

**DIDCONTRIBUTION AU COLLOQUE DU RESEAU DE RECHERCHE  
EN SCIENCES DE GESTION DE L'AGENCE UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE  
BEYROUTH, 28 et 29 OCTOBRE 2004**

**THEME DU COLLOQUE :**

**LE MANAGEMENT FACE A L'ENVIRONNEMENT  
SOCIOCULTUREL**

**THEME DE LA CONTRIBUTION : FAITS ET MEFAITS DE L'ETHNICITE DANS  
LES PRATIQUES MANAGERIALES AU CAMEROUN**

**Par :**

**Emmanuel Kamdem, Professeur ESSEC, Université Douala**

**Maurice FOUDA ONGODO, Assistant associé, ESSEC, Université de Douala**

**Résumé de la contribution :**

Les conflits ethnonationalistes et identitaires constituent un des faits marquants de la transformation des sociétés actuelles. Les organisations considérées comme coalition d'individus ayant des buts et des objectifs différents, constituent des lieux de conflits d'intérêts divergents par excellence. L'analyse du fonctionnement des organisations africaines demeure tributaire du paradigme ethnique et celles-ci sont souvent présentées comme des lieux de confrontations ethniques. Pour les théoriciens et les praticiens du management, il est donc important de s'interroger sur le lien qui peut exister entre l'ethnicité et les pratiques managériales. Cette question est intéressante dans le cas d'un pays comme le Cameroun (très souvent présenté comme «Afrique en miniature») où cohabitent de multiples groupes ethniques (plus de 240 ethnies recensées). Il s'agit de voir dans quelles mesures le thème de l'ethnicité est présent dans les visions et les pratiques managériales, et comment cette présence est susceptible d'avoir un impact positif ou négatif sur le fonctionnement des organisations camerounaises. Cette démarche consiste à procéder à une relecture de la question ethnique dans la perspective de la construction d'un management interculturel et créatif des organisations africaines.

## INTRODUCTION

"Dans l'élaboration du concept de l'Etat, les théoriciens occidentaux ont évacué le moment ethnique" soutient Sindjoun Pokam (1994). Or, de l'avis de cet auteur, Cheikh Anta Diop, critiquant l'œuvre de Marx, va montrer que la lutte des classes n'est pas le seul moteur de l'histoire et que les luttes ethniques sont constitutives elles aussi de l'histoire et à ce titre doivent être objet de pensée (p. 28). Dans la même veine C. Lentz déclare : "*In the years to come, ethnicity, in whatever concrete form and in whatever name, will be so important a political recourse and an idiom for creating community that today's social scientists and anthropologists have no choice but to confront*". L'ethnicité, ainsi considérée comme catégorie fondamentale et enjeu essentiel des stratégies politique, économique et culturelle, dans le contexte d'un monde en mutation, sera de plus en plus sollicitée dans l'explication et la compréhension des phénomènes socioculturels. Dans cette perspective, comme le note Mbonda (2002). "*On se tromperait sûrement si l'on affirmait que la thématique de l'ethnicité constitue aujourd'hui le parent pauvre des recherches en sociologie, sciences politiques et philosophiques*"

Dès lors, les conflits inter-ethniques en Afrique, le génocide rwandais, la lutte pour le pouvoir en Côte d'Ivoire, le problème de la protection des minorités au Cameroun ou dans d'autres pays africains, l'état de déliquescence des économies africaines, nous rappellent que la gouvernance des organisations tant au niveau macro, c'est-à-dire de l'Etat, qu'au niveau micro (les autres types d'organisation et les entreprises) appelle, d'une part, à la réouverture du débat sur l'ethnicité en Afrique et, d'autre part, interpelle les chercheurs en sciences sociales dans la recherche des solutions. En effet, ici, les paradigmes sont remis en cause et les capacités de recherche et d'analyse désormais très sollicitées (Ella, 1998).

Les chercheurs en sciences sociales sont ainsi appelés à apporter leurs contributions pour expliquer, comprendre et interpréter les interrelations entre l'ethnie, l'ethnicité et les problèmes posés par la mondialisation de l'économie. Dans ce nouveau contexte bien évidemment, de nombreux débats dont peut dépendre l'avenir de l'Afrique appellent des réflexions en profondeur : la réforme des institutions apparue au niveau des institutions internationales comme nécessité impérieuse pour la relance économique en Afrique peut-elle réussir en ignorant la contrainte de l'environnement socioculturel ? Dans le contexte de mondialisation, où le néolibéralisme considère l'Etat comme ennemi, comment celui-ci peut-il recouvrer sa légitimité tant il est vrai que sa non légitimité renforce le lien entre l'individu et son ethnie ? Le processus démocratique qui doit accompagner la réforme des institutions désormais engagées dans le processus de croissance est-il compatible avec les sociétés à pluralité ethnique ? Comment articuler citoyenneté et ethnicité lorsqu'on sait que la démocratie formelle est loin d'aller de paire avec la citoyenneté sociale ? En effet, *«l'appropriation des ressources matérielles, l'utilisation des services et l'orientation des échanges, l'emprise sur les institutions, l'hégémonie idéologique sont des pratiques socialement construites qui placent les individus et les collectivités dans des positions différenciées face à l'accès à la citoyenneté»*(Voir le Défi de la Mondialisation)

Aussi, si dans le contexte de mondialisation, ethnicité et nationalité apparaissent comme les deux principaux pôles d'attraction de reconstruction dans la société camerounaise, tout comme ailleurs en Afrique ou dans le monde (Kamdem, 2004), si tout groupe ethnique est qualifié "d'unité porteuse de culture", il est donc important de s'interroger sur le lien qui pourrait exister entre l'ethnicité et les pratiques managériales. Cette question est intéressante dans un contexte comme celui du Cameroun (très souvent présenté comme «l'Afrique en miniature») où cohabitent de multiples groupes ethniques (plus de 240 ethnies recensées). Il s'agit de voir dans quelles mesures le thème de l'ethnicité est présent dans les visions et les pratiques managériales, et comment cette présence est susceptible d'avoir un impact positif ou négatif

sur le fonctionnement des organisations camerounaises. Cette démarche consiste à procéder à une relecture de la question ethnique dans la perspective de la construction d'un management interculturel et créatif des organisations africaines. Dans la première partie de ce travail nous allons présenter l'ethnicité dans l'environnement africain. La seconde partie sera consacrée aux rapports entre ethnicité et pratiques de gestion en Afrique.

## 1- ETHNICITE ET ENVIRONNEMENT AFRICAIN

La mondialisation, encore désignée par certains de «**nouvel ordre impérial**» appelle en Afrique un certain nombre d'interrogations allant du champ politique au champ philosophique en passant par les champs économique, socioculturel et symbolique (Akindes, 1998). Avec J-M Ella (1998), il est constaté, dans le contexte africain, qu'à l'heure du recyclage des concepts et des théories, le vieux dogme évolutionniste d'infériorité des africains est remplacé aujourd'hui, entre autres, par : la corruption, les conflits ethniques, les massacres et les génocides, la faible capacité politique de l'Etat en Afrique, le «fétichisme ethnique» à partir duquel tout s'explique.

Dans ces circonstances, La résurgence du débat sur l'ethnicité en Afrique va ainsi trouver une explication ou une justification au regard des effets de la mondialisation sur ce continent. Toutefois, le concept d'ethnicité étant complexe et difficilement cernable, il convient, avant d'entamer les débats s'y rapportant d'apporter quelques précisions.

Une fois ces précisions faites, nous allons expliquer pourquoi, dans un contexte de mondialisation, le débat sur l'ethnicité reste d'actualité en Afrique. Ensuite il sera question de présenter les rapports entre ethnicité et management en Afrique. Nous allons enfin dans cette première partie présenter et justifier la méthodologie adoptée dans le cadre de ce travail.

### 1.1- QUELQUES PRECISIONS SUR LES NOTIONS D'ETHNICITE ET D'ETHNIE

Lorsqu'on aborde le thème de l'ethnicité ou du fait ethnique, il est toujours important de faire une clarification et une distinction entre les termes clan, tribu, nationalité et nation. Néanmoins, sans nier l'importance et la nécessité de préciser les rapports entre ces différents concepts, nous ne voulons pas dans le cadre de ce travail, au risque de nous enliser, évoquer tous les grands débats sémantiques et idéologiques qui ont toujours préoccupé les chercheurs en sciences sociales lorsqu'il s'agit d'aborder la problématique de l'ethnicité ou encore de l'ethnie comme catégorie sociologique. Nous n'allons pas non plus insister sur les différentes définitions dont ont fait l'objet les concepts d'ethnie et d'ethnicité étant entendu qu'il s'agit là des concepts complexes et donc difficilement cernables<sup>1</sup>

L'ethnicité, thème d'un grand intérêt chez les anglo-saxons, considérée comme réalité sociale dans les milieux des chercheurs européens et surtout français seulement dès le début des années quatre vingt, apparaît en Afrique à la faveur de l'intensification du débat politique sur la démocratie des années quatre- vingt- dix. Le débat sur l'ethnicité a longtemps opposé d'une part, les tenants de la conception "primordialistes" et d'autres part, ceux privilégiant la conception "constructiviste". Par ailleurs, l'ethnicité est analysée à travers différents paradigmes qui renvoient à des formes diverses de structuration et de fonctions du lien social (voir Kamdem, pp. 252-255). Les lois des rapports ethniques dans l'histoire sont abordées par Cheikh Anta Diop (voir Cheikh Anta Diop, chap 7). C. Lentz (1994, pp. 303-324) dans son article «*Tribalism and ethnicity in Africa*» fait un recensement et une analyse de la littérature anglo-saxonne concernant l'ethnicité et le tribalisme. De même, Les concepts d'unité ethnique et de frontières ethnique sont repris par Landa (pp. 198-199) dans son article intitulé «*Esprit*

---

<sup>1</sup> Pour mieux comprendre la complexité de ces concepts, on peut examiner la présentation des différentes définitions telle que faite par Kamdem (2002), pp. 249-252.

*d'entreprise, cultures et sociétés*». De toute cette littérature sur l'ethnie et l'ethnicité, on peut retenir que :

- les notions d'identité, d'appartenance, à fortiori d'ethnicité, exigent d'être appréhendées avec des critères pluraux et croisés (M. Martenelli, 1995, p.365)
- pour rendre compte de la complexité de la différenciation sociale dans plusieurs pays ou encore expliquer le jeu social dans les pays multi-ethniques, le concept d'ethnie parce que beaucoup plus large et beaucoup plus intégrateur apparaît très approprié contrairement à celui de tribu (Kamdem, 2002). Raison pour laquelle sur le plan scientifique, les concepts de tribu et de clan qui rappellent davantage une vision "européocentrique" ont été supplantés par celui d'ethnie.
- La nécessité d'inscrire les études relatives à l'ethnicité dans la perspective du bon usage de ce concept.

