

Le mélange des ethnies dans les PE camerounaises : l'émergence d'un modèle d'organisation du travail (*)

Raphaël Nkakleu
Chercheur au BETA, UMR n°7522 du CNRS
Pôle Européen de Gestion et d'Economie

Résumé :

L'approche psychologique et sociologique de la gestion des R.H. apporte une contribution intéressante à l'analyse des mécanismes de coopération dans l'entreprise. Basée sur le modèle de Ahiauzu d'organisation du travail autour du groupe culturel dominant, une étude exploratoire de quarante petites entreprises (PE) de Douala montre l'importance de l'identité au travail dans l'organisation du travail des opérationnels. La coopération dans les lieux de travail se fait grâce à l'instauration d'une tontine d'entreprise, pratique sociale des employés bamiléké, groupe culturel dominant.

Mots-clés : personnel multiethnique – PE – identité au travail – groupe culturel dominant – coopération.

67085 STRASBOURG.
e-mail : nkakleu@cournot.u-strasbg.fr

(*) L'auteur remercie les lecteurs anonymes pour leurs suggestions pertinentes qui ont permis d'améliorer la qualité de ce travail.

Le mélange des ethnies dans les PE camerounaises : l'émergence d'un modèle d'organisation du travail

Résumé :

L'approche psychologique et sociologique de la gestion des R.H. apporte une contribution intéressante à l'analyse des mécanismes de coopération dans l'entreprise. Basée sur le modèle de Ahiauzu d'organisation du travail autour du groupe culturel dominant, une étude exploratoire de quarante petites entreprises (PE) de Douala montre l'importance de l'identité au travail dans l'organisation du travail des opérationnels. La coopération dans les lieux de travail se fait grâce à l'instauration d'une tontine d'entreprise, pratique sociale des employés bamiléké, groupe culturel dominant.

Introduction

Le champ de la gestion des ressources humaines – GRH - s'est élargi par la prise en compte de la dimension psychologique et sociale (Galambaud 1994 ; Sékiou et al. 1993 ; Mahé de Boilandelle 1998). L'approche psychologique et sociologique apporte une contribution intéressante à la GRH parce qu'elle souligne l'importance de l'équilibre individuel du sujet au travail. La recherche de cet équilibre peut susciter des rapports de collaboration ou de conflits. Les relations conflictuelles sont décrites par Sékiou et al. comme une opposition ou une divergence soit d'opinion, soit d'intérêt, soit de manque de considération entre deux parties ou deux individus qui ont des relations directement liées à leur environnement de travail. La présence de tels conflits est-elle inévitable ou 'gérable' dans la vie des organisations ? Est-il possible d'anticiper sur de tels conflits, en amont dans les processus de recrutement et en aval dans l'organisation du travail des opérationnels ?

Peu de recherches en gestion se sont intéressées à la GRH dans les entreprises africaines et particulièrement les PE formelles. Les études existantes soulignent l'absence des pratiques susceptibles de faciliter la coopération sur les lieux de travail. Pour certains (Osuji 1987 ; d'Iribarne 1986 et 1990), le mélange ethnique des personnels engendrerait des relations conflictuelles dans l'entreprise africaine. Pour d'autres (Kamdem 1993), les problèmes de GRH dans les entreprises africaines résulteraient des contraintes sociales auxquelles seraient soumis les dirigeants et qui les obligeraient à recruter essentiellement les membres de leur famille. Mais, peu d'études¹ proposent un modèle organisationnel autour duquel se construiraient des relations de coopération et de collaboration dans les lieux de travail. A notre connaissance, les études les plus intéressantes sont celles de Ahiauzu (1983, 1984 et 1989). Selon cet auteur, le modèle organisationnel susceptible de favoriser la coopération et la collaboration dans un contexte de mélange ethnique des employés devrait prendre en compte les valeurs du groupe culturel dominant dans l'usine africaine.

¹ Les solutions proposées sont la mise en place de procédures (Henry 1991), l'adoption du modèle paternaliste dans le cas des PME (Hernandez 2000). Ces solutions répondent plus au choix de la structure organisationnelle et des outils de gestion qu'à la nécessaire articulation entre les logiques des employés et l'identité au travail, source de coopération. L'analyse de la structure organisationnelle ou des outils de gestion adaptés sort du cadre de cet article.

Cette communication propose, à la lumière de l'approche psychologique et sociologique de la GRH et d'une étude exploratoire, quelques pistes de réflexion sur la place de l'ethnicité dans la gestion, et analyse leurs implications sur les mécanismes de coordination du travail des opérationnels d'un échantillon de quarante PE formelles de Douala. Dans cette étude exploratoire, nous recherchons l'existence des relations de coopération entre les opérationnels et tentons de comprendre l'articulation entre les logiques d'acteurs et la création d'une identité au travail, source de coopération et de collaboration. Le modèle organisationnel qui en résulte possède-t-il les caractéristiques du modèle fondé sur le groupe culturel dominant ?

1. Cadre conceptuel

Certains théoriciens des organisations (Sainsaulieu 1987 et 1996 ; Brassard 1996) analysent la GRH sous l'angle de l'approche psychosociologique. Ils justifient notamment les problèmes de GRH par la coexistence de groupes culturels différents dans les entreprises. Car la rationalité des acteurs et la défense de leurs intérêts propres, comme l'ont montré également d'autres sociologues (Bollinger et Hofstede 1987) et des gestionnaires (March et Simon 1995; d'Iribarne 1990), engendrent des relations conflictuelles dans l'entreprise du fait des niveaux d'éducation et des origines ethniques différents.

