

Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain

Bekono Ohana, Sébastien Magloire

Université de Douala- FSEGA-Cameroun

sbekono@yahoo.fr

Résumé :

La question ethnique continue d'animer de nombreux travaux traitant de l'impact des réalités culturelles sur les pratiques de gestion. Néanmoins, celle-ci demeure encore très peu explorée en contexte africain, pourtant présenté comme une mosaïque ethnoculturelle parfois en situation de conflit au sein des organisations. A travers une étude de cas mobilisée en contexte camerounais où l'on dénombre plus de 240 ethnies réparties sur tout son territoire, les entretiens semi-directifs menés auprès d'une PMI à capitaux 100% camerounais et disposant de 60 employés permanents, révèlent que l'ethnicité, très souvent occultée dans les dispositifs de GRH, constitue bien un levier opérationnel de management des ressources humaines. La contribution attendue de ce travail sur le plan théorique, consiste en la présentation de l'ethnicité comme un cadre opérationnel, alternatif aux modèles universalistes standards. Il se donne également pour vocation de servir de curseur aux entreprises évoluant en contexte culturel multi-ethnique.

Mots-clés : Culture, ethnicité, management multiculturel, pratiques GRH.

Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain

INTRODUCTION

La question ethnique continue d'animer de nombreux travaux traitant de l'impact des réalités culturelles sur les pratiques de gestion (Chevrier, 2003; Hofstede, 1987 ; Hernandez, 2000; Trompenaars et Hampden-Turner, 2004 ; D'Iribarne, 1990, 2010 ; Karjalainen, 2010 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014 ; Brasseur et al. 2016 ; Frimousse et Peretti, 2016). Elle met en exergue la notion d'ethnicité, présentée comme une composante essentielle de l'hétérogénéité et la dynamique culturelle, qui sous-tend par ailleurs le comportement au travail de l'individu et de la nature des relations professionnelles (Dia, 1994 ; kamdem, 1996 ; Mutabazi). Ce sentiment de partage soit d'une ascendance commune, soit de la langue, des coutumes, de ressemblances physiques ou de l'histoire vécue, peut être considéré comme un atout à promouvoir dans les organisations en Afrique (Kamdem et Fouda, 2007).

Mais curieusement, cette dimension de la culture demeure encore ignorée du paradigme positiviste de la recherche en gestion (Adler, 1995 ; Baskerville, 2005 ; Apitsa et Amine, 2014). Rares sont par exemple des études qui ont exploré explicitement les pratiques GRH des organisations en contexte multiethnique comme celui de l'Afrique. Par ailleurs, les modèles d'analyse retrouvés dans la littérature en management interculturel, parmi lesquels la mesure des valeurs d'Hofstede (1991) (individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, aversion au risque et masculinité/féminité) ou de représentation graphique grid/group de Douglas et Wildawsky (1983) (hiérarchique, individualiste, fataliste et égalitaire) voire la catégorisation en trois logiques d'Iribarne (1989) (honneur, contrat, consensus), proposent des approches insuffisantes et partielles de mesure de la culture au regard des besoins réels des managers notamment le décryptage des cultures en lien avec leur environnement (Joannides, 2010).

Ce travail essaie de saisir la place qu'occupe l'ethnicité dans les pratiques de management des RH en contexte camerounais, pays considéré comme une « Afrique en miniature », constitué

de plus de 240 ethnies réparties sur tout son territoire. Nous mobilisons l'hypothèse selon laquelle, l'ethnicité constitue une richesse culturelle à soutenir, un « cercle vertueux potentiel » d'opportunités et d'avantages différenciatifs (Singh et Point, 2006).

L'étude empirique entreprise, analyse les pratiques de management des RH d'une entreprise camerounaise. La contribution attendue de cette recherche, consiste en la présentation de l'ethnicité, comme cadre alternatif opérationnel en management interculturel. Il se donne également pour ambition de servir de curseur aux entreprises évoluant en contexte culturel multi-ethnique.

La première partie de ce travail présente les fondements théoriques conceptuels. La deuxième partie renvoie aux aspects méthodologiques retenus. La troisième partie procède à la présentation des résultats et de leur discussion. Enfin, les implications sur les plans théorique et managérial de ce travail sont développées en conclusion.

I- ETHNICITE : DEFINITION ET APPROCHES

Le concept ethnicité retrouve son origine dans le mot anglais *ethnicity* qui désigne dans les années 40 l'appartenance à une communauté autre qu'anglo-américain (Weber, 1978; Michaud, 1978). Il désigne généralement toute communauté humaine construite autour d'une structure familiale, économique et sociale homogène et dont l'unité est assise sur une langue, une culture spécifique, une conscience collective.