S'agissant du Cameroun, on va retenir avec Kamdem (2002, pp. 255-256) que «*l'analyse du phénomène ethnique s'avère un peu complexe dans la mesure où elle met en jeu une multiplicité de paramètres concurrents*». Interviennent ici : la région d'origine de l'individu ou de ses parents ; la répartition spatiale de la population, phénomène qui se traduit aujourd'hui par un transfert et une implantation ethniques bien marqués de la population sur l'ensemble du territoire ; la langue (qu'elle soit officielle : le français et l'anglais, ou encore nationale et dialectale) ; la religion (principalement le christianisme, l'islam ou encore les groupes religieux émergents communément appelés sectes). Par ailleurs le débat ethnique dans le contexte camerounais épouse trois orientations : La première est une critique parfois virulente des formes d'expression ethnique (H. Mono Ndjana, 1987, Elenga Mbuyinga, 1989). La seconde est une critique beaucoup plus nuancée de l'identité ethnique et de ses manifestations qui peuvent renforcer la tentation ethnocentrique (P.E.A. Elungu, 1987, D. Etounga Manguélé, 1989). La troisième s'inscrit dans la démarche visant à considérer la réalité ethnique comme un des éléments régulateur de la société africaine. De ce fait, de l'avis de Kamdem, cette réalité doit être mieux connue et mieux comprise, car elle peut être un ressort déterminant de l'intégration sociale et du changement (S. Abou, 1981, A. Schwarz, 1984, G. Clarence-Smith, 1989, Nkoth Bisseck, 1994 ; etc.). Qui plus est, cette dernière orientation est pertinente, dans la mesure où elle intègre une dimension centrale des sociétés africaines contemporaines. La préoccupation de notre étude sur les faits et les méfaits de l'ethnicité dans le management des organisations s'inscrit donc dans la perspective de la dernière orientation du débat sur l'ethnicité qui vise à promouvoir le «**bon usage de l'ethnicité**»

Le néolibéralisme économique encouragé par les institutions internationales dans le cadre de la mondialisation de l'économie a réintroduit l'importance de débat sur l'ethnicité en Afrique.

## 1.2- DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE, REFORMES INSTITUTIONNELLE ET ETHNICITE EN AFRIQUE

«*A l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, soutient S. Ibi Ajayi, la pauvreté demeure le problème le plus pressant de l'Afrique et la croissance économique est la condition sine qua non de son éradication*» (2001, p. 6). Cependant, de l'avis des experts de la Banque Mondiale et des autres institutions financières internationales, croissance économique et intégration économique vont de paire (il existe une corrélation entre croissance économique et intégration économique). On conçoit ainsi que, l'Afrique ne peut atteindre l'objectif d'un taux de croissance supérieur à 7% par an, taux indispensable pour aligner son niveau de vie sur celui des autres pays en développement, qu'en s'intégrant à l'économie mondiale (M. Daouas, 2001, p. 4). Par ailleurs, il est à noter que «*la marginalisation économique de l'Afrique – résultat de politiques relativement isolationniste et du manque d'ouverture sur l'extérieur –*

*explique pourquoi la majeure partie du continent ne connaît pas la prospérité économique»* (S. Ibi Ajayi, p. 7).

Toutefois, l'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale et la nécessité de repenser les plans de réforme issus du "Consensus de Washington" appellent non seulement à reconnaître le rôle crucial des institutions dans le bon fonctionnement de l'économie, le degré de développement institutionnel étant la seule variable qui permet de prévoir de manière fiable le niveau de développement d'un pays (J. Williamson, 2003), mais aussi à développer les institutions qui soient en phase avec le contexte socioculturel- En effet, comme le souligne G. Ortiz (2003, p. 16), *"les vingt dernières années nous ont enseigné que le changement structurel ne consiste pas uniquement à adopter des politiques viables, mais aussi à appuyer cette mutation par la mise en place d'institutions adaptées au contexte local et capable d'aider à relever les nouveaux défis"*.

Si d'aventure le rôle des institutions est devenu aussi primordial dans le processus de la croissance économique, on peut comprendre que la thèse de la mondialisation économique et technologique défendue par les maîtres de la finance internationale et de l'innovation technologique (Kamdem, 2004) ne peut faire fi des facteurs ethniques et de l'environnement socio-culturel ; les institutions étant d'abord des constructions sociales. Dès lors, et s'agissant de l'Afrique, le débat sur la croissance économique ne peut éluder la question centrale débattue qui est celle du rapport entre l'environnement socio-culturelle et le fonctionnement des organisations ou des institutions (Kamdem, 2003). En outre avec le paradoxe de la mondialisation, où on note d'une part, le développement des replis identitaires, et d'autre part, où on assiste au brassage sans précédent des économies, des idées et des populations, il y a lieu d'insister pour le développement d'un management interculturel dans le cadre de la gestion des institutions.

L'ethnicité dans le contexte africain va d'abord apparaître comme facteur explicatif du sous développement et ensuite comme variable devant concourir à la mise en place des réformes institutionnelles.

#### 1.2.1- L'ETHNICITE COMME FACTEUR EXPLICATIF DU SOUS DEVELOPPEMENT DU CONTINENT

Si on considère l'indice de fractionnalisation ethno-linguistique ("ethno-linguistic fractionalization" ("ETHNIC")), indice développé par les chercheurs soviétiques, très utilisé en sciences sociales et qui mesure la probabilité que deux individus vivant dans un même pays ne parlent pas la même langue ; on peut noter que parmi les 15 pays les plus hétérogènes sur le plan linguistique, 14 sont issus du continent africain. Qui plus est, l'Afrique apparaît comme le continent où on trouve le plus ce qu'il est convenu d'appeler "les minorités à risque" ("minority at risk"). Il s'agit des groupes subissant à la fois la discrimination politique et économique et qui entreprennent des actions politiques pour défendre leurs intérêts. La situation de fractionnalisation ethnique que vit l'Afrique date de la Conférence de Berlin (1884-84). Le partage de l'Afrique lors de cette conférence a respecté non pas les entités traditionnelles et les liens ethniques existants, mais davantage l'équilibre des pouvoirs coloniaux et les alliances respectives en Europe. Le système colonial a donc ainsi renforcé l'atomisation de la société. Dans ce processus d'atomisation, certaines ethnies vont se retrouver séparées. Dans certains contextes, des tribus disparates et parfois antagonistes seront rassemblés à la hâte, d'où de nombreuses situations d'inadéquations linguistiques et culturelles (Dia, 1994, p. 193). Ainsi, selon la typologie des degrés du multiculturalisme de Mazrui (1994, p. 146), un grand nombre de pays africains rentrent dans le groupe des pays hétérogènes (aucun groupe culturel ne rassemble plus de 50% de la population). Dans ces circonstances, la grande situation de fractionnalisation ne va donc pas favoriser le développement économique de l'Afrique. L'ethnicité va donc expliquer le sous-

développement économique de continent noir. C'est ainsi que dans sa typologie des pays sous-développés, Galbraith va distinguer le modèle africain du Sud du Sahara des autres modèles (Latino-américain et d'Asie du Sud-est). Les pays du groupe africain en dehors du fait que l'obstacle à leur développement réside dans la faiblesse de la "base culturelle" de la société, sont menacés par la résurgence du tribalisme, l'anarchie, ou encore la prise de pouvoir par les hommes ou les groupes qui ne poursuivent que les intérêts personnel et particuliers (Rocher, 1967, p. 215). De même, Hugon (1993), s'agissant de l'Afrique note que "*dans les sociétés où l'Etat-Nation demeure en voie de constitution et où les réseaux personnels et les solidarités ethniques l'emportent sur l'institutionnalisation de l'Etat, la crise économique a renforcé la décomposition de l'Etat*". Dans la même logique, et sur la base d'une étude économétrique, W. Easterly et R. Levin (1997), dans leur article "***Africa's Growth Tragedy : Policies and ethnic divisions***", montrent l'influence de la diversité ethnique sur les facteurs de croissance à long terme. De l'avis de ces auteurs, le degré très élevé de la diversité ethnique en Afrique contribue à comprendre la tragédie de la croissance dans les Etats africains. En effet, sur la base des données statistiques utilisées ces auteurs vont mettre en évidence la corrélation forte et significative qui existerait entre la diversité ethnique mesurée par l'indice «ETHNIC» et les variables telles que : le faible taux de scolarisation, l'instabilité politique, le pauvre développement du système financier, la corruption, l'existence des marchés noirs, les nombreux déficits budgétaires, l'inadéquation des infrastructures etc. Avec ces auteurs, on peut noter que ce qui suit : *«Africa's poor growth – and resulting poor income – is associated with low schooling, political instability, underdeveloped financial systems, distorted foreign exchange markets, high government deficits and insufficient infrastructure. High ethnic diversity is closely associated with low schooling, underdeveloped financial systems, distorted foreign exchange market, and insufficient infrastructure»*

Toutefois, si l'ethnicité apparaît comme l'un des facteurs explicatifs du sous développement et du faible taux de croissance des économies africaines, elle continue à jouer, trente ans après les indépendances, un rôle grandissant dans la formulation des décisions économiques au niveau des individus et des instances gouvernementales (Dia, 1994, p. ) notamment dans la réforme des institutions.

#### 1.2.2- LA REFORME INSTITUTIONNELLE ET LA NECESSITE DE LA PRISE EN COMPTE DE LA VARIABLE ETHNIQUE

Suite au CONSENSUS DE WASHINGTON<sup>2</sup> qui consacre le volet économique de la mondialisation de la "MANIFEST OF DESTINY"<sup>3</sup>, l'Afrique soumise à la perfusion et aux thérapies des institutions financières internationales (Banque Mondiale, FMI) sera identifiée comme "le continent de l'ajustement". Toutefois, il va apparaître que :

- les plans de réforme induisent de fait et de façon indirecte un ajustement culturel (Akindes, 1998). En effet, l'ensemble des réformes que recouvre l'expression "Consensus de Washington" a servi à axer la politique économique non seulement sur les privatisations mais aussi sur la discipline budgétaire avec pour concepts opératoires l'ajustement la stabilisation. Or, de l'avis de Akindes (1998), *«les PAS, à travers leurs concepts opératoires mettent alors face à face deux cultures et deux visions du monde. Les concepts et les programmes qu'ils*

<sup>2</sup> L'expression «Consensus de Washington» est due à l'économiste J. Williamson. Il s'agit d'un programme qui insiste sur la discipline macroéconomique notamment budgétaire, l'économie de marché et l'ouverture au monde, au moins aux investissements directs étrangers et sur le plan commercial (J. Clift, op. cit. p. 9). Ce programme devenu un modèle pour l'ensemble du monde va connaître des applications en Afrique.

<sup>3</sup> «La Manifest of destiny» telle que définie par le journaliste John O'Sullivan est la marque du désir d'hégémonie des USA sur le monde sur les plans politico-militaire et économique (pour plus de détails, voir G. Achar, in **le Nouvel Ordre Impérial**, 2003).

