connaissance des routes et la capacité à maîtriser certaines villes.... J'ai d'abord commencé comme un portier en suite comme convoyeur plus 03 ans. Après j'ai laissé*

*pour aller sur la route en tant que chauffeur de taxi. J'ai appris que touristique recherchait des chauffeurs. Je suis venu déposer mon dossier » répondant 2*

Le permis de conduite pour les nouveaux chauffeurs est crucial dans le recrutement de chauffeurs, car il atteste de la compétence et de la formation requise pour conduire en toute sécurité. Ce document officiel garantit la conformité légale, évitant ainsi des sanctions potentielles pour l'entreprise. De plus, un chauffeur qualifié contribue à réduire les risques d'accidents, assurant ainsi la sécurité des passagers et des biens transportés. La possession d'un permis valide renforce la confiance des clients envers l'agence de voyages, essentielle pour maintenir une bonne réputation sur le marché. Comme le disent les répondants suivants :

« j'ai commencé à travailler ici depuis 2022. Après avoir laissé le camion, pour ce qui concerne l'école, je n'ai pas fréquenté mais j'ai des permis de conduire catégorie C et D. dont moi j'ai seulement expérience en matière de conduire. » (répondant 2).

« Pour moi, il semble qu'ils se soient basés sur mon CV, en particulier lorsqu'ils ont examiné mon permis de conduire. Il est vrai que c'est ma première expérience de travail dans cette agence, mais mes compétences en matière de conduite ont été acquises au fil des années, notamment grâce à mon travail chez Narral Voyage. Mon permis de conduire atteste de mon expérience dans ce domaine. » (Répondant 9).

Parmi les critères évoqués par les répondants figure également **la maîtrise de la langue locale**. Ainsi, le fulfulde, langue prédominante dans la région septentrionale, est fréquemment valorisé à titre de mesure de discrimination positive pour l'attribution de fonctions spécifiques telles que le chauffeur ou convoyeur. Pour eux, la maîtrise de la langue locale constitue un impératif déterminant pour le recrutement au sein d'une agence de voyages. Dès lors, la compétence orale et interactionnelle dans la langue locale doit être érigée en critère de sélection prioritaire ou, à défaut, en objectif indispensable de formation continue pour le personnel. Comme le mentionne l'assistant chef d'agence.

[...] *Et aussi la langue locale pour certain poste comme les guichetiers, le bagagiste et les convoyeurs qui facilitent la compréhension avec les clients. (Répondante 1, Assistant DGA.)*

Ainsi que, le cas échéant, connaissance des particularités géographiques et linguistiques locales. Ces critères visent à garantir non seulement la sûreté des passagers et du matériel, mais aussi la réputation professionnelle et la conformité réglementaire de l'agence.

*« J'ai observé la route pendant quelques mois avant de commencer à conduire et de devenir maintenant délégué de chauffeur pour superviser ici à N'Gaoundéré les autres conducteurs ».*  
Répondant 2; Délégué de chauffeurs.

Les réponses de nos participants mettent en exergue que l'expérience, le niveau d'études et les compétences linguistiques évoquées s'alignent étroitement avec les orientations et les positions émises par certains auteurs. Les critères de sélection retenus par les employeurs sont très variés : expérience, compétences techniques, disponibilité, motivation, dynamisme ou autres soft skills, etc. Les soft skills sont de plus en plus recherchées comme en témoigne le fleurissement des terminologies pour les désigner : qualités professionnelles ou personnelles, compétences non académiques, non cognitives, socio-émotionnelles ou comportementales, traits de personnalité, etc (Bertrand & Véronique, 2022). En plus, Larquier & Marchal (2020) constatent que les recruteurs valorisant la capacité des candidats à s'investir dans le travail mobilisent davantage leur réseau pour recruter en raison de sa capacité à les présélectionner. Les recruteurs favorisant la capacité à évoluer dans l'entreprise privilégient les annonces, un canal permettant de signaler leurs attentes en matière de compétences. Les critères évoqués par nos répondants concordent avec les éléments objectivés par la littérature. Toutefois, la primauté accordée à la maîtrise de la langue locale constitue un critère additionnel et déterminant, indispensable pour une compréhension fine des attentes des usagers et pour l'efficacité des prestations.