Les questions liées à la diversité ethnoculturelle sont restées perçues comme relevant d'un « communautarisme rétrograde » susceptible de mettre en péril l'unité nationale dans les pays comme la France dont la devise porte sur la « liberté, fraternité, égalité ». Les lois antidiscriminatoires, telle que la loi « Equal Opportunity Legislation » au Royaume Uni vont amener le monde des entreprises à son tour à adopter des chartes sur la diversité avec pour objectif la promotion et le respect de la diversité.

L'ethnicité sera mobilisée plus tard en sciences sociales, pour marquer la diversité et l'identité culturelle des peuples au sein d'une communauté nationale. Pour Kamdem et Fouda (2007), l'ethnicité renvoie à la « perception et l'utilisation du rapport à la différence dans la

dynamique humaine et sociale » qui peut avoir pour origine : la région d'origine ou des parents, la répartition spatiale de la population, langue, religion, etc.

1.1. L'ETHNICITE, UNE ALTERNATIVE CONCEPTUELLE A LA CULTURE

En sciences de gestion, le concept d'ethnicité fait l'objet de nombreux développements où il est tantôt considéré comme élément constituant de la culture et de l'identité de l'individu, tantôt assimilé comme une caractéristique de la diversité dont dépend la performance de l'entreprise (Singh et Point, 2006). Depuis les travaux de Hofstede (1980), la nationalité a plus ou moins été retenue en sciences de gestion comme unité de culture de référence, suscitant de nombreuses critiques (Scupin, 1998 ; Baskerville, 2003, 2005).

Par la suite, l'ethnicité et l'ethnie sont de plus en plus abordées comme une alternative conceptuelle et opérationnelle. Cette perspective, contrairement aux modèles traditionnels d'approches culturelles, permet notamment l'identification de la singularité des communautés à travers les pratiques, les comportements, les phénomènes inconscients et psychologiques qui les caractérisent (Chevrier, 2003 ; Joannides, 2010).

Parmi les travaux sur l'ethnicité élaborés en contexte africain (Mono Ndjana, 1987 ; Etounga-Manguellé, 1989 ; D'Iribarne, 1990 ; Koth Bisseck, 1994 ; Mutabazi, 2001 ; Kamdem, 2002 ; Kamdem et Fouda, 2007 ; Hernandez, 2007 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014), trois perspectives d'analyse se dégagent (Kamdem, 2002). Dans la première, l'ethnicité est considérée comme une pesanteur qui entrave toute tentative de décollage économique et sociale. La seconde voie de recherche appréhende l'ethnicité comme un risque « ethnocentrique » source de marginalisation et d'exclusion. Enfin dans la troisième perspective d'analyse, l'ethnicité constitue une réalité culturelle et sociale africaine, qui nécessite une meilleure compréhension pour servir de mécanisme d'intégration et de changement.

Notre article se situe dans le prolongement des travaux qui considèrent l'ethnicité comme une ressource à mobiliser et s'inspire des travaux sur le management interculturel et le management de la diversité. La notion d'ethnicité sera abordée dans ses dimensions déjà reprises dans des travaux mobilisés précédents (D'Iribarne, 1990 ; Hernandez, 2000 ;

Mutabazi, 2001 ; Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014) à savoir : la langue, l'origine ethnique, la religion, la famille, le respect des traditions, la communauté et la famille.

Les développements qui suivent présentent les aires culturelles camerounaises et les synergies auxquelles elles renvoient.

1.2. AIRES CULTURELLES ET SYNERGIES EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

Nombreux sont les travaux qui portent sur l'identification des aires culturelles au Cameroun (Mveng, 1984 ; D'Iribarne, 1990 ; Kamdem, 2002; Kamdem et Fouda, 2007). D'après ceux-ci, le Cameroun regroupe une diversité ethnique (240 ethnies en moyenne), répartie en cinq grandes zones culturelles de peuplements installés du nord au sud du territoire.

La zone *soudanaise* fait partie de l'extrême nord du territoire et rassemble des populations descendantes des *Kirdi*, constituées de divers sous-groupes ethniques (*Gisiga, Kapsiki, Massa, Matakam, Moundang, Toupouri*, etc.). L'organisation sociale et politique, sous l'autorité des chefs de clans est formée de castes et de classes d'âges.