*suggèrent s'appuient sur des bases idéologiques qui trouvent leur origine dans l'histoire de la culture des inventeurs de la pensée économique». Par exemple, l'individu-sujet, s'oppose à l'individu membre du groupe, la régulation par le marché s'oppose à la régulation par la société etc. Ainsi, de l'avis d'Akides, «la coopération avec l'Afrique s'organise et se poursuit sur de malentendus et des contradictions fondamentales qu'aucun partenaire n'ose questionner.»*

• *le consensus présentait un défaut majeure* : il proposait un train de réforme permettant à la fois de stabiliser l'économie et de stimuler l'activité du secteur privé, mais n'aidait guère à résoudre les problèmes structurels et institutionnels qui brident la croissance. C'est ainsi que, face à l'échec de la plupart des approches traditionnelles sur le développement institutionnel et du secteur public en Afrique, il est apparu nécessaire de penser la performance institutionnelle en Afrique dans la perspective d'une meilleure adaptation des institutions au contexte socioculturel. C'est dans cette mouvance (ou logique) que sera initiée et menée l'étude de la Banque Mondiale sur la réforme institutionnelle en Afrique "AM90S". Dans ce programme, il est reconnu que la crise institutionnelle en Afrique est essentiellement due à une déconnexion tant structurelle que fonctionnelle entre les institutions traditionnelles qui puisent leurs méthodes et pratiques dans les valeurs culturelles locales et les institutions modernes dont la logique de fonctionnement et d'organisation obéit beaucoup plus aux valeurs culturelles occidentales héritées de la colonisation (Dia, 1994). C'est pourquoi y a-t-il nécessité de l'avis de Dia, de développer un paradigme de convergence pour résoudre la crise institutionnelle en Afrique. Dans cette perspective, le problème institutionnelle en Afrique se situe entre une adaptation du secteur formel aux réalités locales et l'innovation dans le secteur formel dont les pratiques sont enracinées dans les traditions locales. Autant le secteur formel doit s'enraciner dans les traditions locales, autant le secteur informel, pour les besoins de sa survie, doit s'adapter aux innovations. Aussi pour parler comme Senghor, «enracinement» et «ouverture» sont les deux principes qui doivent aider l'Afrique à évoluer vers le statut de continent développé. On note donc en définitive avec Dia que *«le succès ou l'échec économique des pays africains dépendra largement de leurs réponses aux défis suivant : créer un bon gouvernement et définir le rôle de l'Etat et de l'administration au sein des sociétés ethniques divisés ».*

Dans le cadre des réformes institutionnelles envisagées, il est question : de recentrer les fonctions de l'Etat sur sa mission essentielle, à savoir, fournir les services publics de base, d'encourager le développement d'un secteur privé dynamique qui opère dans un cadre libéral transparent, de renforcer le rôle de la société civile, qui est essentiel pour le changement social et économique. Il doit être ajouté aux aspects ci-dessus mentionnés, la nécessité de l'intégration économique régionale, un autre élément indispensable pour mesurer la participation de l'Afrique dans la mondialisation (S. N'diaye, 2001, pp. 20-21). Toutes ces dimensions de la réforme vont faire intervenir d'une manière ou d'une autre le facteur ethnique. C'est ainsi que :

• Si on est d'avis que l'Etat doit fournir les services publics de base, il doit aussi être compris que *« ces dernières années, et avec l'approfondissement de la crise économique, l'insécurité et les conflits autour de ressources de plus en plus rares, et le sens de l'appartenance ethnique s'intensifient. Les ressources de l'Etat deviennent ainsi l'enjeu d'une rivalité inter-ethnique menée par différentes élites au pouvoir qui cherchent à asseoir leur propre base de soutien et de légitimité par le bais du patronage, des pots-de-vin, etc.»* (Dia, 1994, p. 201). De façon général dans le contexte actuel de l'Afrique, compte tenu de la prédominance du groupe sur le sujet, l'intérêt des communautés ethniques locales est premier devant ce que le gouvernement déclare comme objectifs nationaux (Dia, 1994, p. 200).

- Si le développement d'un secteur privé est primordial, il faut souligner que l'identité ethnique continue de jouer un rôle grandissant dans la formulation des décisions économiques au niveau des individus et des instances gouvernementales (Dia, 1994, p. 196). On note aussi avec Kamdem (1996) que la culture ethno-tribale est une dimension importante dans la gestion des entreprises et semble même constituer un des fondements de la logique du manager africain. On peut ainsi noter qu'en Afrique plus qu'ailleurs, la loyauté vis-à-vis de la tribu et de la famille élargie influence encore la plupart des décisions concernant le personnel (Dia, 1994, p. 210).

- Si la société civile doit jouer un rôle important tant dans le processus de libéralisation de la vie économique que dans celui de la vie politique, force est de souligner avec Mazrui que les *«Africains ont montré qu'ils réagissaient mieux aux idéologies socio-culturelles qu'aux idéologies socio-économiques. Les idéologies socioculturelles regroupent l'identité ethnique, la religion, le nationalisme, la conscience de la race. Telles sont les véritables réponses africaines dans le processus politique. Les idéologies socio-économiques regroupent le socialisme, le mouvement ouvriers, la solidarité des classes, les mouvements paysans, les syndicats, l'activisme. Elles sont relativement faibles en Afrique»*. Il faut donc prendre en compte, tant dans le développement politique qu'économique, les idéologies socioculturelles. L'Africain, électeur ou travailleur, dans système concurrentiel libéral (politique ou économique) est d'abord membre d'un groupe ethnique avant d'être celui d'une classe sociale (travailleurs ou bourgeois). Dans ce contexte comme le mentionne Dia, *«l'intérêt national et le civisme restent des concepts abstraits et vides auxquels on ne se réfère que comme slogans de discours et de relations publiques»*

- Enfin, si on est d'avis que l'intégration régionale est indispensable, il est aussi à noter que le problème des ethnies et de la taille des Etats-nations exigent de réconcilier le besoin d'identité nationale et culturelle au besoin d'une vaste unité avec les pays voisins. Il y a donc lieu de plaider pour une démarche qui s'appuierait sur les complémentarités ethniques et économiques existantes (Dia, 1994, p. 208)

A travers ces différents développements, on peut voir comment le processus de réforme des institutions et de façon générale l'analyse des organisations en Afrique est tributaire du paradigme ethnique. Certes, on peut être d'avis avec Bayart (1989) que la référence à l'ethnicité ne constitue pas le seul facteur régulateur des comportements en Afrique ; mais on est tout aussi frappé, de l'avis de Kamdem, par la prééminence de cette catégorie dans l'imaginaire collectif des populations. Dès lors, on ne peut que s'interroger sur la perception du problème par les acteurs de la vie de l'entreprise. On est donc rendu au stade où la question de tenir compte ou non de l'ethnicité dans la gestion des organisations est désormais rendue caduque. Il y a donc lieu d'une part de tenir compte de l'impératif d'une gestion des institutions en phase avec la variable ethnique, et d'autre part, de la nécessité d'inscrire les travaux de recherche en organisation en Afrique dans une perspective interculturelle tant il est vrai que toute ethnie est porteuse d'une culture.

### 1.3- MONDIALISATION, DEMOCRATIE, ETAT ET ETHNICITE

Le néo-libéralisme imposé par les institutions de Bretton Woods dans le cadre des PAS dicte la réduction de l'intervention de l'Etat dans l'économie – l'Etat étant l'ennemi du néo-libéralisme. Dans les Etats africains où tous les problèmes de «mauvaise gestion» semblent être ramenés à la dictature imposée par les élites au pouvoir, la libéralisation de la vie économique devrait s'accompagner de l'application des règles de bonne gouvernance, de plus de démocratie et du respect des droits de l'homme – l'aide au développement étant désormais liée à la libéralisation de la vie politique (identification système démocratique et économie libérale).



Avec l'importance désormais accordée au marché dans le cadre de l'économie néolibérale, on va noter que *«la mondialisation contemporaine de l'économie a pour effet de réduire l'efficacité des Etats-Nations»*. D'abord, ceux-ci, dans le cadre des programmes, sont exclus du processus de prise de décision. Ensuite, les différentes réformes engagées dans ces programmes les dépouillent de certaines fonctions et leur retirent leurs moyens d'intervention par le biais des privatisations, des dérégulations, ou des Programmes d'Ajustements Structurels (PAS)»(Voir le Défi de la Mondialisation dans le Sud, p. 99)

Dans ces circonstances, où prévaut désormais la mise sous tutelle de l'Etat africain (Ela, 1994, p. 56), on va assister dans ce continent à l'accroissement et au renforcement des inégalités, à la marginalisation des groupes sociaux et à la dégradation des conditions de vie. Le rétrécissement du champ étatique (afin que triomphe le libre marché) entraîne donc d'énormes conséquences sur le plan social et humain. On assiste ici à des abandons scolaires pour cause d'ajustement structurel, à des baisses significatives des salaires à l'heure où ailleurs ils est question de *«préserver les conquêtes sociales»*, ce qui conduit inexorablement l'effondrement des budgets familiaux avec les mesures imposés par le PAS. Qui plus est, de nombreux services publics sont totalement désorganisés. Ainsi, *«mécontentement, grèves, humiliation marquent la vie de beaucoup d'agents du secteur public en état de délabrement»* (Ela, p. 49)

C'est ainsi que, comme va le relever DIA, *«le relâchement des liens entre l'individu et l'Etat a renforcé les liens entre l'individu, la famille et son ethnie»* (P. 196). La situation de précarité et de marginalisation à laquelle a conduit la désétatisation amène donc à constater que la crise des modèles proposés par les experts pour sortir L'Afrique du sous développement est désormais un fait établi (Ela, p. 46). La primauté du social et de l'humain sur l'économique en Afrique doit donc amener à repenser le rôle assigné à l'Etat. S'il semble difficile de résister à l'emprise du marché, il doit aussi être compris que *«dans des périodes de transition, vers ce que l'on appelle la modernité, l'Etat est considéré comme jouant un rôle d'accélérateur»* (Voir le Défi de la Mondialisation dans le Sud, p. 10). Ainsi, si l'Afrique est invité à apprendre de la stratégie de développement de l'Asie, les pays de ce continent ayant mieux épousé la philosophie et la doctrine néo-libérale (S. Ibi Ajayi, p. 6), il doit aussi être rappelé que, *«A part les tenants du libéralisme à tout prix, tels qu'on en rencontre encore parmi certains analystes de la Banque Mondiale, la plupart des auteurs attribuent à l'Etat un rôle clé dans la croissance des dragons asiatiques»* (Voir le Défi de la Mondialisation dans le Sud, p.102). On peut donc être d'avis avec Ela que *«si l'on veut bien admettre que la crise de confiance des régimes en place est au cœur des problèmes contemporains en Afrique, c'est au niveau de la gestion du pouvoir qu'il faut chercher l'issue aux impasses actuelles. Dans cette perspective, le concept d'un «Etat fort», mais d'un Etat de droit capable d'intervenir de manière continue en matière économique et sociale est un thème à débattre dans la mesure où le marché ne peut dégager, seul, les ressources nécessaires à la croissance à long terme»* (p. 211). L'Etat en lui-même faut-il le relever *«est une institution résultant de rapports sociaux c'est-à-dire de groupes humains en interaction mutuelle pour la poursuite d'objectifs collectifs dans les champs économiques et politiques»* Aussi, privatisation et régulations doivent être replacées, non dans le cadre théorique de la reproduction des rapports sociaux exigés par le modèle capitaliste d'accumulation, mais dans du contexte où sont produits ces rapports sociaux.

Par ailleurs, suite au désengagement trop prononcé de l'Etat dans la vie économique, le processus démocratique pourrait connaître un coup d'arrêt. En effet, *«comment prétendre appuyer le processus de démocratisation et défendre les libertés fondamentales dans les systèmes politiques africains quand les stratégies imposés de l'extérieur éliminent les services de base en matière d'éducation et de santé»* (Ela, p. 202).

Pour jouer pleinement son rôle, l'Etat doit donc recouvrer une certaine légitimité, car, d'une part, la légitimité de l'Etat se base sur sa capacité à répondre aux besoins collectifs, et, d'autre part, la crise relative de l'Etat-Nation suite à la mondialisation de l'économie est une source de perte de légitimité (Voir défi de la mondialisation, p. 107). Or, selon les théoriciens occidentaux (ou selon la théorie occidentale) la forme de légitimité viable est la démocratie. Toutefois, il a été constaté que *«la mondialisation et la démocratisation ont réveillé partout dans le monde les nationalités, les aspirations identitaires, les conflits ethniques, même si par ailleurs l'idée de citoyenneté trouve de nouveaux repères, à travers par exemple la «citoyenneté mondiale»»* (J.D. Boukongou, p. 11).