Les critères, qui incluent l'expérience professionnelle, les permis de conduites, les connaissances linguistiques et géographiques passées, permettent aux recruteurs de faire des choix éclairés et impartiaux. En s'appuyant sur des éléments concrets, les agences peuvent non seulement identifier les candidats les plus adaptés aux exigences spécifiques des postes, mais aussi garantir une cohérence dans le processus de recrutement. Cette démarche contribue à renforcer la qualité du service offert aux clients et à promouvoir une culture d'excellence au sein de l'agence. En plus de ses critères ; il y a aussi d'autres qui sont subjectifs.

### **3.2 les critères subjectifs de sélections identifiés dans les agences des voyages**

Les critères de sélection des candidats divergents sensiblement d'une entreprise à l'autre et d'un poste à l'autre, y compris pour des fonctions apparemment homologues. Au-delà des critères objectifs de recrutement, interviennent des critères subjectifs, particulièrement prégnants dans les secteurs à forte composante informelle. Cette subjectivité revêt toutefois des acceptions multiples, telles que la recommandation, la familiarité ou l'appartenance ethnoculturelle, chacune influant de manière déterminante sur les processus de présélection et d'embauche. Compte tenu de la culture d'entreprise et des valeurs humaines, la subjectivité favorise la création d'équipes diversifiées et créatives, capables de répondre aux besoins variés des clients.

Les pratiques de recrutement au sein des entreprises de notre échantillon témoignent la prédominance manifeste des *recommandations* informelles. Les abondants verbatim recueillis témoignent explicitement le recours aux réseaux personnels : « *c'est mon frère qui m'a recommandé* », « *mon grand frère travaille pour l'agence* », « *mon grand frère était chauffeur et m'a permis de devenir convoyeur* », « *mon père m'a trouvé un stage ici* ». Tout ceci illustre que la majorité des embauches s'opère grâce à des relations internes plutôt qu'à des procédures de recrutement ouvertes et objectivées. Ce concept est devenu aujourd'hui comme formel. Car elle porte une connotation méliorative dans la culture d'entreprise. Cette prévalence du piston, si elle facilite l'accès à l'emploi pour certains, soulève des enjeux sérieux de transparence, d'équité et de méritocratie au sein des agences. Certains répondants ont témoigné.

- *Pour ma part, c'est mon grand frère qui m'a amenée ici. Il est directeur général adjoint ici, ainsi que chef d'agence. (Repondan2, chauffeur) ;*
- *Certaines personnes qui sont peut-être envoyés par certains agence c'est-à-dire par Narral Voyage et les autres agences vu peut être par leurs compétence sur la route je prends par exemple il y a les chauffeurs qui sont pratiquement bon et l'agences en question ne dispose pas les voitures pour eux dont il les recommande chez nous ici a touristique quand on recrute les chauffeurs (Repondant1 ; Assistant DGA) ;*
- *J'ai quitté mon village grâce à mon grand frère qui m'a emmené dans cette agence. (Délègue de chauffeurs).*

Le recrutement par recommandation présente une double interprétation selon les répondants. D'une part, il est lié à la compétence du candidat qui, en raison de sa grande

expertise professionnelle, mérite cette recommandation et peut apporter des résultats significatifs à l'organisation. D'autre part, il peut être perçu comme un simple favoritisme qui peut handicaper celle-ci.