L'approche psychosociologique de la GRH sert dans ce travail de cadre d'analyse de l'organisation du travail des opérationnels dans les entreprises. Il en ressort un outil conceptuel centré sur l'identité au travail. Nous postulons que l'identité au travail est sous-jacente au modèle organisationnel permettant de mieux articuler les logiques d'acteurs et les relations de coopération dans l'usine. De la création d'une identité au travail pourrait émerger un modèle organisationnel dans les entreprises africaines.

1.1 Cadre d'analyse de l'organisation du travail des opérationnels

Les travaux classiques de Mintzberg (1996) sur l'organisation montrent que *l'ajustement mutuel* est un mécanisme de coordination propre aux personnels de même catégorie professionnelle. Ce type spécifique de coordination, lorsqu'il est appliqué par les employés, facilite la coopération et la collaboration sur les lieux de travail. Mais, *l'ajustement mutuel* ne peut faire l'économie d'une identité au travail qui semble créer la coopération (Sainsaulieu 1996). Pour cet auteur, il est impossible de vivre à l'usine sans l'expérience d'une profonde solidarité entre les travailleurs. L'isolement de l'ouvrier devant son poste de travail, l'obéissance aux ordres de sa hiérarchie et l'obligation d'exécuter les tâches qui lui sont confiées ne laissent pas beaucoup de possibilités de coopération aux employés. Si l'on y ajoute le choc de cultures c'est-à-dire l'existence des logiques d'acteurs différentes dans l'entreprise (Sainsaulieu 1996) ou les multiples rationalités des acteurs (March et Simon 1995), la coopération est difficilement réalisable.

L'organisation efficace du travail des opérationnels stipule que les rapports de production deviennent un lieu social d'apprentissage des normes de comportement et de conception d'idéologies différentes à l'égard des modalités d'organisation du travail (Kaes 1972 ; Sainsaulieu 1996). Dans ce contexte, chaque groupe de travailleurs peut être la victime ou l'acteur d'un façonnement de structures mentales par le contrôle sur les rapports de travail. L'une des conditions *sine qua non* pour susciter l'action collective et créer la coopération serait d'organiser le travail dans l'usine en articulant les rapports de production avec la recherche d'une identité au travail. L'identité au travail apparaît alors comme le creuset de *l'ajustement mutuel* en tant que mécanisme de coordination du travail des opérationnels.

1.2 Vers un modèle organisationnel du travail dans les usines africaines

Dans le contexte africain, les travaux de Ahiauzu² (1983, 1984 et 1989), bien qu'ils aient été réalisés depuis les années quatre-vingts, sont encore d'actualité parce qu'ils se focalisent sur l'articulation entre l'identité au travail et l'action collective. Cette articulation semble consubstantielle à l'émergence d'un modèle organisationnel du travail autour du groupe culturel dominant dans l'usine africaine.

En effet, la réalité africaine est multiculturelle puisque les pays africains se caractérisent par des populations pluriethniques. Les comportements des individus sont façonnés notamment par les valeurs culturelles et les codes de conduite des groupes d'appartenance. Ce façonnement des comportements des acteurs justifie la transposition des valeurs culturelles héritées ou apprises dans leurs entreprises. Les logiques d'action des acteurs dans l'entreprise se fondent notamment sur l'idée qu'ils se font de la vie en société et de l'épanouissement individuel ou collectif. C'est fort à propos que Ahiauzu souligne que l'organisation du travail dans les entreprises localisées dans un groupe ethnique donné est la transposition de l'organisation sociale de ce groupe ethnique. A partir d'une série de monographies, l'auteur montre que les entreprises localisées dans les régions haoussa et ibo au Nigeria possèdent une organisation du travail spécifique.

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 trouvent normal que celui-ci leur donne des ordres. Ils se considèrent comme les membres 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 la quelle 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.

Dans le contexte camerounais, la monographie d'une PME (Nkakleu 1996) montre également l'existence chez les opérationnels d'une certaine identité au travail. Elle se fait grâce à l'instauration d'une tontine d'entreprise³ qui organise de manière informelle le travail dans l'usine. La spécificité des relations de travail tient au fait que tous les employés sont membres de cette tontine, apportent dès lors une aide spontanée à leurs collègues. La tontine d'entreprise crée les conditions de l'action collective au travers des règles qui obligent chaque membre à œuvrer pour le bien-être du groupe - il s'agit notamment de la participation aux diverses cotisations pour soutenir ceux frappés par un événement malheureux ou heureux. Bien plus, la tontine d'entreprise favorise dans cette usine camerounaise, le compagnonnage, le développement d'un système informel d'apprentissage et des relations de coopération. L'identité au travail dans cette PME s'est créée sous l'impulsion des employés bamiléké, le groupe culturel dominant.

Nous retrouvons dans ces travaux africanistes l'émergence d'un modèle organisationnel du travail des opérationnels. Ce modèle s'apparente au modèle « identitaire » de Sainsaulieu catalyseur de l'action collective sur les lieux de travail ou encore au modèle mexicain décrit par Ruffier (1987) fondé sur un système informel d'apprentissage encouragé par le

² Les travaux de l'auteur font autorité dans la partie anglophone de l'Afrique. Pourtant peu d'études en Afrique francophone ont repris ces travaux.