On note donc avec J.D Boukongou que *«la problématique de l'ethnicité et de l'identité dévore toutes les démocraties. Si en France, le modèle républicain d'intégration s'est construit sur une politique non ethnique, aux Etats-Unis et ailleurs la démocratie a pu intégrer les dimensions identitaires et ethniques des populations. La coexistence des groupes pluriels au sein des Etats africains qui vivent des processus difficiles de démocratisation pose avec acuité la problématique de la «différence» de «l'autre» et de la relation de l'individu à la société et l'Etat»*.

La question de la pluralité ethnique en rapport avec l'instauration de la démocratie et l'avènement de la citoyenneté est donc un sujet préoccupant dans les Etats africains. Pour certains, la pluralité ethnique serait incompatible avec l'avènement d'une démocratie réelle. *«On se voudra comme illustration de cette tradition intellectuelle que ce que disait -déjà - en 1862 J. Stuart Mill sur l'impossibilité d'établir des institutions libres dans un pays composé de nationalités différentes, chez un peuple où n'existe pas le lien sympathique surtout si ce peuple lit et parle des langues différentes»* (Voir Otayek).

Cette idée va trouver un champ d'application en Afrique. En effet, dans ce continent, au moment de l'ouverture démocratique des années 90, va resurgir le débat entre pluralité ethnique et développement ou instauration d'une démocratie pluraliste. Nombreux sont ceux qui estiment que le multipartisme est susceptible d'exacerber les clivages ethniques en Afrique. Ainsi est-il remis au goût du jour, de l'avis de Otayek les thèses de la transitologie ainsi que celle des théoriciens du modèle séquentiel *"qui articulent étroitement nation et démocratie, faisant de cette dernière l'aboutissement d'un processus historico-politique dont la réalisation de l'unité nationale constituerait le préalable absolu"*. Or peut-on souligner avec cet auteur, *"inférées de l'observation de la trajectoire occidentale du développement politique ainsi érigée en norme, ces thèses n'échappent pas à un certain ethnocentrisme d'autant plus critiquable qu'elles laissent entendre que la démocratie serait illusoire hors de la sphère occidentale, justement, l'Etat-nation est souvent à l'état de projet bien une utopie"*.

Pour d'autres, *«l'histoire immédiate de l'actualité montre à l'excès combien la démocratie sombre dans la folie si on méconnaît la variable ethnique»* (Merchoir, 1995, p.7). Dans cette perspective et s'agissant de l'Afrique Centrale, Boukongou note que les transitions démocratiques *«ont été marquées par les clivages ethno-identitaires»*. Des expériences récentes de démocratie en Afrique centrale, il ressort qu'il serait absurde de construire la démocratie sur les représentations ou quotas ethniques et que, les identités et l'ethnicité étant des construits, on ne saurait les ignorer dans l'œuvre de démocratisation en Afrique Centrale (Boukongou, p.7)

De la même manière se pose aussi le problème de l'incompatibilité entre ethnicité et citoyenneté. Ici, on conçoit aussi que *«la citoyenneté démocratique n'est pensable que dans le contexte où les appartenances ethniques sont reléguées dans la sphère de l'existence privée des individus. L'espace public démocratique est celui où on ne reconnaît que des citoyens dans leur singularité, dépouillés de tous les paramètres d'identification à l'ethnie ou à tout autre groupe»* (Mbonda, p. 20). Il s'agit là, faut-il le relever d'un «mode de pensée s'intégrant parfaitement dans la conception classique de la citoyenneté démocratique héritée

des modernes. Cette conception moderne privilégie l'individu comme objet de droit». Il s'agit de «donner des droits à chaque citoyen, ou n'en donner à personne». Or cette conception de la citoyenneté qui a présidé au fondement de toutes les constitutions moderne est désormais mise en mal car «les acteurs du droit ou de lutte pour les droits ne sont plus seulement des individus mais des groupes». Il se pose dès lors la question de savoir comment articuler l'ethnicité et la citoyenneté démocratique (Mbonda, p. 21). Pour répondre à cette interrogation Mbonda pense qu'il faut partir de l'hypothèse selon laquelle *«la conception libérale classique de la citoyenneté doit être amendée et que la prise en compte de l'ethnicité, dans la définition de l'identité démocratique est devenue non seulement pragmatico-politique, mais aussi une exigence juridique»*

A travers ces développements, on note l'emprise de l'ethnicité dans les problèmes posés par la croissance économique, la démocratie et la citoyenneté. Intéressons nous dès à présent aux rapports entre l'ethnicité et le management des organisations en Afrique.

## **2- ETHNICITE ET PRATIQUES MANAGERIALES EN AFRIQUE : VERS UNE PERSPECTIVE INTERCULTURELLE OU CROSS-CULTURELLE**

La gestion des organisations en Afrique doit nécessairement s'inscrire dans une perspective interculturelle ou cross-culturelle. Les circonstances qui appellent à une telle orientation constituent désormais une contrainte forte pour tout gestionnaire des organisations le contexte africain.

Pour E. Kamdem (2002), l'option de qualifier le management en Afrique non de culturel mais d'interculturel *«ne relève pas d'une simple vue de l'esprit dans la mesure où beaucoup d'observations nous amènent à constater que la représentation et la pratique du management dans la plupart des sociétés postcoloniales (ce qui est le cas du Cameroun en particulier et de l'Afrique en général) subissent des interférences très nombreuses et très variées qui mettent en jeu des formes de représentation et d'action qu'il serait difficile de rattacher à un seul système culturel, aussi dominant soit-il»*. Le parti pris pour l'interculturel de l'avis de notre auteur correspond à une vision *«de l'Afrique de demain qui devra absolument s'ouvrir davantage, avec encore plus de succès. qu'auparavant, à des situations **culturellement** différentes à la faveur de l'internationalisation grandissante des échanges économiques»*. Aussi de l'avis de Kamdem, *«l'analyse interculturelle des organisations africaines est une voie particulièrement indiquée pour mieux les connaître et mieux les comprendre dans leur cheminement passé, présent et futur. Nous dirions poursuit notre auteur, pour reprendre Chanlat J-F (1990), «que gérer interculturellement permet de réhabiliter une pluralité de rationalités et de soucis, dans un contexte de différence, de relativité et de tolérance : le souci de soi, des autres, et l'institution et de la société»*.

C'est dans la même logique, cette fois dans une perspective cross-culture que se situe les travaux de Terence Jackson (2004). Pour cet auteur la réussite du management en Afrique passe par l'adoption d'une approche cross-culturelle. Voici par ailleurs ce qu'il déclare à ce sujet *«Good organizational management is essential for the well being of human kind. This is not least the situation in sub-Saharan Africa, which has long suffered from varying degrees of mis-management, poor management and inappropriate management. Effectively managing resources (Africa has a wealth of resources) would seem a logical way of alleviating human hardship and poverty, and ensuring the welfare and dignity of all people within the sub-continent, and creating wealth. This can only be driven by a firm understanding of the multicultural context of African countries, based on empirical research and a cross-cultural methodology, and a development of cross-cultural competences in conjunction with local and international stakeholders»*

Dans ses travaux menés dans le cadre du **“Management and Change in Africa : A Cross Cultural Perspective”**, travaux qui ont couvert plusieurs pays africains dont le Cameroun ; J. Terence va relever les points forts qui justifient une approche cross-culturelle du management des organisation en Afrique : la nécessité d’un management des différences dans un contexte multiculturel et en perpétuel changement ; l’intérêt de développer un paradigme de la réconciliation entre vie en entreprise et vie familiale dans les entreprises africaines ; l’urgence qu’il y a à prendre en compte les intérêts et comprendre les différents “stakeholders” qui participent désormais à la vie des organisation en Afrique ; la nécessité d’une meilleure gestion des différences culturelle au sein des organisations africaines, gestion qui n’est pas encore effective.

Les études menée au Cameroun tant dans la perspective interculturelle que cross culturelle essayent d’apporter des éléments pouvant à aider à comprendre comment se pose le problème de l’ethnicité dans la gestion des organisations au Cameroun ou ailleurs en Afrique.

## 2.1- LA PRISE EN COMPTE DE L’ETHNICITE DANS LA LITTERATURE CONSACREE AU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS EN AFRIQUE ET AU CAMEROUN

La littérature sur les interrelations entre management et ethnicité en Afrique est aussi pauvre que celle relative aux rapports entre gestion et culture dans ce contexte de façon générale. Le thème des interactions entre ethnicité et management s’il n’a pas fait l’objet d’une attention particulière chez les chercheurs africains ou occidentaux intéressés par la question de la relativité des pratiques de gestion est tout de même évoqué ou présenté dans certains textes qui abordent la question de l’influence des facteurs culturels sur le management en Afrique. Nous allons évoquer ici quelques textes et voir comment la question de l’ethnicité est traité.

### • *L’impact mitigé du phénomènes ethniques dans la gestion des organisations ivoiriennes*

Dans ses travaux relatifs au management des entreprises africaines, travaux menés dans les entreprises ivoiriennes, Hernandez va examiner l’influence des facteurs socioculturels, surtout ethniques, dans la gestion des ressources humaines. Au vu des réponses données par les travailleurs des entreprises ivoiriennes sur les variables relatives à la gestion du personnel ( procédure de recrutement, augmentation, préférence d’un collègue, rapport avec le supérieur, favoriser un parent, rapport avec les subordonnés, rôles des facteurs ethniques et familiaux), Hernandez arrive à la conclusion selon laquelle «les facteurs ethniques et familiaux constituent une réalité au niveau des entreprises étudiées, et de leur gestion du personnel en particulier. Mais ils jouent un rôle qui doit être ramené à une juste mesure. Ils ne constituent pas une barrière infranchissable à une bonne gestion des entités économiques». Dans le même contexte d’étude, s’agissant cette fois de la gestion de la femme entrepreneur, Hernandez note qu’en l’état actuel des connaissances, il est impossible de se prononcer sur la question de savoir si celle-ci tend à reproduire à l’intérieur de son entreprise la structure d’autorité de son ethnie d’origine. Toutefois tient à préciser Hernandez, les cadres africains ont tendance «à vouloir donner de soi-même et de son entreprise une image moderne, minimisant l’impact des facteurs socioculturels. Pour un cadre africain, il est peu valorisant de reconnaître que l’on favorise systématiquement les employés de son ethnie, ou que l’on s’est servi de sa position de chef de personnel pour embaucher son petit cousin comme chauffeur.» Si les résultats auxquels parvient Hernandez peuvent apparaître comme intéressants et fiables, il doit être souligner que la taille réduite de son échantillon reste un handicap pour une étude qui porte sur les valeurs socioculturels, et qui plus est, parlant de l’ethnicité et des ethnies en Côte d’Ivoire, l’auteur n’a pas vu la nécessité de constituer des

échantillons équivalents en vue de mieux saisir l'impact de l'ethnie dans la gestion des organisations.

- ***Les méthodes de gestion étrangères à l'épreuve de la logique des groupes au Cameroun :***

Dans leurs travaux entamés dans le cadre des rapports entre cultures nationales et gestion des entreprises, les chercheurs du CNRS du groupe «Gestion et Sociétés» dirigé par d'Iribarne ont eu à étudier quelques problèmes rencontrés dans la gestion des entreprises camerounaises.