*« Certains candidats bénéficient d'une recommandation grâce à leur adéquation avec les attentes de l'organisation, tandis que d'autres sont embauchés non pas pour leurs compétences ou leur niveau d'études, mais en raison de liens familiaux ou amicaux, impactant ainsi la performance de notre agence. Malheureusement, nous observons de nombreux cas de ce type, sans pouvoir agir. Certains chauffeurs, par exemple, sont employés bien qu'ils ne maîtrisent pas la conduite, simplement en raison d'un lien particulier. C'est la réalité, laissons seulement. (Répondant 1 ; Assistant DGA)*

Ensuite l'ethnicité lors du recrutement dans les agences de voyages au Cameroun constitue un enjeu complexe qui suscite à la fois des préoccupations éthiques et des implications pratiques. En effet, bien que la diversité ethnique puisse enrichir l'environnement de travail et favoriser une meilleure compréhension des différentes cultures. *« Mon Grand frère m'a demandé de constituer un dossier pour venir postuler, ce que j'ai fait. » (Répondant3, chauffeur)*. Elle peut également engendrer des biais discriminatoires qui nuisent à l'égalité des chances. Les recruteurs peuvent être influencés par des stéréotypes liés à l'ethnicité, ce qui pourrait conduire à des décisions de recrutement moins objectives et à une homogénéisation des équipes. Par ailleurs, la prise en compte de l'ethnicité peut parfois être perçue comme un facteur de division plutôt que d'unité, compromettant ainsi l'harmonie au sein de l'agence. *« Malheureusement, nous observons de nombreux cas de ce type, sans pouvoir agir. Certains chauffeurs, par exemple, sont employés bien qu'ils ne maîtrisent pas la conduite mais recommandés la hiérarchie, simplement en raison d'un lien particulier. C'est la réalité, laissons seulement ».* **(Répondant 1 ; Assistant DGA)**. Cela peut conduire à négliger des compétences techniques ou expériences pertinentes au profit d'une affinité personnelle jugée plus agréable. Ainsi, bien que la personnalité soit indéniablement importante dans un secteur axé sur le service, il est crucial d'équilibrer cette évaluation subjective avec des critères objectifs et mesurables afin d'assurer un recrutement équitable et efficace, garantissant ainsi la diversité et la richesse de l'équipe. Il est indéniable que le permis de conduire constitue un élément fondamental pour valider les compétences des conducteurs. Toutefois, la question de

l'authenticité de ce précieux sésame mérite d'être soulevée, car une proportion significative des conducteurs interrogés n'a pas eu accès à l'école ou possède un niveau d'études inférieur au BEPC.

« *j'ai fréquenté jusqu'en 3e, mais je n'ai pas obtenu mon BEPC, ce qui m'a poussé à arrêter l'école* ». (Répondant 2 chauffeurs).

« *Je suis un chauffeur, j'ai 50 ans et j'ai commencé à travailler ici depuis 2022. Après avoir laissé le camion, pour ce qui concerne l'école, je n'ai pas fréquenté mais j'ai des permis de conduire catégorie C et D.* » (Répondant 5 chauffeurs).

Tout d'abord l'examen du permis de conduire se déroule en deux phases, à savoir une épreuve écrite et une épreuve pratique. Toutefois, le niveau d'études de ces conducteurs suscite des interrogations quant à leur capacité à lire correctement les panneaux de limitation de vitesse, qui figurent parmi les principales causes d'accidents. De plus, une connaissance approfondie du code de la route est indispensable pour garantir une conduite sécurisée. Cette situation souligne l'urgence d'une sensibilisation accrue et d'une formation adaptée pour assurer la sécurité routière.