³ La littérature abondante sur la finance informelle en Afrique (Hénault et Mrabet 1990) montre que les tontines constituent une des clés de voûte de l'organisation sociale bamiléké et de financement des entreprises créées par les entrepreneurs bamiléké.

compagnonnage. Les personnels dans l'entreprise mexicaine – les *cuates* – créent une identité au travail autour d'un système de solidarité et d'entraide qui favorise la coopération. Il nous semble donc que la principale condition d'une coopération dans l'usine africaine est la prise en compte des valeurs du groupe culturel dominant. Le groupe culturel dominant serait le plus à même d'allier les autres groupes culturels à cette nécessaire recherche d'une identité au travail, source de coopération entre les employés.

2. Les études empiriques

2.1 Le contexte de l'étude

Les études empiriques font partie d'une enquête systématique dans le cadre d'une recherche doctorale (Nkakleu 2001) ; elles ont été réalisées au cours des mois de juillet et octobre 1998. La population-mère⁴ regroupe cent soixante quinze petites entreprises industrielles, adhérentes des principaux organismes patronaux de la ville de Douala. Il s'agit donc des entreprises du secteur privé formel. Nous avons adopté les critères de définition des petites entreprises c'est-à-dire la taille réduite de l'entreprise (Marchesnay 1997) et la fonction de dirigeant assurée par le propriétaire de l'entreprise (Guilhon 1998). Pour cela, les propriétaires-dirigeants définissent les profils des candidats recherchés aux postes opérationnels et procèdent eux-mêmes au recrutement. De même, ils peuvent émettre opportunément des jugements sur le travail des recrues.

La taille - l'effectif du personnel – des entreprises qui forment la population-mère a considérablement évolué entre le démarrage et la période précédant l'année de notre enquête. De façon arbitraire, nous définissons les très petites entreprises (TPE) par un effectif inférieur ou égal à 20 employés et les petites entreprises (PE) par un effectif supérieur à 20 employés. La proportion des PE est passée de 45% à 70%. Les dirigeants des entreprises de la population-mère sont issus majoritairement de l'ethnie bamiléké avec un pourcentage de 72% ; ceux qui occupent les 2^{ème} et 3^{ème} rangs sont originaires des ethnies douala et haoussa et recueillent un pourcentage total de 19%.

2.2 L'échantillon

Notre enquête a été menée auprès d'un échantillon composé de 60 entreprises industrielles sélectionnées au sein de la population-mère. En réalité 40 entreprises ont répondu à notre questionnaire. Certains membres du comité ont sélectionné parmi les entreprises adhérentes des entreprises possédant un potentiel de développement ; d'autres nous ont confié la sélection, dans ce cas nous avons complété notre échantillon par une sélection au 5^{ème} rang des entreprises de façon proportionnelle au listing des entreprises de l'échantillon d'arrivée. 32.5% des entreprises sont des TPE et 67.5% des PE. Tout comme la population-mère, les dirigeants des entreprises de l'échantillon sont issus de diverses ethnies et la majorité des dirigeants sont originaires de l'ethnie bamiléké (Cf. Tableau 1, infra).

Les caractéristiques des quarante entreprises sont, au regard des critères retenus, similaires à celles de la population-mère. Nous sommes persuadés des limites de notre méthode d'échantillonnage et pensons toutefois que la représentativité de notre échantillon s'inscrit dans le cadre d'études exploratoires.

⁴ Nous avons suivi les conseils de Girin (1990) et construit la population-mère en ayant recours à un comité de pilotage qui nous a fourni le listing des PME industrielles adhérentes de leurs organismes patronaux.

Tableau 1 : Origine ethnique des dirigeants des entreprises de l'étude.

Ethnie du dirigeant	Effectif	%
Bamiléké	28	70 %
Douala	4	10 %
Haoussa	3	7.5 %
Bassa	2	5 %
Nationalité étrangère	1	2.5 %
Béti	1	2.5 %
Bafia	1	2.5 %
Total	40	100

2.3 Méthodes d'analyse

Notre étude étant exploratoire, nous avons emprunté une approche ethnométhodologique ; elle permet d'obtenir des informations intéressantes en interrogeant des personnes appartenant à plusieurs niveaux dans l'entreprise (Plane 1998). Nous avons utilisé une double démarche méthodologique : des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des entreprises enquêtées et des entretiens non-directifs avec les opérationnels complétés par les visites des lieux de travail et l'observation des comportements au travail. Les entretiens avec les dirigeants ont porté sur les caractéristiques des profils des candidats aux postes opérationnels et leurs jugements sur le travail des personnels. Ayant obtenu des dirigeants l'autorisation de visiter les lieux de travail des personnels, nous avons recueilli auprès des employés des informations essentiellement qualitatives. Nous les avons interrogés sur l'identité de leur patron et l'appartenance de certains personnels à la famille ou à l'ethnie du patron, et sollicité de leur part la description des relations de travail.

En croisant les informations révélées par les dirigeants et les employés dans les usines, nous avons reconstruit l'organisation du travail des employés. Nous verrons si les caractéristiques de l'organisation du travail dans les usines correspondent à celles du modèle proposé dans cette recherche.

3. Résultats

Les principaux résultats présentent les profils des candidats aux postes opérationnels, la nature de leurs relations de travail et de l'organisation de leur travail.