Le problème de la gestion des ponts roulants dans une usine camerounaise est d'abord celui qui a préoccupé d'Iribarne et son équipe dans le contexte camerounais. Les difficultés éprouvées dans cette usine pour maintenir en marche les équipements essentiels mettent en exergue un problème de coopération défectueuse entre deux services. En effet, les rapports entre le service principal de fabrication, utilisateur des ponts, et le service d'entretien mécanique chargé de la maintenance des équipements vont se nouer sur un mode de méfiance et d'hostilité. Cette situation de tension entre les deux services va donner lieu à certaines interprétations. Il va ainsi apparaître que :

- Dans cette usine, les possibilités de coopération entre individus situés dans une relation fonctionnelle donnée sont, plus radicalement qu'au sein d'autres cultures affectées par les types de liens autres que fonctionnels qu'ils entretiennent.

- L'importance du groupe d'appartenance a un sérieux impact sur la nature des relations entre les deux services. En effet, le fait que la société camerounaise tende à s'organiser en groupe, chaque individu se sentant près des membres du groupe et étranger vis à vis des autres a fortement contribué à cette situation conflictuelle. Il sera donc noté que cette opposition se fait pour une part sur la base de critères traditionnels de famille et d'ethnie et surtout qu'il y a une forte opposition entre membres du groupe et étrangers au groupe. Les groupes formés n'ont nécessairement pas une base familiale ou ethnique, ils peuvent aussi se constituer sur des bases modernes (écoles de formation par exemple). Toutefois, les relations entre membres des différents groupes, ainsi que celles entre membres du groupe et «étrangers» restent tout à fait analogues à celles qui se manifestent dans le cadre des groupes traditionnels. C'est ainsi qu'à l'intérieur du groupe, la solidarité est très forte, et les devoirs pratiquement sans borne, que le groupe ait son existence à l'intérieur ou hors de l'entreprise.

La situation conflictuelle née des rapports entre services entretien et utilisateur des ponts roulants proviendrait donc du fait que dans cette usine, il n'y a aucun niveau hiérarchique où la proximité des représentants des deux services aide à mettre de l'huile dans les rouages. En définitive comme le relève d'Iribarne, «*la coupure entre fabrication et entretien doit beaucoup au fait que la gestion de l'usine n'a pas tenu compte des relations entre groupes étrangers, dimensions pourtant importantes du problème*» (p.77)

Le second problème traité par les chercheurs du CNRS du groupe «Gestion et Sociétés» dans le cadre des entreprises camerounaises est relatif à la décentralisation. Ce problème est d'abord traité par d'Iribarne (1990), «*Face à l'impossible décentralisation de l'entreprise africaine*», ensuite par A. Henry (1998) «*Les experts et la décentralisation, effets d'illusion au Cameroun*». En effet, la Société Nationale d'Electricité du Cameroun (SONEL) souffre comme de nombreuses entreprises publiques africaines, d'une centralisation excessive. Face à cette situation, la direction décide de lancer un important mouvement de décentralisation désormais devenue inévitable. Toutefois, on va se rendre compte que, le processus de décentralisation tel que préconisé par les experts occidentaux est inadapté au contexte camerounais et ne peut produire des résultats escomptés. D'abord, les responsabilités sont loin d'être recherchées par les agents subalternes. Ensuite, entre les habitudes centralisatrices et les tendances centrifuges, l'équilibre paraît difficile à trouver (Henry, p. ). Cette situation peut

trouver quelques explication au regard des réalité socioculturelles camerounaises. Parmi les obstacles qui entravent la mise en place d'une décentralisation «classique» on va noter «le caractère dramatique d'un exercice «normal» des rapports hiérarchiques». C'est ainsi que «celui qui cherche à «bien faire son travail» conformément aux conceptions classiques de bon fonctionnement d'une organisation, se sent mal protégé contre un ensemble de risques qui tendent à le paralyser» (Iribarne, p. 28). En outre, comme mode de gestion des différends, les acteurs camerounais privilégient celui qui évite les oppositions tranchées. Aussi, les acteurs étant ainsi exposés vont mettre en place des stratégies visant à se prémunir contre les ennemis soit en fuyant les responsabilités, soit en fuyant les contrôles. La logique qui préside aux rapports entre groupes et les facteurs ethniques ne sont pas absents dans l'adoption l'adoption d'un tel comportement par les acteurs et même du maintien d'une telle situation. A cet effet, Iribarne note que : "*La place des considérations "tribales", largement évoquées par nos interlocuteurs, dans toutes les questions de promotion, de sanctions, etc., n'est pas indépendante de cette difficulté à s'opposer ouvertement sans entrer dans une relation de vive hostilité. On tend alors à distinguer les "frères" - à qui il est très difficile de s'opposer - des "étrangers" à qui l'on est hostile. "On a constaté, relate un directeur, parlant des procédures d'évaluation, qu'il y en a qui sont complaisantes, suivant que l'agent intéressé vient de la région de la personne ou non."* " (op. cit. p. 36).

La logique des procédures, envisagée dans le cadre d'une décentralisation dans le contexte camerounais constitue donc, selon Henry (p. 216) «*un bon antidote aux abus stratégiques et aux calculs d'intention incessants. Il dissout les tensions et réalise symboliquement un état de bonne entente*».

S'agissant de l'œuvre de Iribarne et de son équipe, on peut reprendre la critique faite par J-P Dupuis. Cet auteur note en effet que si le matériel empirique utilisé par Iribarne est riche et intéressant, et permet d'apporter des éclairages nouveaux sur les cultures, sa construction théorique affiche de nombreuses incohérences et contradictions, par exemple l'usage de différents concepts pour décrire une même réalité empirique. Ce qui l'empêche de construire un corpus empirique cohérent permettant certaines généralisations sur les cultures.

- ***La gestion ethno-tribale dans les organisations camerounaises***

Kamdem (1996), dans son travail sur les entreprises camerounaises relève que l'observation attentive des pratiques du terrain révèle l'influence considérable du critère ethno-tribal, en particulier dans le recrutement et la promotion. D'après ses observations, E. Kamdem va identifier trois modes de "gestion ethno-tribale" portant principalement sur le recrutement du personnel :

a) Il y a d'abord le mode de gestion fondé sur le développement de la "***coalition ethno-tribale***". Il s'agit ici de chercher à reconstituer une sorte de "village ethnique" dans l'entreprise en donnant la priorité dans le recrutement aux personnes originaires de la même ethnie que le promoteur ou le dirigeant. Ce mode de gestion peut être soit, un facteur d'échec (Kamdem cite le cas de la compagnie FROMACAM) soit un facteur de réussite (Kamdem cite ici le cas de la PROLAL).

b) Ensuite, il y a le mode de gestion fondé sur la recherche "***des habiletés ethno-tribales***". Ce mode, nous dit E. Kamdem, "*consiste pour l'entrepreneur, à établir une certaine corrélation entre l'origine ethnique d'un employé et sa performance au poste de travail*"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Voici quelques propos d'un promoteur relevés à ce sujet par E. Kamdem : " Je prends par exemple le cas des Bassa, ce sont des gars impulsifs et connaissant leur caractère impulsif, on peut bien les utiliser. Si on les met sur une chaîne, ils sont assez rapides quand même et cela est très utile pour la production. Mais il y a d'autres qui sont très passifs, qui viennent de certain coin... Si donc j'ai besoin d'un caissier, il est plus intéressant pour moi de mettre quelqu'un de tel ou tel coin car je pourrai avoir moins de chance de me faire voler. Si par exemple, je mets une personne d'une certaine ethnie commerciale, ce serait ...parce qu'il y a des ethnies qui ont un caractère

c) Enfin, le mode de gestion fondé sur "*la réduction de la coalition ethno-tribale*". Ce mode "consiste, selon les termes de E. Kamdem, à faire abstraction, autant que possible, de l'origine ethnique de l'individu et de ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'entreprise. Le prototype du dirigeant ou de l'employé qui incarne ce mode est celui qui, tout en reconnaissant l'existence de la dynamique ethno-tribale dans les organisations, ne cherche pas du tout à s'en servir comme outil de gestion. C'est bien cela qui distingue ce dernier mode des deux précédents. ici, la tendance dominante n'est pas de favoriser un regroupement ethnique des individus par le biais du recrutement, mais bien au contraire de le limiter en privilégiant la compétence technique et l'expertise professionnelle" (op. cit. p.268). Pour E. Kamdem, "les différents cas cités présentent un intérêt indéniable pour la compréhension des formes de logique qui sous-tendent le comportement des dirigeants et du travailleur camerounais". Cet auteur admet que l'on puisse reprocher à son analyse une orientation culturaliste. Il s'en défend par ailleurs, mais il n'en demeure pas moins vrai que la dimension *ethno-tribale est une des réalités du terrain qu'on devrait chercher à mieux comprendre* (Kamdem, 1996, p.269).

- *Ethnicité et esprit d'entreprise*

De nombreux auteurs se sont intéressés aux rapports entre ethnicité et entrepreneuriat en Afrique. L'intérêt pour l'analyse des rapports entre ces deux catégories s'inscrit dans la logique de la promotion de l'entreprise privée africaine désormais prônée par les institutions internationales (voir rapport Banque Mondiale 1989). Dans le cadre de ces études et par exemple pour un auteur comme Warnier, il s'agit «d'administrer la preuve que, sous nos yeux, s'invente un ethos d'entreprise propre à l'Afrique, et donner à voir les retombées de cette invention».

Dans l'optique de comprendre comment les hommes et les femmes d'affaires grassfield<sup>5</sup> du Cameroun s'inventent comme entrepreneur pour le meilleur et pour le pire, Warnier, en adoptant une approche sociologique et en s'inspirant de certains travaux antérieurs (Miaffo, Dongmo), va relever les éléments du répertoire culturel qui encouragent les comportements propices à l'émergence de la société des entrepreneurs chez les grassfield : l'esprit d'austérité, d'accumulation et d'investissement, l'ethos de la notabilité, la parade à l'encontre des mécanismes égalitaires (la parade nobilitaire, l'evergétisme, pratique de la solidarité au mérite, l'endiguement de la parentèle, la dissimulation de l'avoir), le phénomène des tontines, l'élection par le père et l'économie grassfield du désir. De l'avis de Kamdem (2002) qui s'appuie cette fois sur les travaux de Warnier et autres, on peut conclure que «chez les entrepreneurs Bamiléké, l'ethos des affaires trouve ses racines dans une très forte synergie entre l'économique et le social (K. Polanyi, 1983), le matérialisme et le symbolisme (M. Sahlins, 1976, 1980), pour tout dire entre la rationalité productive marchande et d'autres formes de rationalités sociales comme la parenté, l'ascétisme traditionnel, la différenciation et la hiérarchisation sociale, la mobilité spatiale et sociale, etc. (M. Godelier, 1969b).» On va aussi relever avec Warnier que les entrepreneurs camerounais en général et ceux des grass-field en particulier, poussés par la situation hautement concurrentielle dans laquelle ils se trouvent, inventent une pratique managériale sui generis fondée sur la gestion paternaliste du personnel et la référence à la personne du comptable (p. 219).

---

impulsif. Or dans le commercial, il faut amadouer le client, le caresser dans le sens du poil, être cool, plus calme. Donc, je ne peux pas prendre de risques de le faire". Il conclut en riant "dans tous les cas, je me sers un peu de cela pour attribuer telle ou telle responsabilité ..., J'ai des Béti, j'ai des Bassa et j'ai des gars de l'Ouest" (p.267)

<sup>5</sup> De l'avis de Warnier on entend par là les hauts plateaux du Cameroun de l'ouest, d'où son originaires les Bamiléké (francophones) et les Bamenda anglophone.