Le recrutement au sein des agences de voyages tend à privilégier les individus partageant une culture et une éthique communes, comme l'illustre l'exemple d'une agence à Ngaoundéré où tous les employés interrogés étaient musulmans et originaires du Nord, attestant de l'importance culturelle dans les processus de sélection. Cette homogénéité culturelle confère des avantages notables en matière de cohésion d'équipe, d'alignement avec les valeurs fondamentales de sécurité et de service, et d'intégration facilitée, des aspects cruciaux dans un secteur où la confiance est primordiale. L'analyse de discours de répondants a mis à jour des champs lexicaux centrés sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979; Turner et al., 1987) , qui légitime le recours à des critères subjectifs de recrutement « recommandations, affinités culturelles, liens familiaux » en montrant que la catégorisation sociale conduit naturellement à privilégier les membres perçus comme appartenant à l'ingroup, que l'identification à ce groupe renforce l'estime de soi, la loyauté et la conformité aux normes internes. La confrontation de la théorie de l'Identité Sociale avec Sécurité Routière montre que l'homogénéité du groupe favorise la cohésion mais sacrifie la vérification des compétences. Toutefois Des études de la Banque Africaine de Développement (BAD) et

de la Banque Mondiale (2022) indiquent que l'Afrique a le taux de mortalité routière le plus élevé au monde (19% des décès mondiaux). Cet article apporte une explication sociologique à ce que les organisations internationales traitent souvent sous l'angle technique : l'absence de culture de la sécurité. En recrutant sur la base de la proximité sociale plutôt que sur des certifications rigoureuses, les entreprises camerounaises illustrent pourquoi les cadres institutionnels de sécurité routière peinent à être appliqués sur le terrain. *Les recommandations familiales et l'appartenance ethnoculturelle* priment sur les compétences techniques. Selon Soro et Al, (2026), les jeunes sont recrutés soit parce qu'ils sont de la famille du patron, soit parce qu'ils ont les mêmes origines villageoises que les dirigeants, soit parce qu'ils sont de la même confrérie. Knowledge Hub (2023), confirme que le secteur du transport en Afrique Sub-saharien est dominé par le système de cible, où les chauffeurs sont recrutés de manière informelle par les propriétaires de véhicules. Alors que cet article identifie l'identité sociale (langue Fulfuldé) comme un levier de cohésion, la littérature internationale souligne que cette informalité crée une précarité extrême. Les chauffeurs, souvent sans contrat, sont poussés à une conduite agressive pour atteindre des objectifs financiers quotidiens, ce qui renforce le lien établi avec l'insécurité routière. Par exemple les chauffeurs qui cherchent à maximiser les ramassages sur les routes en roulant à des vitesses non autorisées sans respecter les normes en vigueur. Cependant, les critères cités peuvent également engendrer une discrimination accrue et l'exclusion de talents diversifiés, limitant ainsi la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux évolutions du marché ou à une clientèle hétérogène, des écueils mis en lumière par des recherches antérieures sur la dynamique des groupes et l'importance de la diversité organisationnelle.

Il est par conséquent nécessaire de déployer une stratégie adaptée afin de réduire la fréquence des accidents sur les axes routiers et de garantir le développement professionnel de l'ensemble des collaborateurs. Ces présupposés selon Levesque et al (2019), que les critères socialement construits, viennent limiter les choix et opportunités des individus dans la recherche d'un emploi et les empêchent d'accéder à certains postes.

**Sur le plan théorique**, cette réflexion apporte une plus-value aux travaux existants sur les critères de recrutement en explorant les agences de voyages camerounaises. Au-delà, elle permet une mise en évidence de l'importance de la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979; Turner et al, 1987).

**Au niveau managérial**, la réflexion a permis d'enseigner aux dirigeants des agences l'importance de l'application de ladite théorie lors de leurs recrutements. Elle a également été l'occasion de communiquer avec ces dirigeants, sur les effets pervers que peut avoir une prédominance des pratiques relationnelles dans leurs processus de recrutement.

