

Peut-on parler de délégation dans les PME camerounaises ? (*)

Par Raphaël Nkakleu

BETA-UMR n° 7522 du CNRS

61 avenue de la Forêt Noire

67085 Strasbourg Cedex

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

Résumé :

Cette contribution s'inscrit dans le prolongement des recherches francophones menées ces dernières années sur les pratiques de GRH en PME. Cet article s'intéresse aux conditions sous lesquelles la délégation est pratiquée dans les PME camerounaises ; les résultats d'une étude empirique de 40 PME de Douala montrent que la délégation obéit simultanément à des contingences organisationnelles (l'effet taille) et à des contingences culturelles (le recrutement intra-ethnique). La confirmation de certaines hypothèses développées dans cet article apporte un éclairage sur les conclusions paradoxales des travaux antérieurs.

Mots clés : Facteurs de contingence ; délégation ; PME non-technologiques ; ville de Douala.

(*) Cet article est une version remaniée du document de travail, n° 2001-19 du BETA (Université de Strasbourg 1) et de la communication présentée et publiée dans les Actes du CIFPME, Montréal, les 30 octobre et 1^{er} novembre 2002. L'auteur remercie le prof. Jean-Alain Héraud pour ses suggestions mais reste, selon la formule consacrée, seul responsable du contenu de ce texte.

Introduction

A la suite des travaux nord américains, des recherches empiriques en gestion dans l'espace francophone admettent l'existence des pratiques de GRH, notamment de la délégation en PME (Fabi et Garand 1992 ; Julien 1994 ; Louart et Beaucourt 1995 ; Bayad et al. 1995 ; Mahé 1998a et 1998b ; Liouville et Bayad 2001). Si l'on admet que la délégation consiste pour le dirigeant de la PME à confier des responsabilités aux collaborateurs avec pouvoir d'agir en son nom, force est de constater avec ces auteurs que la délégation ne dépend pas principalement de la taille de l'organisation mais d'un ensemble de facteurs de contingence¹. A chaque culture, profil du propriétaire dirigeant², philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, correspondent des pratiques de délégation particulières. Dans le contexte occidental, la taille de l'organisation et la formation du propriétaire dirigeant sont généralement les principaux facteurs explicatifs de la délégation en PME. Par contre, les recherches empiriques africanistes relatives à cette question soulèvent une controverse : alors que les résultats d'une étude internationale sur les PME africaines (Dia 1991) confortent la relation entre la taille de l'organisation, la formation du propriétaire dirigeant et la délégation, d'autres études (Dissaké et Hugron 1993 ; Warnier 1993 et 1995) relativisent le caractère déterminant de la formation du propriétaire dirigeant. Selon Warnier (1993), Dissaké et Hugron (1993), la délégation dans l'entreprise camerounaise dépend de l'association de plusieurs facteurs : la taille de l'organisation, les logiques entrepreneuriales et communautaires. La logique communautaire fonde le recrutement intra-ethnique des collaborateurs, et la logique entrepreneuriale suppose la nécessaire qualification des recrues aux postes de direction ; la possession des capacités techniques constitue un autre déterminant de la délégation.

L'objectif de cette recherche est de réduire cette controverse autour des facteurs explicatifs de la délégation dans les PME camerounaises. La question centrale que l'on se pose est donc la suivante : la délégation dans les PME camerounaises est-elle contingente d'un ensemble de facteurs : la taille de l'organisation, le secteur d'activité,

¹ Il peut s'agir des facteurs organisationnels (taille de l'entreprise, secteur d'activité, âge de l'entreprise), humains (profil socio-démographique du propriétaire dirigeant, sa personnalité, sa vision), commerciaux (marchés, technologie) et sociétaux (politique, socioculturel, environnemental).

² En référence aux travaux de Wtterwulghe (1998) qui montre que la majorité des PME sont indépendamment des contextes dirigées par leurs propriétaires, nous définissons dans ce travail la PME par la taille et la double fonction de propriétaire dirigeant.

l'âge de l'entreprise, le profil du propriétaire dirigeant, la qualification et l'appartenance ethnique des collaborateurs ? Après avoir précisé le cadre théorique de notre recherche, nous prendrons appui, afin de tester les hypothèses de travail, sur une enquête menée auprès de 40 PME non-technologiques dans la ville de Douala. Cette étude exploratoire montre que la délégation dans ce contexte dépend des contingences « universalistes » et « culturelles ».

1 Cadre théorique

Les composantes majeures de ce cadre théorique se réfèrent aux écrits qui abordent le management des entreprises sous l'angle de la théorie de la contingence et de la théorie des conventions.