La zone *soudano-Hamite*, également dans la partie septentrionale du pays est principalement constituée de foubé et des *haoussas*, populations musulmanes. L'organisation sociale, fortement hiérarchisée et centralisée demeure sous l'autorité traditionnelle et religieuse des chefs charismatiques (les *lamido*).

La zone semi-bantou qui couvre une partie du flanc sud du plateau de l'Adamaoua et toute la région montagneuse de l'Ouest du Cameroun, est composée des populations *Bamenda, Bamiléké, Bamoun, (Grassfield)*, descendants des *Tikar*. La structure sociale de type monarchique, fermement hiérarchisée et inégalitaire, nourrit le culte de la notabilité et un esprit de compétition dans la promotion à un statut supérieur. Le chef (*fô, nfon* ; sultan) exerce l'autorité traditionnelle au sein d'une communauté à forte dominance musulmane.

La zone *Bantou* située au Centre et du Sud du pays, est constituée des ethnies *Douala, Bakoko, Bakweri, Bassa, Batanga, Malimba*. Beaucoup plus à l'intérieur, dans la zone forestière équatoriale, on retrouve des *Beti* (regroupement des ethnies *Boulou, Awondo, Eton*,

etc.), composante des populations fang. L'organisation sociale demeure traditionnelle, peu hiérarchisée et décentralisée, de type clanique et lignager.

Enfin la cinquième zone culturelle dominante est constituée des pygmées. Il s'agit d'une minorité autochtone, très fermée avec comme tradition religieuse l'animisme.

De cette diversité ethnoculturelle, il en ressort trois aires culturelles principales : la communauté du septentrion composée des peules et *Kirdis*, caractérisée par un degré élevé de solidarité, une charité poussée et un fort attachement à la tradition ; la communauté bantu et semi-bantu avec une faible solidarité du groupe, le mérite du pouvoir, un esprit religieux et un rejet des idées anciennes ; enfin la minorité anglophone, marquée par une forte solidarité de groupe, une distance réduite de la hiérarchie, le rejet des idées anciennes et une importance accordée à la vie religieuse.

Ces aires culturelles vont faire selon Kamdem (2002, 2010), l'objet de trois logiques de gestion ethno-tribale au sein des entreprises camerounaises. La première dite de « *coalition ethno-tribale* » tend à privilégier le recrutement des personnes originaires de la même ethnie que les responsables de la sphère stratégique. La deuxième qualifiée de « *recherche des habiletés ethno-tribales* » s'attèle à rechercher parmi les membres de la communauté ethnique, des compétences requises pour une meilleure performance organisationnelle. Dans ce cadre, Warnier (1993) parle de « *solidarité au mérite* » pour caractériser les Semi-Bantu et particulièrement les Bamiléké, sociétés très hiérarchisées, soumis à l'obligation de partage sur la base de réseaux de solidarités. Enfin, la logique désignée de « *réduction de la coalition ethno-tribale* » fait abstraction des origines ethniques dans le choix des compétences et prône plus d'ouverture sur le monde et un dialogue des cultures tant sur le plan national qu'international (une forme d'« ethnicité mondialisée »).

D'Iribarne (1986) dans la même perspective, rappelle néanmoins que les espaces de travail au Cameroun sont de moins en moins calqués sur les caractéristiques d'un quelconque groupe d'appartenance ethno-tribal que d'un produit multiculturel notamment, l'influence intergénérationnel des dirigeants, le niveau d'éducation sans cesse croissant et la mondialisation.

Ce point de la littérature concorde sur plusieurs points, avec d'autres travaux mobilisés en contexte africain et dont les résultats proposent le « facteur C » (Hernandez, 2007), la logique de consensus et/ou de coopération (D'Iribarne, 1989), le « modèle circulatoire africain de gestion » (Mutabazi, 2008) pour marquer la spécificité du contexte africain en lien avec l'ethnicité. Cet « homo africanus », caractéristique du comportement de l'entrepreneur africain justifie l'intérêt d'un « paradigme ethnique » pour instruire les pratiques managériales des organisations africaines (Hofstede, 1987 ; D'Iribarne, 2003 ; Kamdem et Fouda, 2007 ; Galieue & Madjimbaye, 2007 ; Apitsa & Amine, 2014).

La partie suivante présente la démarche méthodologique requise pour notre étude unique cas.

II-METHODOLOGIE

Notre étude cherche à montrer que l'ethnicité peut être sollicitée comme levier d'action en management des RH en contexte camerounais.