3.1 Les profils des candidats aux postes opérationnels

3.1.1 Les critères de recrutement

Les dirigeants enquêtés utilisent souvent plusieurs critères (Cf. Tableau 2, infra). Il ressort de cette étude que les dirigeants recherchent aux postes opérationnels des personnes ayant le goût du travail et considérant l'entreprise comme une famille. Les recrues, le plus souvent dans les PE, sont originaires de diverses ethnies (Cf. Tableau 3, infra). Les opérationnels issus de l'ethnie bamiléké sont les plus nombreux dans les entreprises de notre étude. Cette observation nous suggère deux explications possibles :

La première découle des analyses historiques et sociologiques (Richard 1986 ; Mveng 1985) de la structuration de l'entrepreneuriat camerounais et du marché du travail. Le marché du travail et le secteur privé sont dominés par les populations bamiléké qui sont majoritaires dans la ville de Douala (Richard 1986). Les bamiléké se distinguent des autres ethnies par l'ardeur au travail et le goût du travail⁵ (Mveng 1985). Pour ces auteurs, les autres ethnies camerounaises – douala, haouassa, bété – se sont intéressées davantage, depuis l'administration coloniale, au métier de fonctionnaires. Cette analyse historique justifierait la répartition du travail entre ethnies en Afrique et soulève le débat sur l'existence d'une prédisposition ethnique – par exemple la forte représentation des bamiléké au Cameroun, des mina au Togo ou encore des mourides au Sénégal - dans les activités productives – et le recrutement des fonctionnaires en fonction de la position de l'ethnie dans l'appareil d'Etat en Afrique. Autant cette répartition du travail entre ethnies repose sur des fondements sociologiques et politiques et décline l'importance des sciences sociales dans la connaissance des modes de GRH des entreprises africaines (Tidjani 1995), autant il nous semble difficile d'admettre qu'une ethnie a plus d'ardeur au travail qu'une autre ethnie.

Tableau 2 : Les critères de recrutement

Critères de recrutement	Nombre de réponses ⁶	%
L'appartenance ethnique	1	1 %
L'obéissance absolue au patron	3	3 %
Le goût du travail	30	30 %
L'attachement à un effort individuel	7	7 %
La qualification au poste à pourvoir ⁷	36	36 %
Considérer l'entreprise comme une famille	22	22%
Total/Répondants	40	-

La deuxième explication pourrait se trouver dans les logiques cognitives et sociales des dirigeants. Mais, nous ne disposons pas des éléments permettant d'affirmer que la stratégie de mélange des ethnies et de recrutement de la majorité des opérationnels au sein de l'ethnie bamiléké découlerait d'un choix délibéré des dirigeants. La validité scientifique de notre étude nous amène à nous conformer aux conclusions des études de Richard et de Mveng qui soulignent l'importance de la composante ethnique bamiléké dans la structuration du secteur privé et du marché du travail au Cameroun. Car l'ethnie bamiléké est dominante dans la répartition ethnique des personnels dans les entreprises étudiées (cf. Tableau 3, infra).

3.1.2 Modes d'obtention de l'emploi et origine ethnique des recrues

Dans la plupart des entreprises de l'étude, les dirigeants ont recruté des personnels issus de diverses ethnies. Le fait que la majorité des opérationnels appartiennent à l'ethnie bamiléké, indépendamment de l'ethnie des dirigeants, attestent la pertinence de l'approche sociétale d'analyse du marché du travail au Cameroun. Dans la perspective de l'approche sociétale, d'autres études (Trani 2000 ; Hernandez 1997) ont montré également l'importance des

⁵ Selon Mveng, les conditions climatiques, le relief accidenté et montagneux, l'organisation sociale, le processus successoral qui lègue à tout successeur tous les biens du chef de famille sont autant d'explications possibles à l'ardeur et au goût du travail observés chez les bamiléké.

⁶ Les répondants ont apporté plusieurs réponses à la question relative aux critères de recrutement.

réseaux relationnels – la famille, le voisinage ou les relations d'affaires – dans les stratégies de recrutement des personnels dans les entreprises africaines.

Tableau 3 : Appartenance ethnique des recrues

Ethnie des recrues	Effectif des répondants ⁸	%
bamiléké	3 9	97.5
bassa	2 2	55
béti	2 6	65
douala ⁹	3 1	77
haoussa	7	17.5
bafia	1	2.5
Nationalité étrangère	3	7.5
Total des répondants	4 0	-

Notre étude conforte l'existence de ces réseaux relationnels de recrutement. Quelle que soit l'ethnie des recrues, certains employés rencontrés nous ont indiqué avoir obtenu leur emploi grâce aux recommandations d'un « familial » du dirigeant. Le cas d'un employé d'ethnie bamiléké d'une entreprise dirigée par un douala est illustratif :

« Un jour, nous dit-il, mon oncle qui travaille dans une compagnie d'assurances est venu à la maison me dire qu'un de ses amis avait besoin d'un technicien de fabrication. N'ayant pas les moyens de continuer mes études, il m'a recommandé auprès de mon patron. Celui-ci, après m'avoir indiqué ses attentes, m'a recruté dans son entreprise ».

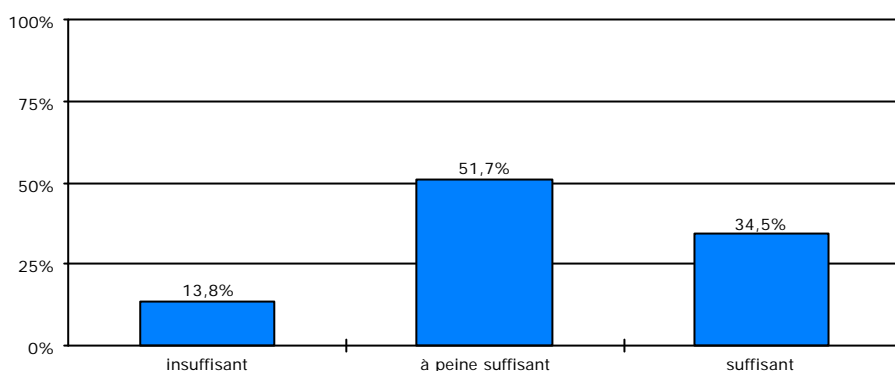
Outre ces quelques traits saillants des profils des opérationnels qui montrent l'existence de mélange des ethnies dans les entreprises de l'étude et des réseaux relationnels de recrutement, l'analyse des informations relatives à la nature des relations de travail met en lumière une certaine originalité dans l'organisation du travail des opérationnels.