### **Conclusion**

Cet article s'est attaché à décortiquer la variabilité des critères de sélection patronale en fonction des professions visées, établissant une typologie de métier des **chauffeurs** sur la base des critères déclarés par les répondants. Il ressort de cette analyse que les employeurs déploient des investigations et des méthodes de sélection différenciées, plus ou moins approfondies selon les postes, afin d'identifier des candidats aux qualités requises. Il est à noter que ces critères manifestent une hétérogénéité notable, tant au sein de postes similaires, qu'au sein d'une même agence, et d'une agence à l'autre. Si des éléments tels que l'expérience, les permis et les compétences linguistiques sont reconnus par les répondants, leur application concrète présente des divergences notables. Dans le contexte spécifique des agences camerounaises, des critères tels que les recommandations, les liens familiaux et les affiliations culturelles tendent à prédominer, révélant une forte influence des réseaux informels. Au-delà de la seule énumération des critères, cet article met également en lumière le nombre d'entretiens menés dans le processus de recrutement. Il est par conséquent préconisé d'approfondir les recherches concernant les processus et les diverses modalités de recrutement au sein de ces agences. Les limites de cette réflexion se situent principalement au niveau méthodologique. En effet, une simple étude qualitative ne permet pas d'obtenir une compréhension approfondie des critères de sélection réels dans les agences de voyages. De plus, les résultats ne peuvent pas être généralisés. L'échantillon par convenance présente un risque élevé de biais de complaisance et de désirabilité sociale. Des travaux futurs pourraient améliorer la validité des résultats en travaillant avec un échantillon moins biaisé, et en utilisant des données quantitatives pour mettre en évidence des tendances à travers des tests statistiques. Cet article expose les propositions suivantes :

**P1 : le processus de recrutement des chauffeurs dans les agences de voyages camerounaises**

**P2 : la formation continue des chauffeurs dans les agences de voyages camerounaises**

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Bangerter & Roulin (2009)**, « Les Perceptions de la Justice Organisationnelle en Entretien de Recrutement » 10(2):111-130 DOI:10.1016/j.pto.2004.04.006

**Bessy C. & Eymard-Duvernay F. (1997)**, Les intermédiaires du marché du travail, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Puf, Paris,

**Bezabeh, Mohamed, Tripodi et Schermers(2022)**. « La sécurité des deux-roues motorisés en Afrique ». Abidjan, Côte d'Ivoire : Banque africaine de développement.

**Bouron. G, Henrard, et Thomas(2025)**, Pratiques de recrutement de cadres 2025 Des entreprises moins offensives dans leurs stratégies de sourcing

**Breaugh, J.A. and Starke, M. (2000)**, Research on Employee Recruitment: So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600303>

**Carrillo-Tudela, C., Gartner, H. et Kaas, L. (2020)**, Recruitment policies, job-filling rates and matching efficiency. IZA Discussion Paper N° 13240.  
<https://docs.iza.org/dp13240.pdf>

**Davis, S. J., Faberman, R. J. et Haltiwanger, J. C. (2013)**, The establishment-level behavior of vacancies and hiring. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(2), 581–622.

**Desrumaux et Pohl\_Juger (2014)**, la recrutabilité des candidats : Quels effets de l'apparence et des aptitudes en fonction des types de postes ? *Psychologie Française*  
<https://doi.org/10.1016/J.PSFR.2013.12.001>. 16 pages

**Doeringer et Piore (1971)**, Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ?

**Donald E. Super (1957)**, « Work values and aspirations », *Journal of Vocational Behavior*, Volume 5,

**Durand, T. (2006)**, L'Alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 84-102

**Eymard-Duvernaya et Emmanuelle Marchal (2000)**, Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail .*Sociologie du travail* 42, 411–432

**Gautié J., godechot o. sorignet P ; (2005)**, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, 47, p. 383-404

**Gérard le Boterf (2000)**, *Construire et valoriser les compétences*, Paris, Éditions d'organisation, 200072 pp. 99-100

**Gilbert, P., et Schmidt, G. (1999)**, *Evaluation des compétences et situations de gestion*. Paris: Edition Economica. p. 88

**HATTAB S. & EL HOUARI Z. (2023)** «L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement ERecrutement 4.0 au Maroc : Etat des lieux et perspectives», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 961 - 982