Ce travail à visée exploratoire, a mobilisé une méthodologie qualitative de type ethno-méthodologique¹ basée sur une étude de cas (Yin, 1994, Plane, 1999). Une posture empirico-inductive a permis la collecte des données à l'aide de trois techniques de collecte: l'entretien, l'observation et l'exploitation des données secondaires. Une trentaine d'entretien a été effectuée (durant la période Décembre 2015- Janvier 2016) sous le sceau de la confidentialité et de l'anonymat auprès d'acteurs se situant à différents niveaux hiérarchiques, dont le responsable des RH. Le guide d'entretien comprenait différents thèmes construits autour des leviers GRH en lien avec l'ethnicité (le lien familial, l'origine ethnique ou géographique du nom, le village ou le clan, les affinités, les mœurs, les réseaux relationnels, la solidarité et l'entraide). Ces entretiens ont été conduits en français et retranscrits mot à mot puis validés par les interviewés.

Les informations collectées concordent avec la structure du guide d'entretien construit autour des activités RH notamment le recrutement, l'évaluation, la rémunération et la gestion des carrières. Concernant le choix de l'entreprise objet de l'étude, il s'agit d'une PMI à capitaux

¹ Elle propose une immersion du chercheur, afin d'accéder à la compréhension des logiques d'action et d'interprétation de l'environnement par les acteurs (*Raulet-Croset, 2003*).

100% camerounais de plus de 3 milliards, créée au début des années 80 avec environ 60 employés permanents. Le personnel, multiculturel partage différents métiers et la langue de travail demeure le français. Elle est considérée comme l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire, de par sa taille, son expérience et la qualité de ses résultats. Un pseudonyme lui a été affecté (« IKA ») et Douala, capitale économique du Cameroun, véritable lieu de mixité a constitué le principal lieu de collecte des données. Le traitement des données s'est déroulé à l'aide de l'analyse du contenu thématique (Glaser et Strauss, 1967).

L'entreprise « IKA » présente en effet, un effectif permanent de 60 personnes (fiche du personnel du mois de Juin 2016). (Voir tableaux 1, 2, 3).

Tableau 1 : terrain d'investigation

<i>Caractéristiques</i>	
Année de création	1999
Secteur d'activité	Agroalimentaire
Effectif au moment de la collecte	60
Lieu de collecte	Douala
Nombre d'entretiens réalisés	22
Traitement des données	Analyse de contenu

Tableau 2: Répartition des effectifs permanents de l'entreprise « IKA »

	Cadres	Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
Homme	6	16	28	50
Femme	1	3	6	10
Total	7	19	34	60

Tableau 3 : Répartition des effectifs permanents de l'entreprise par aires culturelles et par catégories socioprofessionnelles

Aires culturelles	Groupes culturels	Traits culturels favorables	Effectifs par groupe	Effectifs cadres	Effectifs agents de M.	Effectifs opérateurs
Les aires culturelles du Nord	Le groupe Peulh	Soumission aux ordres, loyauté, respect envers la hiérarchie, sociabilité, rigueur.	3	-	1	2
Les aires culturelles Bantu	Le groupe Bantu du Nord (Sawa anglophone)	Sociabilité, sympathie, respect.	6	1	3	2
	Le groupe Pahouin (Bulu, Ewondo, Eton)	Maitrise de soi, notabilité, courage.	11	2	3	6
Les aires culturelles Grass-Field (dont est issu le propriétaire dirigeant)	Le groupe Bamiléké	Solidarité, respect, travailleurs, endurants.	39	6	9	24
Le groupe étranger	Français	Travailleurs, performants, cartésiens.	1	1	-	-
Total			60	10	16	34

Nous faisons suivre en tableau 4, un extrait de la grille de codage.

Tableau 4 : Extrait de la grille de premier codage des données.

Thème	Données recueillies (qualitatives)	Catégories de sens	Codage
Communication	« A plusieurs reprises, l'usage de la langue maternelle en situation de de travail a permis, entre certains collaborateurs et moi, une facilité de compréhension et une circulation meilleure de l'information... Cela ne veut pas dire qu'avec les autres membres du groupe, la situation est catastrophique ».	Origine ethnique : langue	LANG
	« De manière globale, la communication est plus aisée entre membres de même village ou région que moi ».	Origine ethnique : région, village	REG VIL

Analysons à présent les résultats.

III- RESULTATS ET DISCUSSIONS

Les pratiques de management des RH (en matière de recrutement, de rémunération, de formation, d'évaluation et de promotion) révèlent une dimension ethnique prépondérante.