Si le travail de Warnier a le mérite d'apporter autres éclairages qu'économiques dans les relations entre ethnie et entrepreneuriat en Afrique, on peut relever que ce travail, même on est d'avis avec son auteur qu'il permet de saisir les constances, s'appuie sur des échantillons non représentatifs issus de 3 sources différentes. Il y a donc lieu de se demander ici si les travaux d'enquête utilisés par Warnier obéissaient à une même méthodologie d'enquête de terrain. On doit aussi relever avec Kamdem que *«l'analyse su rapport entre l'ethnicité et l'entrepreneuriat apparaît de toute évidence comme une démarche à la fois passionnante et risquée. Passionnante parce qu'elle permet de découvrir les réalité méconnues, et pourtant présentes et essentielles pour la compréhension des formes de rationalité dans les entreprises. Risquée parce que pouvant facilement conduire à des conclusions hâtives teintées de préjugées et d'ethnocentrisme. Un tel risque ne peut cependant empêcher de porter un regard sur les problèmes quotidiens d'organisation, mettant en évidence la question de l'ethnicité»*

- ***La gestion des mélanges ethniques dans les organisations camerounaises***

Les études existantes dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises africaines soulignent l'absence de pratiques susceptibles de faciliter la coopération sur les lieux de travail. Il se pose particulièrement dans le contexte africain le problème de la coopération entre groupes ethniques participant à l'œuvre de production dans les entreprises. Le constat généralement fait ici est celui des rapports conflictuels entre groupes ethniques travaillant au sein d'une même entreprise. Dès lors va donc se poser le problème de la construction d'un modèle organisationnel pouvant faciliter la coopération entre groupe ethnique sur le lieu du travail ce d'autant plus que les comportements des individus sont façonnés par les valeurs et codes de conduite des groupes d'appartenance. A ce sujet, Ahiauzu (1983, 1984, 1989) pense que le modèle organisationnel susceptible de favoriser la coopération dans un contexte de mélange ethnique des employés devrait prendre en compte les valeurs du groupe culturels dominant dans l'entreprise. Pour cet auteur, l'organisation du travail dans les entreprises localisées dans un groupe ethnique donné est la transposition de l'organisation sociale de ce groupe. Sur la base d'une série de monographies réalisées au Nigéria dans les régions Ibo et Haoussa, Ahiauzu relève que *«dans la région haoussa, il s'agit de l'organisation hiérarchique qui accorde une importance à la légitimation du pouvoir du chef. Les subordonnés font allégeance à leur supérieur originaire de la même ethnie et trouve normal que celui-ci leur donne les ordres. Ils se considèrent comme membre d'une famille – le patron étant le chef de famille – et coopèrent d'autant plus que l'action collective découle de l'identité au travail autour de l'ethnie à laquelle on appartient. Par contre les employés Ibo ont une autre conception des relations de travail : les conflits sont plus ouverts et l'on peut critiquer facilement ses supérieurs, sans que cela soit une offense à leur autorité, c'est le règne de l'effort individuel»* (Ahiauzu cité par Nkakleu, p.4).

Sur la base de ce qu'on convenir d'appeler le modèle d' Ahiauzu et d'une enquête menée auprès de 40 petites entreprises camerounaises évoluant dans la ville de Douala, Nkakleu arrive à la conclusion selon laquelle la tontine d'entreprise apparaît comme source de coopération. Celle-ci étant une pratique ancrée dans la mentalité des Bamiléké qui constituent nécessairement le groupe culturel dominant dans les entreprises étudiées. De l'avis de Nkakleu, *«les motivations qui sous-tendent la création de la tontine dépassent celles qui animent souvent les membres des associations rotatives de crédit et d'épargne. La tontine de l'entreprise permet de renforcer la solidarité et l'entraide des employés. La solidarité se manifeste par l'aide matérielle, financière ou morale lorsque surviennent dans la famille d'un membre de la tontine»* (p.14). En outre poursuit notre auteur, *«Cette solidarité agissante est encore plus présente sur le lieu de travail où les employés privilégient le bien être du groupe sur les intérêts personnels. Le travail de groupe semble plus important que la tâche que doit exécuter*



*un employé. Dans le cadre de la tontine d'entreprise, le compagnonnage a permis aux employés de développer un système informel d'apprentissage et la dynamique de groupale»*

Ces conclusions rappellent ce que soulignait déjà d'Iribarne et son équipe à savoir l'importance du groupe ou la logique de l'amitié dans la gestion des entreprises camerounaises. Ensuite, les valeurs de solidarité prônées par la pratique de la tontine d'entreprise, ne sont pas spécifiques au groupe Bamiléké dominant dans les entreprises étudiées, mais à différents groupes ethniques en Afrique quoique à des degrés divers. En orientant ainsi l'organisation du travail sur le modèle culturel des groupes ethniques dominant dans les entreprises, on ne recherche pas le développement de la synergie culturelle et on se prive d'exploiter ce qui est une bonne manière d'agir et de travailler dans d'autres contextes ethniques. On ignore aussi que l'acteur, peut développer certaines stratégies individuelles ou avec les autres membres des groupes minoritaires pour résister à une quelconque assimilation.

- ***Entrepreneuriat et réseaux ethniques***

Pour établir le rapport qui existe dans les pays en développement entre culture et activité entrepreneuriale des commerçants d'une même origine ethnique, J. Landa (1991) part du constat selon lequel *«tout au long de l'histoire, des groupes ethniquement homogènes de ce type ont joué un rôle important dans le commerce transculturel»*. Pour cet auteur, il est donc question de savoir ce qui explique la réussite et le maintien des groupes et si la culture y est pour quelque chose.

Pour répondre à cette préoccupation, T. Landa va d'abord présenter les critiques formulées par William Darity et Rhonda Williams à l'encontre de l'école de Vienne et de ce que ces deux auteurs ont convenu de désigner sous le nom de «nouvelle» variante culturelle de la théorie du capital humain qu'on retrouve chez les auteurs tels que : Thomas Sowell et Barry Chiswick. A titre d'exemple, Darity et Williams *«reprochent à la théorie économique contemporaine (celle des néoclassiques et de l'école de Vienne) d'avoir nié que les écarts de salaires ou, plus généralement les inégalités matérielles que l'on observe entre groupes ethniques opérant dans un marché concurrentiel puissent avoir pour origine une quelconque discrimination raciale.»*(p.196). S'agissant de la «nouvelle» variante culturelle de la théorie du capital humain qui propose une explication culturelle de l'inégalité des performances économiques enregistrées par différents groupes raciaux, Darity et Williams vont par exemple souligner que cette lecture culturelle rend insuffisamment compte de l'expérience des groupes ethniques particuliers. C'est ainsi que, Darity et Williams, dans leur recherche d'une explication convaincante, vont s'appuyer sur la notion de concurrence telle que conçue par les marxistes et qu'ils jugent compatible avec le concept de discrimination sur le marché comme source d'inégalité économique entre les groupes.

Pour Landa, et au delà de toute querelle entre explication marxiste et autrichienne dans la naissance et la persistance de certains groupes homogènes de commerçants tels que : les chinois dans le Sud-Est asiatique, les Indiens dans l'Afrique orientale et centrale ou les Libanais en Afrique occidentale, sans parler de juifs dans l'Europe médiévale ou ailleurs, il est question de *«présenter une théorie économique qui prenne en compte les rapports existants entre culture et réussite du commerçant ethnique et qui réponde en même temps à la critique qu'adressent Darity et Williams aux travaux de Sowell»* (p.197). La théorie que va développer Landa va s'appuyer sur un certain nombre d'éléments : le concept du coût de transactions développé dans le cadre de la New Institutional Economic, Le N-entrepreneurship ou la fonction de «combleur de vide» de l'entrepreneur, l'idée que les normes culturelles constituent un atout propre à un groupe donné et la notion de «compétition entre groupes» que livre la théorie moderne de l'évolution.

Sur la base de ces éléments, Landa note par exemple que «dans les pays où l'infrastructure légale qui fait respecter les engagements commerciaux est peu développé, le commerçant doit en outre assumer la fonction de «combleur de vide» pour faire face à cette incertitude. Le groupe ethnique capable d'imposer à ses membres des normes strictes d'entraide et de coopération a toujours un avantage de groupe sur d'autres populations, car il est en mesure de créer des réseaux d'échange personnalisés fondés que la confiance réciproque et donc de s'approprier les rôles de commerçants et d'entrepreneur. Grâce à l'existence d'un actif ethniquement spécifique, sous forme de norme d'entraide, aucun membre du groupe n'a besoin d'engager lui-même des dépenses pour faire respecter ses contrats. Pour toutes ces raisons, le réseau ethnique constitue le mode d'organisation efficace dans le contexte des pays en développement, ainsi qu'une réponse au droit des obligations et à l'entreprise verticalement concentrée»(p.215) (Reproches, théories occidentales pour expliquer des faits dans un autre contexte)

Dans le cas du Cameroun, les travaux qui s'inscrivent dans la perspective de l'étude de Landa sont l'œuvre d'un groupe d'auteurs (Brenner, Toulouse, Fouda, Lipep). Ces auteurs partent du constat selon lequel les études qui se focalisent sur les raisons qui poussent les membres des différents groupes ethniques à se lancer dans les affaires, qui expliquent la différence de propension à l'entrepreneuriat selon les groupes et qui indiquent l'importance du réseau ethnique ainsi que le recours au financement informel (par exemple les tontines) dans le processus de création d'entreprises n'ont pas fait l'objet d'importants développements ou de développements substantiels en Afrique. C'est donc dans l'optique d'éviter la réplication de ce type d'étude telle que faite ailleurs dans un environnement socioculturel différent de celui des pays en développement, de rechercher les caractéristiques qui peuvent aider les entrepreneurs à réussir dans un climat hostile et mettre en évidence le rôle positif que les groupes ethniques peuvent jouer dans l'aide aux entrepreneurs en Afrique que Toulouse et al vont entreprendre une série d'étude sur les entrepreneurs des différents groupes ethniques camerounais.

Dans ce cadre, on a pu relever jusqu'à ce jour trois contributions majeures : «**Les entrepreneurs de l'ouest du Cameroun, de Douala, et leurs entreprises**» (Toulouse, Brenner, Fouda, 1993), «**Les entrepreneurs originaires du Nord à Douala et Yaoundé**» (Toulouse, Brenner, Lipep, 1995) et «**Tontines et création de l'entreprise au Cameroun**» (G. A Brenner, H. Fouda, J.M. Toulouse, 1990). A travers ces études qui se sont appuyées sur un certain nombre d'enquêtes sur le terrain, on va noter la presque confirmation du rôle des tontines dans la création d'entreprise. Il va aussi apparaître que «l'entrepreneur originaire du Nord, tout comme l'entrepreneur Bamiléké, raisonne par rapport aux besoins de son ethnie, l'entrepreneur du Nord raisonne également en fonction des besoins ethniques pour dénicher les créneaux porteurs où il peut exploiter ses avantages concurrentielles». De même, à partir de ces études, il ressort «un besoin d'intégrer la variable ethnique aux schémas du développement de l'entrepreneuriat si on veut que ceux-ci réussissent»

Si ces travaux ont le mérite d'adopter une approche comparative, on note cependant que la taille faible des échantillons et le nombre restreint de groupe jusqu'ici étudié ne peuvent permettre de faire une généralisation des résultats dans le contexte camerounais.

De manière générale, tous les textes ici présentés n'insistent pas sur le développement des synergies culturelles dans le contexte africain.