⁸ Nous avons obtenu 129 réponses, ce qui signifie que les répondants ont apporté plusieurs réponses.

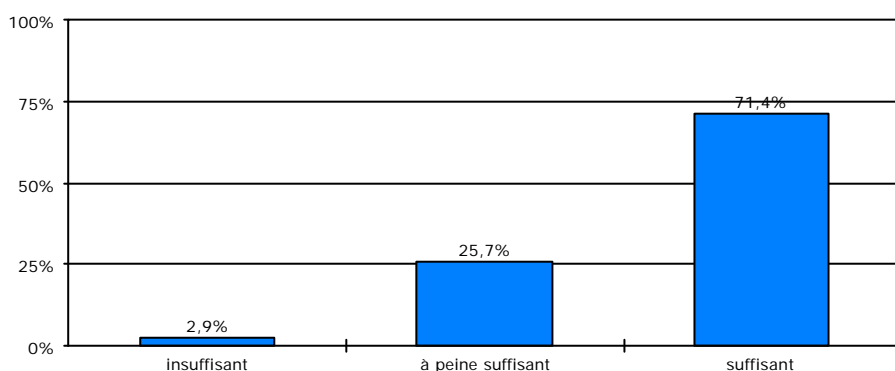
3.2 La nature des relations de travail des personnels

Les dirigeants n'ont pas la même appréciation du travail des parents et des non-parents. D'une manière générale, seuls 34,5 % des dirigeants trouvent suffisant le travail des parents (cf. Graphique 1, infra) contre plus de 71 % en ce qui concerne le travail des non-parents (cf. Graphique 2, infra).

Graphique 1 : Qualification du travail des parents



Graphique 2 : Qualification du travail des non-parents



L'appréciation peu gratifiante du travail des opérationnels parents des dirigeants est corroborée par les propos des employés qui trouvent que les membres de la famille du dirigeant se comportent comme des « super-patrons » qui doivent donner des ordres et à qui on ne doit surtout pas en donner. Pour un employé bété d'une PE dirigée par un douala :

« Tous les membres de la famille du patron n'aiment pas effectuer les tâches qui leur sont confiées. Ils préfèrent donner les ordres ; parfois, ils confient leur boulot aux collègues. Lorsque le dérapage est flagrant et que nous ne pouvons pas le résoudre à notre niveau, nous faisons appel au patron qui doit ramener sa famille à l'ordre. Un

jour, notre patron a fait des remontrances à son petit frère en notre présence en ces termes : Tu n'as aucun droit sur cette entreprise et encore moins sur le personnel (...); ou tu travailles comme tout le monde et entretiens de bonnes relations avec les collègues ou tu rentres au quartier retrouver tes frères qui préfèrent vadrouiller (...) »

Nous retrouvons à travers ces propos les problèmes de gestion des ressources humaines (Dissaké et Hugron 1993) qui tiennent au mélange des ethnies et à la présence des membres de la famille du dirigeant dans l'entreprise. Ces problèmes semblent résulter davantage de cette obligation de recrutement des membres de la famille (Fokam 1993) à laquelle certains dirigeants ont du mal à se départir. Pour résoudre ce problème de GRH, l'entrepreneur africain, qui subit parfois les exigences de sa communauté, devrait concilier les aspirations de sa communauté, ses logiques sociales avec l'esprit entrepreneurial (Saporta et Kombou 2000). Les dirigeants des entreprises étudiées sont conscients des enjeux de compétitivité et des changements nécessaires dans l'entreprise et essaient de trouver du travail aux membres de leur famille dans le secteur public ou dans d'autres entreprises.

« Je comprends les attentes de ma communauté, nous dit un dirigeant bamiléké, mais je préfère trouver du travail aux jeunes en utilisant mes relations que de les recruter systématiquement dans mon entreprise. Je participe aussi aux projets communautaires, apporte ma contribution financière aux événements qui surviennent au village (...) ».

Dans les entreprises où les comportements des parents des dirigeants sont néfastes dans la stabilité des relations de travail, les employés résolvent ces problèmes dans la plupart des PE en mettant en place un système informel d'organisation du travail qui facilite la coopération sur les lieux de travail.

3.3 L'organisation du travail des employés

Nous analysons l'organisation du travail des employés à la lumière du modèle « famille » et du modèle de « groupe culturel dominant » et allons discuter de la pertinence des deux modèles dans la perspective de GRH dans les entreprises africaines.

3.3.1 La relativité du modèle « famille »

Pour les dirigeants de notre étude, le critère essentiel de recrutement des employés est de « considérer l'entreprise

comme une famille ». A ce titre, la majorité des dirigeants des entreprises affirment que les employés aident spontanément leurs collègues (Cf. Tableau 4, infra).

Tableau 4 : Nature des relations de travail entre les employés.

Nature des relations de travail	Nombre de réponses ⁹	
Chaque employé aide spontanément ses collègues	34	
Chaque employé pense d'abord à sa réussite personnelle	12	
Chaque employé pense d'abord à la réussite de son groupe d'appartenance	15	
Chaque employé se limite au travail qui lui est confié	18	

⁹ Nous avons obtenu plusieurs réponses concernant le jugement que portent les dirigeants sur la nature du travail des employés.