L'ethnicité en matière de recrutement

Les résultats dévoilent qu'à compétence égale, les liens de famille et autres affinités tribales (langue, consonance du nom) influencent la décision de recruter.

« Bien sûr, le fait d'appartenir à un membre de ma famille ou à mon groupe ethnique peut peser sur la décision de recruter ou pas ; mais cela ne saurait constituer le seul facteur. En effet, à compétence égale, le choix est vite porter sur un individu susceptible de partager certains repères, notamment les mœurs ou la langue ». (Responsable commercial)

« Dans mon cas, la consonance du nom a sûrement joué un rôle, du moins en partie dans la décision finale de recrutement ». (Chauffeur)

« Dans notre métier, nous risquons notre vie à chaque instant, compte tenu de la recrudescence du grand banditisme dans nos quartiers. Egalement, trop de tentations existent, au vu du niveau de salaire comparé à la valeur des immobilisations dont nous assurons la garde. C'est pourquoi, je ne peux recruter que ceux que je connais, à qui j'ai confiance et dont je connais le professionnalisme... Effectivement, ceux retenus appartiennent tous à mon ethnie » (Djibril, Chef d'équipe de gardiennage de nuit).

« Le fait que notre équipe de gardien, notamment de nuit, soit originaire d'une même ethnie, minoritaire au demeurant, ne gêne personne, du moment où elle est efficace. (Franck, service des RH)

« Après mon diplôme et deux années de chômage, c'est notre chef de groupement qui s'est chargé de « soutenir » mon dossier et celui d'un frère lors d'une rencontre informelle au « village » avec le fondateur ». Un mois après, nous étions embauchés... moi comme cadre et mon frère comme technicien supérieur ». (Joseph, cadre au département de comptabilité).

«Pour un responsable comme moi, je ne saurais privilégier le critère ethnique pour le recrutement d'un employé. Ce serait « tuer » l'entreprise à la longue. Même s'il faut bien aider ses « frères », cela doit se faire sous certaines exigences, notamment disposer des compétences requises en la matière (...).» (Franck responsable des RH)

«Je suis chauffeur dans la boîte, voilà 7 ans déjà et je ne fais pas partie de l'ethnie du patron. En revanche, c'est une connexion ancienne, un ami de longue date qui m'a branché... Mon expérience dans le métier m'a également servi...». (Alex, chauffeur au service des approvisionnements).

«Le fait de partager la même langue, les mêmes traditions, les mêmes mœurs, facilite les choses et génère la confiance (...) En cas de conflits, d'autres mécanismes de résolution des différends peuvent être activés (le conseil de famille ou du clan...)» (Bruno, Directeur commercial)

Comme on peut le constater, l'ethnicité est bien présente lors des processus de recrutement et d'intégration des candidats. Toutefois, l'intérêt pour la famille ou du clan, ne relègue pas définitivement la compétence requise au second plan. Ce mode de recrutement se rapproche de ce que Kamdem (2002) qualifie de "*recherche des habiletés ethno-tribales*". Dit autrement, le milieu de travail reste soumis aux influences ethniques, beaucoup moins dans le but de promouvoir sa communauté que pour se prémunir contre des comportements « opportunistes ».

Il y a lieu de souligner que la mobilisation de l'ethnicité ne se fait pas seulement qu'en faveur des siens. Certains stéréotypes sont mis à profit comme cela a été constaté dans les équipes de gardiennage, constituées dans leur majorité des membres de la communauté culturelle *Peulh* (différent de celui du propriétaire dirigeant). Il est en effet reconnu à cette aire culturelle, un savoir-faire démontré dans ce métier.

L'ethnicité en matière de promotion

« L'origine ethnique est déterminante pour toute promotion à des postes stratégiques, car la confiance est requise. D'ailleurs les statistiques le confirment, ces postes restent l'apanage des ressortissants du village des dirigeants fondateurs. Bien sûr le mérite n'y est pas absent ».
(Cadre, service commercial)

« Il faut le reconnaître, je gère chacun des membres de mon personnel selon son appartenance ethnique. Par exemple, avec le Bassa, je tiens là quelqu'un à tempérament chaud et impatient. Le Bamiléké, c'est un peu le contraire. Quant aux peuls, ils sont respectueux et exigeants ; les Béti sont particulièrement sympathiques et très ouverts. Nous nous servions de ces aspects ethnoculturels pour la promotion de nos employés».
(Responsable des RH).