## **2.2- Quelques éléments pour le développement des synergies culturelles dans les organisations camerounaises.**

C'est sur la base d'une étude cross-culturelle dans le contexte camerounais que nous allons essayer de présenter quelques éléments caractéristiques des aires culturelles camerounaises et susceptibles d'aider au développement des synergies culturelle dans le contexte camerounais.

L'étude sur les dimensions culturelles au Cameroun s'est inspirée de la méthodologie utilisée par Hofstede pour étudier la composante nationale de la culture ainsi que de celles utilisées dans le cadre de la «CHINESE CONNECTION»(CVS) et de l'«AFRICAN VALUE SURVEY MODULE». L'enquête cross-culturelle menée dans le contexte camerounais a porté sur 1242 étudiants issus de 15 aires culturelles camerounaises. Ces étudiants de deux sexes issus des différentes régions du Cameroun et inscrits dans les grandes écoles de formation (privées ou publiques) et les universités (privées ou publiques) ont répondu à un questionnaire composé de 100 variables en dehors des variables sur la signalétique : 20 variables issues du VSM 94 de l'IRIC ; 59 variables issues de l'enquête "African Value Survey Module" ; 21 variables issues des travaux menés au Cameroun dans les domaines des interrelations entre cultures et management et autres études sociologiques et anthropologiques.

Ces variables posaient un certain nombre de problèmes auxquels sont confrontées les sociétés :

- d'abord les variables du VSM 94 révélaient non seulement les trois catégories de problèmes identifiés par Inkeles et Levinson mais aussi les valeurs culturelles chinoises issues des enseignements de Confucius ;
- ensuite, les variables africaines avaient pour objectif de corriger le biais oriental et occidental dans le cadre des études cross-culturelles en insistant particulièrement sur les valeurs censées refléter les valeurs culturelles propres à l'Afrique.
- Enfin, les variables camerounaises insistaient sur la prise en compte des facteurs ethniques dans les relations de travail.

Nous allons présenter ici deux dimensions importantes issues de cette études cross-culturelle ainsi les grands groupes dégagés et leurs caractéristiques après analyse hiérarchique.

### **2.2.1- La dimension intégration à la famille ou de la solidarité du groupe**

Cette dimension traduit l'importance accordée à la famille ou au groupe d'appartenance. Un score faible sur cette dimension traduit un fort attachement au groupe d'appartenance ou à la famille et un score élevé des liens relâchés avec le groupe d'appartenance ou avec la famille. Ici, on mesure le degré de solidarité du groupe ou à la famille. Plus le score est faible, plus fort est le degré de solidarité du groupe et vice versa. Les scores les plus faibles sont ceux des aires de la zone anglophone [Groupe Tikar et Bamenda et Sawa Anglophone], fort degré de solidarité et les plus élevés ceux des aires culturelles pahouines [Bulu, Eton, Ewondo]. Cette dimension oppose aussi, d'une part, ceux qui considèrent que le pouvoir peut être acquis en considération du poids de l'âge ou de l'accumulation des richesses (scores faibles) et, d'autre part, ceux qui estiment que le pouvoir se mérite par l'habileté et les services rendus à la communauté (scores élevés).

Cette première dimension appelle quelques commentaires au regard des réalités politiques, sociologiques et anthropologiques du Cameroun et des aires culturelles objets de l'enquête. Cette dimension peut nous édifier sur certains faits :

- ***La tendance aux particularismes et au repli identitaire des minorités anglophones*** : «*La quête des particularismes est le lot des communautés minoritaires. La tendance aux particularismes chez les élites du Cameroun anglophone se manifeste sous forme d'un courant de pensée qui milite pour la survie, voire l'égalité culturelle et politique par rapport au Nigéria d'une part, et par rapport au Cameroun francophone, d'autre part*»(Ekomo, 1994, p. 66). La tendance au repli identitaire, aux modèles identificatoires et à la recherche de l'esprit de solidarité se traduit dans le processus même de socialisation des jeunes populations scolaires de la zone anglophone du Cameroun. Par exemple, comme le relève Ekomo, «*dans la philosophie éducative anglophone, le port du vêtement scolaire n'est pas seulement une*

*mesure pratique destinée à identifier les élèves des non-scolaires ; il est aussi une exigence morale qui s'applique à l'école anglophone quelle qu'elle soit et où elle se trouve. Cette pratique a pour objectif d'identifier l'école anglophone de l'école non-anglophone, en toutes circonstances*». On peut donc comprendre pourquoi les scores les plus faibles sur la dimension de la solidarité envers le groupe sont ceux des groupes des aires culturelles anglophones. Au Cameroun, les anglophones se sont toujours considérés comme une minorité marginalisée. A l'heure actuelle on n'a pas encore pu faire taire leurs revendications. D'où ce fort esprit de solidarité.

- ***La résurgence de l'esprit solitaire et de lutte des Seigneurs de la forêt (Groupe Pahouin)*** : les scores les plus élevés sur cette dimension sont ceux du groupe pahouin. En effet, Parlant des Beti, un des grands groupes pahouins, Laburthe-Tolra (1982, p. 11) note que la vie traditionnelle de ce peuple *«est apparue comme une suite de luttes : luttes physiques pour survivre au sein d'une nature hostile, luttes sociales dans les processus de segmentation et d'alliance, au sein du mariage et de la polygynie, dans la compétition pour la richesse et l'autorité ; sourdes luttes intestines entre frères, entre fils et père, entre épouses et maris, entre co-épouses ; luttes ouvertes entre voisins pour la suprématie politique et économique*». Selon le même auteur, l'ethos bëti *«comporte une exigence (de justice) qui s'exprime dans la tendance à rechercher la parfaite égalité, ou l'égalisation au sein des nombreux échanges qui (par définition) constituent la vie sociale*» (1981, op. cit. p. 377). Il apparaît donc entre autres tensions celle entre l'individu et la société. C'est ainsi qu'à côté du vœu de fusion<sup>6</sup>, on propose à chacun de se montrer aussi indépendant que possible<sup>7</sup>. *«Ce «système D», ce principe d'autarcie que postule une société segmentaire, écrit Laburthe-Tolra, s'oppose déjà à l'interdépendance des membres du groupe ; celle-ci sera tout à fait reléguée au second plan par l'opinion conséquente qu'un homme digne de ce nom est un homme entier, intraitable, qui refuse ou méprise tout compromis, qui ne cède jamais ; s'il cédait, il ne serait pas assez «dur» pour être un chef, il ne prouverait pas sa «force» qui elle aussi, au même titre que la coutume ou la loi de solidarité, repose sur les puissances de l'invisible»*(op. cit. p. 389)

- ***La résurgence de l'exigence de la solidarité entre musulmans et des traits de la solidarité des Kirdis*** : les scores les plus faibles sur cette dimension après ceux du groupe anglophone sont ceux des groupes culturels du Nord. Nous le savons, l'Islam prône un certain esprit de solidarité et les païens du nord-Cameroun, comme nous avons eu à le relever lors de la présentation de ce groupe, sont très solidaires.

- ***la résurgence de la solidarité au mérite***: Ici, il apparaît un trait caractéristique des populations des Grass-field déjà relevé par l'historien Mveng et le Sociologue Warnier "***la solidarité au mérite***". Selon Warnier, la solidarité au mérite est une des parades à l'encontre des mécanismes égalisateurs dans les sociétés des "Grass-field" de l'ouest Cameroun. D'après Warnier, cette solidarité procède du principe suivant : *"ne participent aux réseaux de solidarité que les parents qui ont fourni les preuves de leurs mérites. Les parents se soutiennent mutuellement. Mais ceux qui, par leur faute, n'ont pas honoré l'aide reçue sont*

---

<sup>6</sup> Selon Laburthe-Tolra «la solidarité du lignage est (...) prêchée dans les *minkàna* et la perméabilité de l'individu à autrui est autant que possible exigée dans les faits : on lui demande d'être sociable ouvert, c'est-à-dire de ne pas s'isoler, de parler, d'être accueillant, d'avoir un village et des maisons accessibles à tous les siens, de ne rien faire d'important sans informer et consulter les autres chefs de famille ». (op. cit. p. 388)

<sup>7</sup> Voici à ce sujet un exemple de propos relevé par Laburthe-Tolra de la bouche d'un sage bëti : «Si dans votre groupe vous êtes cinq, débrouille-toi, place-toi seul, occupe la première place. Mon père avait comme *ndan* "Fabrique toi-même tes choses avec tes mains" et mon ami Ntsama Lëka un Etenga : "Fabrique toi-même tes choses et conserve les !"» (op. cit. p. 389)

*marginalisés*". De l'avis de Warnier, "dans le paysage camerounais, ce parti pris moralisateur est expiationnel. Il donne incontestablement un avantage décisif en affaires au Bamiléké par rapport au Beti, au Bafia ou à tout autre qui doivent partager avec leurs parents, sans qu'il soit fait grand cas des mérites de ceux-ci. (...) La société bamiléké a réussi le tour de force de mettre un fond au tonneau de Danaïde de la solidarité parentale" (op. cit. p. 75). C'est à notre avis, cette solidarité au mérite qui peut expliquer la position médiane du groupe BGF sur ce facteur de l'intégration à la familiale ou au groupe.

Les sociétés Bassa'a et Douala tout comme les sociétés du groupe pahouin qui sont aussi des sociétés égalitaires ne présentent pas des liens aussi renforcés avec le groupe. On note aussi ici l'esprit de concurrence et l'importance des mécanismes égalisateurs qui ont toujours caractérisé ces deux peuples.

### **2.2.2- Dimension degré "d'Ouverture aux autres" ou "recherche de l'intégration"**

Cette dimension traduit la volonté de coopération entre membres de groupes ethniques différents et le souci de travailler à long terme avec les membres de son groupe ethnique. Un score élevé sur cette dimension traduit une tendance plus prononcée au désir de vivre ensemble avec les autres groupes et au souci d'œuvrer à long terme pour la bonne marche tant de la société que de l'entreprise. Un score moins élevé traduit aussi, certes l'ambition de vivre avec les autres et d'œuvrer pour la bonne marche de la société, mais aussi une forte propension à vouloir travailler à long terme avec les membres de son groupe. Le score le plus bas est celui de l'aire Kirdis. Les aires culturelles pahouines et assimilées enregistrent aussi les scores bas. Les scores les plus élevés sont ceux des aires culturelles Bamoun et Sawa francophone.

Les aires culturelles bantu et assimilés enregistrent aussi les scores bas. Or ces groupes sont apparus comme étant les moins solidaires. On peut dire qu'avec l'avènement de la démocratie, ces groupes éprouvent désormais le désir de se regrouper. On peut aussi remarquer que les scores les plus élevés sont ceux des groupes qui ont une forte cohésion interne. Ces résultats amènent donc à voir 2 considérations importantes :

- le développement constaté par Kamdem du mode de gestion fondé sur la réduction de la "**coalition ethno-tribale**". Dans ce mode de gestion on essaye autant que faire se peut de faire abstraction de l'origine ethnique de l'individu et ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'entreprise.
- Le transfert de la solidarité de l'ethnie vers d'autres formes de solidarité (solidarité de service par exemple). On doit donc encore noter ici avec d'Iribarne que "*le groupe n'a pas nécessairement une base familiale ou ethnique. Ce qui paraît vraiment invariant dans la culture camerounaise, ce n'est pas le type de critères sur lesquels les groupes s'édifient ; c'est le fait que la société tende à s'organiser en groupes, chaque individu se sentant frère des membres du même groupe et étranger vis-à-vis des autres*" (op. cit p. 75). Cette tendance au nouveau type de regroupement se retrouve dans ces propos d'un chef d'entreprise rapporté par Emmanuel Kamdem "*Ma famille naturelle c'est un peu les personnes avec qui j'ai été à l'internat, avec qui j'ai été au collège, celles avec qui on était à l'école primaire ; et cette famille là n'avait pas de tribu. J'estime que mon frère c'est celui qui travaille bien, c'est celui qui fait ce qu'on lui demande de faire... Aujourd'hui ma famille c'est un peu mon entreprise*". L'un des traits marquant ici est que la vision positive de l'autre s'accompagne de la reconnaissance de son mérite. On peut donc dire que, dans le cas du Cameroun, même si la pression ethnique est encore forte, il y a une réelle volonté des camerounais à vivre ensemble en constituant des groupes sur la base d'autres critères en dehors des ethniques. Il est dès lors question de rechercher les synergies culturelles et non pas de se contenter simplement de

cet autre mode de gestion identifié par Kamdem à savoir la gestion fondée sur la recherche des habiletés "**ethno-tribales**".