Au plan méthodologique, la théorie de la contingence (Pugh et al. 1969) propose d'étudier dans quelle mesure la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente. La littérature consacrée à la GRH en PME (Julien 1994) souligne dans cette perspective l'impact des facteurs de contingence (variables indépendantes) sur les pratiques de GRH en PME (variables dépendantes). Parmi la variété des facteurs de contingence, nous nous limitons à l'analyse de la relation entre les facteurs organisationnels, humains, socioculturels et la délégation en PME.

1.1. Les facteurs organisationnels

D'après le modèle théorique de Greiner (1972) sur la croissance de la firme ou le modèle de métamorphose de la firme (Steinmetz 1969 cité par Godener 1998), les différentes phases de développement de l'entreprise ont des implications fortes sur la structuration et la gestion du personnel. L'âge et la taille de l'entreprise apparaissent dans les modèles de croissance comme les déterminants de la délégation. Au fur et à mesure que l'entreprise va croître, on va assister à plus de décentralisation, c'est-à-dire à un transfert de compétences aux collaborateurs et à un déplacement du centre de décision. C'est ainsi que le passage de la très petite entreprise à la petite entreprise, de la petite entreprise à la moyenne, et de la moyenne à la grande se matérialise par des changements managériaux : la petite entreprise se caractérise par l'autorité personnelle

et la grande entreprise par une forte décentralisation (Wickham 1997 ; Duchéneaut 1996).

Sur ce continuum, le propriétaire dirigeant joue le rôle de « superviseur » et ne dispose pas toujours, nous dirions qu'il dispose rarement, des compétences et du temps nécessaires pour assurer une gestion efficace de l'entreprise ; il doit s'entourer alors des collaborateurs qui sont des cadres possédant des compétences spécifiques (Godener 1998). Dans ces conditions, précise Duchéneaut (1996), les traits distinctifs des propriétaires dirigeants peuvent représenter d'autres facteurs de contingence de la délégation. Les traits distinctifs découlent notamment des facteurs humains et socioculturels qui façonnent les profils des propriétaires dirigeants des PME (Nkakleu 2001).

1.2. Les facteurs humains

Dans l'univers de l'entrepreneuriat, les recherches portant sur le management des PME (Duchéneaut 1996 ; Julien et Marchesnay 1996) soulignent l'influence du profil du propriétaire dirigeant sur la délégation. C'est ainsi que pour Duchéneaut (1996), la plupart des moyennes entreprises qui pratiquent la délégation sont dirigées par les entrepreneurs diplômés et jeunes. Dans une faible proportion, leurs homologues autodidactes (études secondaires et primaires) qui procèdent à la consultation de collaborateurs et à la délégation compensent le faible niveau de formation par l'expérience tirée du processus d'apprentissage (Bouchikhi et Kimberly 1994). Il semble que la délégation est confiée aux personnes possédant des capacités techniques, c'est-à-dire des qualifications nécessaires pour résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les propriétaires dirigeants et qui peuvent réduire la compétitivité des entreprises. Le choix des collaborateurs peut être expliqué par des logiques entrepreneuriales orientées vers l'amélioration de la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Les logiques entrepreneuriales s'inscrivent alors dans le contexte des *cités*³ *industrielle et marchande* de Boltanski et Thévenot (1987 et 1991) ; ces *cités* se

³ Pour analyser la manière dont les individus justifient leur action dans les multiples interactions de la vie sociale, Boltanski et Thévenot distinguent six répertoires de conventions ou mondes : le monde de l'opinion, le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde civique, le monde industriel et le monde marchand. Chaque « monde » ou « cité » se caractérise par des modalités de qualification des personnes et des objets, des normes acceptables de relation, des formes de raisonnement et des situations d'accords validés par l'épreuve. Nous préférons le concept de « cité » à celui de « monde » parce que la « cité » représente un espace de coordination et comporte des similitudes avec l'organisation comme lieu de réalisation des accords entre personnes et de coordination.

distinguent respectivement par la performance technique et l'amélioration de la situation concurrentielle. D'autres logiques peuvent fonder le choix des collaborateurs : il peut s'agir de la perception qu'ont les propriétaires dirigeants de la vie en société. Dans cette perspective, l'analyse du contexte socioculturel peut s'avérer utile pour expliquer davantage le processus de délégation en PME par l'incomplétude contractuelle et la valorisation des réseaux d'appartenance (Landa 1993).

1.3. Les facteurs socioculturels

A cet effet, Granovetter (1985) propose de tenir compte du contexte social dans lequel s'inscrivent les relations interpersonnelles. Cette approche développée par les tenants de l'économie des conventions ou les théoriciens des réseaux sociaux⁴ apparaît clairement comme un levier d'action de la coopération. La référence à ces réseaux sociaux permet d'approfondir l'analyse des pratiques de délégation des entreprises dans leurs contextes socioculturels. Pour Granovetter (1985), la convention est un dispositif cognitif collectif qui décrit un cadre relationnel. On retrouve ce dispositif cognitif collectif dans les travaux de Boltanski et Thévenot (1987 et 1991) qui considèrent que les modes d'échange entre les personnes sont régulés par des conventions sur lesquelles s'accordent les acteurs pour spécifier les limites de leur coopération. Ces conventions facilitent la régulation des actions collectives à travers un ensemble de règles de jeu implicites auxquelles les individus vont accepter de se conformer. Il apparaît que les conventions s'inscrivent dans les réseaux sociaux assurant une fonction communautaire qui organise les interactions autour de la cohérence interne de chaque logique relationnelle fondée sur la confiance (Thuderoz et al. 1999).