« Si j'ai été promu au poste de Directeur commercial du groupe, c'est surtout du fait des compétences avérées (l'augmentation significative des parts de marché 5 ans durant dans mon domaine d'activité stratégique). En revanche, si j'avais appartenu à une ethnie différente de celle du fondateur, les choses auraient été plus compliquées (...). Vous savez chez nous, on ne « trahit » pas son frère ! ». (Le Directeur commercial).

Il ressort de ces verbatim que le *processus de promotion se rapproche d'une "coalition ethno-tribale"*. La confiance, retrouvée dans le partage des valeurs, la langue, l'origine géographique, semble donc être requise pour faire partie de la sphère stratégique. Pour résoudre le problème relationnel cité parmi les nombreuses causes réelles d'échecs organisationnels (Frimousse et Peretti, 2016), Akanni (2016) souligne le rôle de la confiance, considérée comme un capital spécifique, une source de motivation (Traore, 2016) dans un environnement marqué par la tradition orale, l'informel et les rapports affectifs. Or justement en Afrique, cette confiance est retrouvée dans les liens de sang ou d'appartenance à une même ethnie (Cornet et Hakizumukama, 2016).

L'ethnicité en matière de rémunération

« Le calcul de la paie se fait sur des critères objectifs, définis lors de la signature des contrats. Il se veut individuel et porté sur les résultats». (Alain, Responsable d'atelier).

« Nos salaires sont virés le 30 du mois. Mais il m'arrive de bénéficier de certaines facilités de caisse de la part du « grand frère », le caissier principal. Nous faisons partie de la même association du village... il connaît donc mon sérieux en affaire ». (Philémon, agent de maîtrise).

« En matière de rémunération, des bonus peuvent être distribués selon le degré d'atteinte des objectifs. Mais des facilités sont également accordées... dans un cadre formel d'une part, et selon les affinités d'ordre ethnique, de métier ou simplement amicales avec les caissiers d'autre part. Dans mon cas personnel, il m'arrive de bénéficier de plusieurs « avances » de la part du DAF, originaire de mon village ». (Employé de bureau)

Ce résultat valide l'esprit communautariste africain (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004). Au-delà des processus formels de paye, d'autres mécanismes cette fois informels permettent aux acteurs de s'entraider et restaurent une certaine cohésion des groupes. Pour Bourgoïn (1984), la culture communautaire, caractéristique de l'espace africain, fait de l'entreprise, un prolongement de la famille. Elle permet à l'organisation une réelle flexibilité du fait des liens informels (d'origine ethnoculturelle notamment) qui régissent les comportements, garantissent un bon climat social et réduisent les conflits.

L'ethnicité en matière de formation

« Les formations continues sont encouragées. Malheureusement le calendrier et la programmation essaient à tous les coups de respecter un équilibre ethnique ». (Employé, service RH)

Pour tout projet de formation en effet, l'approbation du PDG se révèle indispensable quelle que soit l'urgence. En fait, il s'agit de s'assurer de la « loyauté » des bénéficiaires, quasiment acquise pour les membres du groupe ethnique dominant dont fait partie le patron, mais restant à prouver voire vérifier pour les autres employés. Ce résultat valide les conclusions de l'étude empirique en matière de formation professionnelle réalisée auprès des PME camerounaise par Etcheu (2007). Selon cette étude, la logique de formation, au-delà de ses aspects productifs, doit également prendre en compte certaines réalités socioculturelles et organisationnelles.

L'ethnicité en matière de communication

« Avoir comme membre d'équipe un membre de sa communauté procure de nombreux avantages : la confiance d'abord et la facilité de communication ensuite, indispensables dans notre métier ». (Chef d'atelier- Production)

« A plusieurs reprises, l'usage de la langue maternelle en situation de travail a permis, entre certains collaborateurs et moi, une avancée significative dans le calendrier des activités et la résolution des conflits... Cela ne veut pas dire qu'avec les autres membres du groupe, la situation est catastrophique ». (Mécanicien)

« De manière globale, la communication est plus fluide entre membres de même village ou de même région que moi ». (Agent d'entretien)

« Les rapports entre les équipes de travail sont plutôt très bonnes. L'ambiance est plutôt bonne enfant ; mais reste que l'appartenance ethnique se révèle déterminante pour aborder certains sujets sensibles. On se fait beaucoup plus confiance entre membre d'une même ethnie ». (Chef d'équipe, servie production)

Comme cela a été plusieurs fois démontré, la confiance entre membres d'une équipe génère un capital social, qui facilite la circulation des informations entre les individus et améliore le climat d'entraide en situation de travail (Benraiss-Noailles, 2016). Cette longanimité admise et réciproque constitue un atout managérial pour la croissance et le développement des entreprises africaines.