A côté de la détermination des dimensions, nous avons aussi fait une classification hiérarchique de nos différents groupes culturels.

### **2.2.3- Les grandes typologies des aires culturelles camerounaises.**

Au regard des résultats issus des différentes analyses hiérarchiques, nous avons considéré trois grands groupes ou familles culturelles.

- **L'aire sous l'influence peule**

Cette aire comprend tous les groupes du septentrion étudiés : aire peule, aire kirdis de l'Adamaoua et aire kirdis de l'Extrême-Nord. Ces groupes se caractérisent entre autres éléments par : un esprit de charité très poussé ; une faible propension au rejet des idées anciennes , un degré de solidarité élevé ; une grande importance accordée aux aspects relatifs à la qualité de la vie etc.

- **Le groupe des éléments bantou et semi-bantou :**

Ce groupe est caractérisé entre autres traits par : la trop grande importance accordée à l'habileté dans la considération et le mérite du pouvoir ; un esprit de solidarité faible pour les groupes bantou et assez élevé pour les groupes semi-bantou, la forte propension à rejeter les idées anciennes ; la grande importance accordée à la religion etc.

On peut trouver une justification de l'appartenance au même groupe des éléments Bantou et Semi-bantou. En effet, les groupes Semi-bantou interrogés résidaient principalement dans les villes de Douala et Yaoundé.

- **Le groupe des minorités anglophones.**

Les éléments ci-après peuvent aider à caractériser ce groupe : la très grande solidarité du groupe ; la très importance accordée à la réduction de la distance hiérarchique ; l'importance accordée à la richesse dans le mérite du pouvoir ; la forte propension à rejeter les idées anciennes; la très grande importance accordée aux facteurs religieux etc.

Les éléments ci-dessous présentés peuvent aider à notre avis à développer les synergies dans les entreprises camerounaises. En effet, L'une des voies pour atteindre les avantages offerts par la diversité culturelle est la création des synergies culturelles. De l'avis de Adler, *«la synergie culturelle constitue un moyen fécond de gérer les effets de la diversité. Elle amène les gestionnaires à fonder les politiques et les stratégies de leur entreprise, de même que ses structures et ses pratiques, sur les divers comportements culturels représentés au sein du personnel et de la clientèle, sans toutefois se limiter à ces considérations. La synergie culturelle suscite ainsi de nouvelles formes de gestion des organisations, qui transcendent les différentes cultures représentées au sein de l'entreprise. Entre cultures, elle reconnaît les similitudes aussi bien que les différences. Loin de nier la diversité culturelle ou de la rétrécir, elle nous la fait voir comme un atout de plus dans la conception et le développement de l'organisation»*

**CONCLUSION :** Gérer sans prise en compte de l'ethnicité dans un contexte à pluralité ethnique comme celui du Cameroun est désormais inconcevable et peut exposer à des conséquences néfastes sur le plan de la gestion des organisations. Comme constaté dans les différents développements et différents textes qui mettent en rapport en Afrique culture et gestion, la thématique de l'ethnicité imprègne différents aspects de la vie et de la gestion des

organisations politiques, économiques et sociales en Afrique. Dans cette conjoncture, il devient donc impérieux d'œuvrer pour un management interculturel et créatif et surtout, sur la base des études cross-culturelles, de développer les éléments pour aider à la création des synergies culturelles dans les organisations africaines.

#### ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

- [     ], «Le défi de la mondialisation pour le Sud», Publication du CRESFED.
- Achar, G., (2003), «Le nouvel ordre impérial ou la mondialisation de l'empire Etats-unien », in «Le Nouvel Ordre Impérial», *Actuel Marx*, n°3, premier semestre.
- Akindes, F., (1998), «L'échec des sciences sociales dans l'accompagnement du rapport à la modernité. Une lecture à partir de l'expérience de l'Afrique subsaharienne», *Communication, Assemblée Générale du CODESRIA*, Dakar.
- Alain, H., (1998), «Les experts et la décentralisation ; effets d'illusion au Cameroun», in *Cultures et Mondialisation*, Paris, Edition du Seuil.
- Boukongou J.D., [2002], «Préface», in, «Ethnicité et Citoyenneté en Afrique Centrale», *Cahier Africain des Droits de l'homme*, Yaoundé, Presses de l'UCAC.
- Clift, J., «Au-delà du Consensus de Washington », *Finance et développement*, volume 4, n°3, Septembre.
- Brenner G., Lipep M., Toulouse J.-M. (1995), «Les entrepreneurs originaires à Douala et à Yaoundé», in *Facteurs de performance de l'entreprise (Les)*, Actes des troisièmes journées scientifiques du Réseau entrepreneuriat de l'AUF, Cotonou (Bénin), 31 mars – 2 avril, AUF, John Libbey Eurotext.
- Brenner G., Fouda H., Toulouse J.-M., (1993), «Le financement des entreprises des Bamiléké à Douala, in Ponson B., Schaan J-L., *Esprit d'entreprise (l')*, *Aspect managériaux dans le monde francophone*, AUF, John Libbey Eurotext.
- Brenner G., Fouda H., Toulouse J.-M (1990), «Les tontines et la création d'entreprise au Cameroun», in Henault G., M'Rabet R., *Entrepreneuriat en Afrique Francophone (L')*, *Culture, financement, Développement*, AUF, John Libbey Eurotext.
- Daous M., (2001), «L'Afrique face aux défis de la mondialisation», *Finance et développement*, Décembre, Volume 38, n°4.
- Dia, M.,(1996), *Africa's management in the 1990s and beyond. Reconciling Indigenous and Transplanted Insitutions*, Washington, the World Bank.
- Dia, M.,(1994), «Pratiques indigènes de gestion et développement en Afrique subsaharienne : Leçons pour les années 90» in Serageldin et Taboroff, J., *Culture et développement en Afrique*, Washington, BM, pp. 189-216.
- Dupuis, J.P., (2003), «Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne», *Management International*, n°3, volume 3.
- Ela, J-M., «Les sciences sociales à l'épreuve de l'Afrique : les enjeux épistémologiques de la mondialisation», *Communication Assemblée Générale du CODESRIA*, Dakar.
- Easterly W., Levine R., (1997), «Africa's growth tragedy : policies and ethnic divisions», *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), pp. 1203-1250.
- Fouda O. M., (2003), *La Dimension Culturelle du management dans les Organisations Camerounaises*, Thèse de doctorat, Université de Yaoundé II.
- Hernandez, E-M.,(1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, les Editions l'Harmattan.
- Hugon P., (1993), *L'Economie de l'Afrique*, Paris, Editions La Découverte.
- Ibi Ayayi, S., (2001), «Comment l'Afrique peut bénéficier de la mondialisation», *Finance et développement*, Décembre, volume 38, n°4.
- Iribarne (d'), P., (1998), *Culture et Mondialisation*, Paris, Editions du Seuil.
- Iribarne (d'), P., (1990), «Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines.... », *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre.
- Iribarne (d'), P., (1986), «Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise», *Annales des mines – Gérer et Comprendre* – Décembre.
- Kamdem, E., (2004), «Mondialisation, changement social et compétitivité en Afrique : leçons du passé, interrogation du présent, défis du future», in *Revue Camerounaise de Management*, n°13 juin, pp. 1-13

- Kamdem, E., (2002), *Management et interculturelité en Afrique : Expérience camerounaise*, Paris, l'Harmattan/Presses de l'université de LAVAL
- Kamdem, E., (1996), «Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun», in Lalèyè, I-P., Pawhuys, H, Vershelst, Th., et Zaoual., (dir), *Organisation économique et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*, Paris, l'Harmattan, Chapitre 13, pp. 249-271.
- Landa J. T. (1993), «Cultures et activités entrepreneuriales dans les pays en développement : Réseau ethnique, organisation économique», in [...], Paris, Nouveaux Horizons/Maxima.
- Lentz, C., (1995), «Tribalism'' and ethnicity in Africa. A Review of four decades of anglophone research» in *Cahiers des sciences humaines*, vol 31 n°2, Paris, Editions ORSTOM, pp. 303-328.
- Martinelli, B., (1998), «Trames d'appartenances et chaînes d'identité entre Dogons et Moose dans le Yatanga et les plaines Séno (Burkina Faso et mali)» in *Cahiers des Sciences humaines*, vol 31, n°2.
- Mazrui A. A., (1994), «Le développement dans un contexte multiculturel : Orientations et tensions», in Serageldin et Taboroff, J., *Culture et développement en Afrique*, Washington, BM, pp. 143-153.
- Mbonda, E. M., (2002), «Penser l'ethnicité pour définir la citoyenneté», in *Cahiers africains des droits de l'homme*, Yaoundé, Presses de l'UCAC, pp. 19-45.
- Miaffo, D., Warnier, J. P., (1993), «Accumulation et ethos de notabilité chez les Bamiléké», in Peter Geshiere et Piet Konings, *Itinéraires d'accumulation au Cameroun*, Paris, Editions Karthala et Africa-studie centrum Postbus Leiden.
- N'diaye S., (2001) «Le rôle des réformes institutionnelles», *Finance et développement*, vol 38, n°4, pp.-18-21.
- Mbonimpa, M., (.....), *Ethnicité et Démocratie en Afrique. L'homme tribal contre l'homme citoyen*, Paris, L'Harmattan.
- Nkakleu (2002), «Mélange d'ethnie dans les PME camerounaises », Actes 2<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux.
- Otayek, R., (2003), «L'Afrique au prisme de l'ethnicité : Perception française et actualité du débat», [http://www.u-bourgogne.fr/GUFNU/Afrique/docs/doc\\_otayek.pdf](http://www.u-bourgogne.fr/GUFNU/Afrique/docs/doc_otayek.pdf)
- Otayek, R., (2000), Identité et démocratie dans un monde global, Paris, Presse de Sciences Po. Voir aussi, <http://www.afsp.msh-paris.fr/publi/ficheslivres/Otayek.htm>.
- Ortiz, G., (2003), «Un nouveau souffle pour les réformes», *Finance et développement*, olume4, n°3, Septembre.
- Sindjoun, P., (1994), «Question nationale et ethnies, concepts et exemples historiques», in *Ethnies et développement national au Cameroun*, Actes du Colloque de Yaoundé 1993, Editions C3 et Editions du CRAC, pp. 8-34
- Rocher, G., (1968), *Introduction générale à la sociologie : Le changement social*, Montréal, Editions HMH.
- Warnier, J. P., (1993), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala.
- Williamson (2003), «Un train de réformes devenu un label galvaudé», *Finance et développement*, olume4, n°3, Septembre.