**Hélène Laroche, Catherine Nioche, (1994)**, « Les compétences : concepts et enjeux », *Revue Française de Gestion*, Numéro 4, Volume 94 ;

**Henri Tajfel, John C. Turner (1979)**, « The social identity theory of intergroup behavior», *Social Psychology of Intergroup Relations*,

**Henri Tajfel, John C. Turner (1986)**, « An integrative theory of intergroup conflict », *The Social Psychology of Intergroup Relations*,

**Jean Todt, (2018)**, Sécurité routière : le Cameroun doit redoubler ses efforts et mettre en œuvre une coordination renforcée.

**John L. Holland (1973)** , « A vocation for vocational psychology », *Journal of Counseling Psychology*, Volume 1;

**Knowledge Hub(2023)**, « Initiative du SSATP sur les Indicateurs de transport Note d'orientation »

**Lachkar A. (2008)**, « Comment Kelly Sélection peut répondre aux exigences des entreprises en terme de recrutement permanent » ? France: Institut d'Études Sociales, Université des Sciences Sociales de Grenoble. pp. 1-75

**Laroche. H et Nioche, C. (1994)**, « Les compétences : concepts et enjeux », *Revue Française de Gestion*, Numéro 4, Volume 94 ;

**Larquier, G. de et Marchal, E. (2012)**, La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises. In F. Eymard-Duvernay (Ed.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, pp. 47-77. Toulouse : Octarès.

**Larquier, G. de et Marchal, E. (2020)**, Des compétences aux qualités professionnelles. Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation. *Travail et Emploi*, 163, 5  
44[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/09bfc67b7f50aae0f6ee944ee6491c3a/T%26E-163\\_01\\_Larquier\\_Marchal.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/09bfc67b7f50aae0f6ee944ee6491c3a/T%26E-163_01_Larquier_Marchal.pdf)



**Larquier, G. de et Rieucan, G. (2015)**, Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics : quelle information et quels appariements sur le marché du travail français. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70(3), 486–509. [https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/70-3\\_rieucan.pdf](https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/70-3_rieucan.pdf).

**Levesque, Bechrouri et Ordinaire (2019)**, *Pour un recrutement sans discrimination*. Paris [www.defenseurdesdroits.fr](http://www.defenseurdesdroits.fr)

**Lhommeau, B. et Rémy, V. (2022)**, Candidate Selection Criteria: A Summary of the Recruitment Process. *Economie et Statistique / Economics and Statistics*, 534-35, 61–81. doi: 10.24187/ecostat.2022.534.2079

**Lochner, B., Merkl, C., Stüber, H. et Gürtzgen, N. (2021)**, Recruiting intensity and hiring practices: Cross- sectional and time-series evidence. *Labour Economics*, 68, 101939.

**Marchal E. et Rieucan G. (2009)**, « Formes d'intermédiations et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations », *Économies et Sociétés*, série AB « Socio-économie du travail », n° 30.

**Marie Gilbert, Andreas Schmidt(1999)**, « Les compétences professionnelles dans le contexte de la gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Numéro 3, Volume 2 ;

**Nauze-Fichet, S. et Magda, J. (2002)**, « *L'évaluation des compétences et des qualifications* » pp. 57-83

**Paul B. Doeringer, Michael J. Piore(1971)**, « Internal labor markets and manpower analysis », Harvard Univ., Cambridge, Mass.; Massachusetts Inst. of Tech., Cambridge.

**Pierre L.Kahn, Bouron. G, Henrard, et Thomas (2024)**, Pratiques de recrutement de cadres 2024 Des entreprises toujours offensives dans leurs stratégies de sourcing

**Soro T. N. B. ; Zerehou P et Doh. D (2026)** «Etude exploratoire des déterminants du recrutement dans les petites entreprises en Côte d'Ivoire», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 682 - 706