Nos *verbatim* d'une manière générale, traduisent le degré d'encastrement des pratiques RH et des comportements des acteurs en milieu de travail dans notre étude de cas. Par ailleurs, ils nous conduisent à relever avec Scupin (1998) et Baskerville (2003, 2005) qu'en matière de management interculturel, la variable « nationalité » (d'Hofstede, 1980, 1994, 2005) peut conduire à des analyses partielles et insuffisantes, principalement en situation de travail multiethnique. En effet, les individus semblent mus par des référentiels ethnoculturels variés qui influencent leurs attitudes et comportements en milieu de travail (Mutabazi, 2001). Nos analyses démontrent que ces dimensions ethnoculturelles impactent profondément sur les

processus de prise de décision des responsables de l'entreprise, mais également dans l'attitude des employés et leurs comportements.

Warnier (1993) qualifie de « *solidarité au mérite* », le comportement relationnel du groupe ethnique majoritaire (« Bamiléké ») dont est issu le dirigeant. En effet, nous y avons retrouvé les traits favorables de solidarité, de respect, de travail et d'endurance comparés aux autres groupes en présence (*Bantu et Peulhs*).

CONCLUSION

Dans un contexte marqué par une diversité ethnoculturelle à l'exemple de l'Afrique, la thématique de l'ethnicité se trouve inscrite au cœur de la gestion des organisations. Les pratiques de management performantes dans cette situation, supposent une adaptation au contexte en proie à des influences technologiques, économiques, règlementaires, mais aussi et surtout socio-anthropologiques.

Ce travail présente les résultats d'une recherche qui a consisté à apprécier le rôle de l'ethnicité durant les situations de travail mettant en œuvre les individus en contexte multiethnique. Il démontre un rôle prépondérant de cette dimension culturelle dans les pratiques RH et les comportements affichés des acteurs, et ce en dépit d'un cadre formalisé des pratiques managériales.

Cette recherche se situe dans le prolongement de certains travaux antérieurs mobilisé en contexte africain (Mutabazi, 2001 ; Kamdem et Fouda Ongodo, 2007 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014). Ils présentent l'ethnicité, non pas comme une « *pesanteur* » à l'origine de conflits et contre-performances, mais comme une ressource, un potentiel, un levier d'action en management interculturel des RH à déchiffrer et à intégrer. Dit autrement, l'ethnicité en entreprise mérite d'être considérée comme un facteur de motivation et de paix sociale, car elle génère la confiance, renforce la discipline et limite les conflits.

Sur le plan théorique, nos résultats confirment à la suite D'Iribarne (1989), l'insuffisance des approches portées sur les cultures nationales (Hofstede, 1987; Trompenaars et Hampden-

Turner, 2004) pour appréhender les dynamiques socioculturelles des acteurs en en contexte multiethnique.

Sur le plan pratique, il importe, comme le soulignent Apitsa et Amine (2014), de replacer l'ethnicité au centre du management interculturel. Cette valorisation de la diversité ethnoculturelle à travers la prise en compte des aptitudes identifiées et spécifiques aux groupes ethniques, a pour énorme avantage d'asseoir la confiance et d'assainir le climat social généralement en proie à des conflits.

Au-delà de ces considérations, notre travail présente des limites. Elles concernent en partie le risque de biais perceptuel, produit de la démarche méthodologique d'interviews et de l'analyse des *verbatim*. Cette étude de cas contextuée empêche par conséquent toute extension, même partielle des résultats.

Ces insuffisances ouvrent néanmoins de nouvelles perspectives d'analyse sur le rôle de l'ethnicité en matière de comportement des acteurs en situation de d'emploi.