Le travail confié aux membres de même ethnie est toujours bien fait	4	
Les employés d'ethnies différentes ne s'aident pas spontanément ¹⁰	1	
Total/Répondants	40	

Au-delà de la diversité des stratégies adoptées par les employés sur les lieux de travail (Cf. Tableau 4, supra), l'aide spontanée aux collègues apparaît comme un vecteur d'orientation des autres formes de relations de travail. L'aide spontanée sur les lieux de travail s'inscrit dans un contexte socioculturel où le dirigeant adopte comme modèle organisationnel le modèle « famille » puisque 'chaque employé doit considérer l'entreprise comme une famille'.

A première vue le fort pourcentage que requiert l'aide spontanée aux collègues conforte le modèle organisationnel des dirigeants dès lors que ces derniers n'observent pas de relations conflictuelles liées à la

¹⁰ Cette réponse est donnée par un dirigeant de nationalité étrangère. Est-ce parce qu'il est un 'étranger' que les luttes d'influence et de 'positionnement' existent entre les différentes ethnies ? Ce cas particulier que nous relevons dans cette étude soulève une problématique de gestion du mélange des ethnies dans les entreprises dirigées par les « occidentaux » et par les « nationaux » au Cameroun. Des études ultérieures permettront de vérifier l'hypothèse selon laquelle le mélange ethnique des personnels engendrerait plus de problèmes de gestion du personnel et d'organisation du travail dans les entreprises dirigées par les « occidentaux » que celles des « nationaux ».

coexistence des personnels multiethniques. Le modèle « famille » s'apparente au modèle *paternaliste* (Hernandez 2000) par la légitimité du pouvoir du dirigeant. Tel un chef de famille, il doit jouer le rôle de père protecteur afin de bénéficier de l'allégeance des subordonnés à son autorité. La justification de l'aide spontanée peut se trouver dans la satisfaction qu'apportent les dirigeants des entreprises étudiées aux besoins et attentes des employés. Nous retrouvons dans les propos d'un dirigeant douala une synthèse des mesures prises pour faciliter la participation active des employés dans les entreprises étudiées.

« Mon rôle s'étend au-delà de l'entreprise. Je dois amener les employés à se considérer avant tout comme des membres d'une même famille. Lorsqu'un employé commet une faute flagrante qui peut pénaliser le travail des collègues, je le réprimande devant ceux-ci ; mais je le convoque ensuite dans mon bureau pour le conseiller. Chaque fois qu'un problème est porté à ma connaissance, je dois apporter une solution satisfaisante. Par exemple, lorsqu'un employé me soumet un problème familial, j'ai l'obligation de le soutenir moralement et même financièrement. Vous savez, lorsque vous connaissez où habitent vos personnels, apportez votre soutien aux événements qui les frappent, ils vous le rendent bien en exécutant les tâches qui leur sont confiées ».

L'adoption de ce modèle organisationnel ne saurait expliquer exclusivement le jugement très positif que portent les dirigeants sur les relations entre les employés dans leurs lieux de travail et même en dehors. Le recouplement des informations auprès des employés établit que l'aide spontanée dans les entreprises résulte également de la création sur les lieux de travail d'une tontine d'entreprise qui n'est pas sur l'initiative des dirigeants.

3.3.2 La tontine d'entreprise comme source de coopération

La tontine existe dans les PE de notre étude. Elle consiste en la collecte et la redistribution de l'épargne des employés dans les usines. Elle a été mise en place à l'instigation des employés bamiléké qui constituent le groupe culturel dominant dans les entreprises étudiées.

« (...) Sans nos frères bamiléké, affirme un employé bassa, cette tontine ne serait jamais créée. On est dans les tontines au quartier, mais ce sont eux qui ont pensé à la création de la tontine regroupant les gens qui travaillent à l'usine. Avant lorsque le travail n'était pas bien fait, le patron s'en prenait non pas à la personne fautive mais à

tous ceux qui travaillaient dans l'usine (...) Il se trouve qu'aujourd'hui notre tontine nous permet de résoudre nos problèmes financiers ; elle sert surtout de cadre pour discuter des problèmes de travail et réfléchir sur les solutions. On se considère ici comme une famille ; on aide son prochain lorsqu'il n'arrive pas à finir son travail à temps. Depuis, on s'arrange pour ne plus subir les reproches du patron ; et lorsqu'un nouveau arrive, nous lui demandons de faire partie de notre tontine (...) »

Les motivations qui sous-tendent la création de la tontine d'entreprise dépassent celles qui animent souvent les membres des associations rotatives de crédit et d'épargne. La tontine d'entreprise permet de renforcer la solidarité et l'entraide entre les employés. La solidarité se manifeste par l'aide matérielle, financière ou morale lorsque des événements surviennent dans la famille d'un membre de la tontine d'entreprise.

« Le boulot que je fais ici, révèle un employé bamiléké, m'a permis de tisser des liens solides avec les collègues. Grâce à la tontine, nous savons où chacun habite parce qu'on se rend visite. Lorsqu'un collègue a un événement heureux ou malheureux dans sa famille, nous lui apportons notre assistance ».

Cette solidarité agissante est encore plus présente sur les lieux de travail où les employés privilégient le bien-être du groupe sur les intérêts personnels. Le travail du 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 groupale.