Références

- Adler N.-J. (1995), "Competitive Frontier: Cross-cultural Management and the 21st century", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.19, Issue4, p.523-537.
- Apitsa, S., M., « L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? », *Management & Avenir*, 2014/4 N° 70, p. 13-31.
- Boyer R. (1998), « Hybridation et modèle productif : géographie, histoire et théorie », *Actes de GERPISA : pourquoi les modèles productifs voyagent ?*, CCFA, n°24, décembre, p. 7-50.
- Brechet, J. P. (1997). *Un paradigme stratégique pour une socio-économie des projets productifs*. Colloque International de Nancy-Luxembourg.
- Chevrier S. (2003), *Le management interculturel*, PUF, Paris.
- Chrysostome, E., & ZAN SU (2003). *Vers un modèle d'apprentissage intrapreneurial dans le cas des coentreprises Nord-Sud implantées en Afrique « subsaharienne*.
- D'iribarne, P. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue Française de Gestion*, 28-39.
- D'iribarne, P. (2003). *Le tiers-mondes qui réussit : nouveaux modèles*. Paris: Odile Jacob.
- Fernandez, G., & NOËL, A. (1994). PME, mondialisation et stratégie. *Revue Internationale PME*, 145-163.
- D'iribarne Ph. (2004), « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique », *Management International*, Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, n°3, p. 11-19
- D'iribarne Ph. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, éd. du Seuil
- Frimousse S., Peretti J. M., « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH et internationalisation des firmes vers les pays du Maghreb », *Revue management et avenir*, n° 5, 2005.
- Frimousse S., Peretti J. M., « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue française de gestion*, 2006/7 no 166, p. 149-158.
- Galieue, X., & Madjimbaye, N. (2007). Le management africain entre contraintes économiques et contingences culturelles : résultats d'une enquête à N'djamena Tchad. *Revue Gestion 2000* (1), 143-163.
- Gao, H. (2009). *Management des équipes interculturelles et diversités sous-culturelles - cas des multinationales françaises en Chine*. www.
- D'iribarne Ph. (1990), « Face à l'impossible décentralisation de l'entreprise africaine », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre, p.28-39.
- Hernandez, E. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain. *Revue gestion 2000* (Bimestriel 1-), pp. 20-31.
- Hofstede, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion* (64), 10-20.
- Hofstede, G. (1991). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Houkou, E., & Pichault, F. (2008). *L'alchimie du management africain : de l'importation de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation des traits culturels locaux*. Récupéré sur <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008houkou-pichault.pdf>.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise*. Paris: L'Harmattan.
- Kamdem, E., & Fouda Ongodo, M. (2007). « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique ». *Revue Gestion 2000* (1), pp. 33-58.

- Kamdem E. (2010), « Management et diversité au Cameroun : plaidoyer pour une approche interculturelle du management des ressources humaines », in TIDJANI B., KAMDEM E. (Eds.), *Gérer les ressources humaines en Afrique*, EMS, Paris, p.145-165.
- Karjalainen H. (2007), « Etude de Cas Prométhée : une entreprise multiculturelle », La Centrale de Cas et de Médias Pédagogique, CCMP, Paris.
- Karjalainen H. (2007), « *Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel ?* » www.agrh.fr/assets/actes/2007karjalainen080.pdf
- Helena, H., « *La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?* », *Revue française de gestion* 2010/5 (n° 204), p. 33-52.
- Mirembe Kambale, O. (2005). *Echanges transnationaux, réseaux informels et développement local : une étude au Nord-Est de la République démocratique du Congo*. Récupéré sur <http://edoc.bib.ucl.ac.be:81/ETD-db/collection/available/BeInUcctd-06232005-202309/unrestric>
- Mutabazi, E. Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire, dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.
- Nizet, J. & Pichault, F. (dir.) (2007), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, postface de P.Louart, Paris, L'Harmattan, col. « Conception et dynamique des organisations ».
- Pigeyre, F. Les modèles d'analyse de la GRH, in *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques. Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris*.
- Plane J.-M. (1999), « Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations », *Revue française de gestion*, p. 44-53.
- Singh V. (2004), Report on ethnic diversity of FTSE 100 directors, Report for Department of Trade & Industry, London.
- Singh V., Points. (2006), « *(Re) Presentations of gender and ethnicity in diversity statements on european company websites* », *Journal of Business Ethics*, Vol.68, p.363-379.
- Sorgue A. et Warner M. (1981), « Culture Management and Manufacturing Organization : A Study of British and German Firm ».
- Tidjani B. (1995), « Culture africaine et management : une problématique, plusieurs approches, vers la construction d'une typologie » in *Revue des Ressources Humaines*, n° 17, p.25-35.
- Tidjani, B. et Kamdem, E. (2010), « Gérer les RH en Afrique entre processus sociaux et pratiques organisationnelles », Editions Management et société, 2010.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima/ Laurent du Mesnil, Paris.
- Yahiaoui, D., & Chebbi, H. (2008). Entre universalisme et contextualité des pratiques managériales dans les pays européens : l'hybridation est souvent la règle. *CAHIERS DU LAB.RII* (194), 1-16.