« Dans notre entreprise, nous dit un employé béti, le tribalisme, nous ne connaissons pas ça ici parce que chacun sait pourquoi il est là. Le patron n'a même pas besoin de nous demander de vivre comme des frères. A force de travailler avec quelqu'un et le fait d'avoir des problèmes qui peuvent vous empêcher de faire correctement votre travail, on a compris l'importance de la confiance et de la solidarité. Grâce à la tontine que nous avons créée, nous nous soutenons mutuellement en résolvant nos problèmes de travail. Les consignes sont données aux adhérents d'apporter l'aide à un collègue en cas de nécessité. Car c'est l'union qui fait la force. Chacun ne se limite pas à son poste de travail, ceux qui ont plus d'expérience expliquent le travail aux collègues. Parfois, le patron est même surpris de constater qu'un des

nos nôtres pourtant jeune dans l'entreprise connaît en si peu de temps son travail. En plus, lorsque vous savez que l'attribution des primes dépend de la façon dont vous travaillez en groupe, notre tontine ne peut que participer à la bonne exécution des tâches qui sont confiées à l'usine »

Il ressort de notre étude que la tontine d'entreprise organise la vie sociale des employés, apporte des solutions à leurs problèmes de vie quotidienne, renforce la solidarité et permet de résoudre les difficultés rencontrées sur les lieux de travail. En particulier, le compagnonnage permet ici de renforcer la coopération entre les employés et de développer l'apprentissage. L'apprentissage facilite l'acquisition de l'expérience et la maîtrise de l'exécution des tâches.

4. Discussion

Le modèle de Ahiauzu s'applique dans les entreprises dont les acteurs sont originaires du contexte de localisation de l'entreprise. Cette étude souligne que les entreprises localisées dans un contexte multiethnique peuvent organiser le travail autour du groupe culturel dominant non originaire forcément du contexte de localisation de l'entreprise. Les employés bamiléké ne partagent pas les valeurs culturelles de cette région où sont implantées les entreprises de notre étude. Le fait que les entreprises soient localisées dans la ville Douala, qui par nature est cosmopolite, ne constitue pas une contrainte à l'émergence du modèle organisationnel 'tontine d'entreprise'. La tontine d'entreprise se révèle comme un modèle émergent d'organisation du travail des opérationnels et de coopération dans l'usine

En effet, la littérature sur la finance informelle (Nzemen 1993 ; Bekolo et Bilongo 1990) souligne la pratique des tontines par la plupart des ethnies camerounaises. De plus, face à la crise économique qui a réduit considérablement le pouvoir d'achat des populations, la création d'une tontine d'entreprise dans un contexte multiethnique peut être un moyen de satisfaire les besoins des employés et d'instaurer la coopération. Ceci pourrait justifier le fait que les membres des ethnies minoritaires apprécient positivement l'existence d'une tontine dans leur entreprise. Car cette tontine d'entreprise participe au bien-être des adhérents. A ce titre, l'organisation du travail dans l'entreprise africaine autour d'une tontine d'entreprise peut apporter aux membres, indépendamment de leur appartenance ethnique, l'assistance nécessaire pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Grâce à l'engagement collectif qu'imposent les règles de fonctionnement - par exemple la primauté du groupe sur l'individu, l'obligation morale d'apporter sa cotisation et de participer aux actions engagées faute de quoi on est exclu du groupe -, la tontine d'entreprise peut créer une solidarité professionnelle qui facilite la coopération entre les employés. Les effets positifs de l'engagement collectif, à savoir la solidarité et l'aide apportées par les collègues dans le cadre du travail et même en dehors, peuvent renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe uni qui soutient l'épanouissement de ses membres. Cet engagement collectif qui se matérialise par des actions concrètes en faveur de l'épanouissement de l'individu peut créer chez les employés une forte identité au travail.

Toutefois, le modèle d'organisation axé l'ethnie dominante n'est pertinent que dans son contexte culturel. Dans la région bamiléké où la tontine est fortement pratiquée tout comme dans les entreprises ethniques – bamiléké – la création d'une tontine d'entreprise peut contribuer à une meilleure organisation du travail et constituer un levier d'efficacité de la GRH. Dans les entreprises multiethniques, le risque de non-adhésion des minorités ethniques à une pratique de l'ethnie dominante est réel. Il est possible que la tontine d'entreprise soit mal perçue par certains employés ou des minorités ethniques qui considèrent l'entreprise comme le lieu où le mérite s'obtient par l'effort individuel. Dans ce cas, l'engagement collectif constituerait une contrainte supplémentaire à la réussite personnelle. Pour lever cette contrainte, le dirigeant devrait s'impliquer dans la définition du modèle organisationnel susceptible de créer une alchimie entre la GRH et les attentes des salariés. La mise en place de procédures qui définissent les tâches et expliquent les tâches, l'association des acteurs dans l'entreprise à sa rédaction comme le recommande (Henry 1991), la formation des personnels et le positionnement en père protecteur (Hernandez 2000), sont autant de mesures pouvant se révéler comme un outil efficace de GRH et d'organisation du travail.

Conclusion

Notre étude atteste l'actualité du modèle de Ahiauzu dans la GRH des entreprises africaines et l'organisation du travail des employés. Car les opérationnels s'organisent d'une façon originale pour résoudre les problèmes relationnels susceptibles d'affecter l'exécution des tâches en créant sur les lieux de travail une tontine d'entreprise.

La particularité de ce mode d'organisation du travail des employés est la transposition du mode d'organisation sociale du groupe culturel dominant – les employés

bamiléké – dans l'entreprise et la participation de tous les employés à la tontine d'entreprise. Cette tontine d'entreprise participe singulièrement dans notre étude à la réduction des mauvaises relations ethniques. Elle mobilise le compagnonnage et l'engagement collectif des employés autour d'une certaine identité au travail qui renforce l'apprentissage et la coopération.

Au-delà de la relativité du modèle de Ahiauzu, la tontine d'entreprise apparaît comme un modèle émergent d'organisation du travail et de GRH des entreprises africaines. Car les tontines organisent désormais dans la plupart des pays africains la vie sociale et économique des populations. En complément des recherches qui proposent de mieux organiser les tontines, par exemple en capital-risque, pour financer le développement des entreprises africaines, cette étude présente un questionnement scientifique intéressant sur les mécanismes permettant de mieux gérer les RH et d'organiser le travail dans les entreprises en Afrique. Les perspectives de recherche pourraient approfondir la dualité des outils proposés – manuels de procédures, modèle paternaliste, modèle d'organisation axé sur la tontine d'entreprise – sur la dynamique entrepreneuriale, le développement des entreprises africaines et leurs performances.

Bibliographie.

- A. I. Ahiauzu, 1983, « Influence culturelle sur les relations professionnelles. Notes des lieux de travail haoussa et ibo au Nigeria », *Travail et Société*, vol. 8, n° 2, p. 163-176.
- A. I. Ahiauzu, 1984, « Méthodes d'élaboration du travail dans les entreprises nigérianes : une étude des influences culturelles dans les relations industrielles », *Genève-Afrique*, vol. 22, n° 1, p. 107-122.
- A. I. Ahiauzu, 1989, « The theory system of work organization for the modern African work-place », *Genève-Afrique*, vol.19, n° 1.
- B. E. Bekolo et R. Bilongo, 1990, « Comportements de gains et structure des taux d'intérêt dans les tontines : étude de quelques cas » dans G. Hénault et R. Mrabet, *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. Eurotext, pp.107-113.
- A. Brassard, 1996, *Conception des organisations et la gestion*. Editions Nouvelles, Montréal.
- D. Bollinger et G. Hofstede, 1987, *Les différences culturelles dans le management*. Les Editions d'Organisation.
- P., K., Fokam, 1993, *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*. L'Harmattan.

- B. Galambaud, 1994, *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*. Ed. ESF.
- J. Girin, 1990, « L'analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode », in *Martinet (eds), Epistémologie et sciences de gestion*, p. 141-182, Economica.
- A. Guilhon, 1998, « Vers une nouvelle définition de la PME à partir de la contrôlabilité » dans *O. Torrès, PME. De nouvelles approches*. Economica, pp.56-67.
- G. Hénault et R. Mrabet, 1990, *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Aupelf/Uref/John Libbey Eurotext.
- A. Henry, 1991, « Vers un modèle de management africain », *Cahiers d'Etudes Africaines*, vol.124, XXXI-4.
- E.-M. Hernandez, 1997, *Le management des entreprises africaines*. L'Harmattan.
- E.-M. Hernandez, 2000, « Afrique. L'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n° 128, pp. 98-106.
- Ph. d'Iribarne, 1986, « Cultures nationales et gestion : un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n° 5.
- Ph. d'Iribarne, 1990, « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue Française de Gestion*, n° 80, pp. 28-39.
- R. Kaes, 1972, *L'appareil psychique groupal*, Dunod.
- E. Kamdem, 1993, *Ni Taylor, ni folklore : pour un management interculturel et créatif*. Les Cahiers du CETAI, Montréal, CAM-93-03.
- J. G. March, H. A. Simon, 1995, *Les organisations*, Dunod.
- M. Marchesnay, 1997, « Petite entreprise et entrepreneur » dans *Y. Simon et P. Joffre, Encyclopédie de gestion*. Economica, article 119.
- H. Mintzberg, 1996, *Le management, Les Editions d'Organisation*.
- E. Mveng, 1985, *L'Histoire du Cameroun*, CEPER, Yaoundé.
- R. Nkakleu, 1996, « Paradoxe autour des pratiques directionnelles et relations de travail dans une usine camerounaise », *Revue Camerounaise de Gestion*, n° 5, p. 28-32.
- R. Nkakleu, 2001, *Pour une approche contingente des PME. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Strasbourg I.
- H. M. Osuji, 1987, « Le mélange des ethnies dans une entreprise : un problème de gestion des ressources humaines », *Personnel*, n° 291, p. 42-48.

- J-M., Plane, 1998, « Pour une approche ethnométhodologique de la PME », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°1, pp.123-140.
- J. Richard, 1986, *Le mouvement nationaliste au Cameroun*, Karthala.
- J., Ruffier, 1987, « La gestion de l'automatisation : un modèle mexicain », *Revue Française de Gestion*.
- R. Sainsaulieu, 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- R. Sainsaulieu, 1996, *L'identité au travail*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- B. Saporta et L. Kombou, 2000 « L'entrepreneur africain, mythe ou réalité » dans T. Verstraete, *Histoire d'entendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Editions EMS.
- L. Sékiou, L. Blondin, B. Fabi, F. Chevalier, C.H. Besseyre des Horts., *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, Montréal, 1993.
- B. Tidjani, 1995, « Management et cultures africaines », *Revue de Gestion de Ressources Humaines*, n°17.
- J.-F. Trani, 2000, « Les jeunes et le travail à Douala (...) » dans G. Courade (s/dir.), *Le désarroi camerounais*, pp. 153-172, Karthala.
- M. Nzemen, 1993, *Tontines et développement ou le défi financier au Cameroun*. PUC, Yaoundé.