A ce titre, les réseaux d'appartenance et les conventions sous-jacentes sont des dispositifs permettant de mieux comprendre l'influence des cultures sur les comportements des acteurs dans les pays en développement (Landa 1993). La culture des pays en Afrique sub-saharienne étant de type « communautaire » (Bollinger et Hofstede 1987), les relations interpersonnelles peuvent être assimilables à la *cité domestique* de Boltanski et Thévenot où prévalent la relation de voisinage, la norme de l'échange fondé sur l'esprit de don/contre-don (Polany 1983) et la pérennité d'un lien affectif basé sur le respect mutuel des personnes. On va retrouver ces principes régissant

⁴ Le lecteur pourra consulter les travaux de Froehlicher (1996) qui analyse de manière exhaustive le rôle des conventions et des réseaux dans le fonctionnement des organisations.

un mode *conventionnel domestique*, au sens de Boltanski et Thévenot (1987), dans la stratégie de GRH des PME africaines (Hernandez 1997). Dans le contexte africain, le recrutement de personnels se fera essentiellement dans les réseaux de parenté ou d'appartenance des propriétaires dirigeants des PME (Hernandez 1997 ; Kamdem 1993 ; Dissaké et Hugron 1993). Car les personnes issues d'un même groupe ethnique partagent des valeurs culturelles communes et sont susceptibles d'entretenir avec leur patrons, des relations de travail saines et confiantes (Landa 1993, Ahiauzu 1989).

Enfin, les actions humaines et donc celles des propriétaires dirigeants des PME obéissent, comme l'ont suggéré Boltanski et Thévenot (1991), à plusieurs logiques susceptibles d'entrer en conflit. Nous postulons que la controverse soulignée dans la problématique s'explique par l'importance qu'accordent les propriétaires dirigeants des entreprises africaines aux logiques entrepreneuriales et/ou communautaires. Plus précisément, la délégation dans les entreprises africaines obéit aux différentes logiques qui fondent les *cités* « industrielle », « marchande » et « domestique » de Boltanski et Thévenot (1987 et 1991). Aussi, énonçons-nous quelques hypothèses de travail :

H1 : les facteurs organisationnels, humains et socioculturels sont les facteurs de contingence de la délégation ;

H1.1 : la taille est un facteur de contingence de la délégation ;

H1.2 : l'expérience et la formation du propriétaire dirigeant déterminent la délégation ;

H1.3 : le recrutement intra-ethnique et les capacités techniques de la recrue sont conjointement des facteurs de contingence de la délégation.

H2 : Il existe des interactions entre les facteurs de contingence de la délégation.

2. Mise en évidence des relations entre facteurs de contingence et délégation en PME dans le contexte camerounais.

D'après la littérature revisitée sur les pratiques de GRH en PME, la délégation dépend de l'association de plusieurs facteurs de contingence parmi lesquels les facteurs organisationnels, humains et socioculturels. Nous allons tenter de vérifier cette thèse dans le contexte camerounais.

2.1. Cadre méthodologique

Nous avons conduit une enquête auprès de propriétaires dirigeants de PME non-technologiques de Douala à partir d'un questionnaire fermé comprenant des variables et des échelles issues de la littérature sur l'approche contingente de la délégation en PME. Pour apprécier les caractéristiques de l'entreprise, nous nous sommes largement appuyé sur les travaux de Wtterwughe (1998) et ceux de Duchéneaut (1996). En ce qui concerne les profils des propriétaires dirigeants et des collaborateurs, nous avons adapté les échelles proposées par Duchéneaut (1996) au contexte local de notre étude empirique. Les dimensions permettant de caractériser les profils sont : pour les propriétaires dirigeants (l'âge, le niveau d'études, l'expérience et l'appartenance ethnique) et pour les collaborateurs (le recrutement intra-ethnique, les domaines de compétences). Une échelle à trois points a été utilisée pour mesurer le recrutement intra-ethnique (faible signifie une gestion collégiale ; moyen = 1 à 2 recrutements intra-ethniques ; fort = plus de 2 recrutements intra-ethniques). Les domaines de compétences des recrues sont à dominance technique, commerciale ou gestionnaire.

Pour mesurer le degré de délégation, nous avons utilisé l'échelle proposée par Duchéneaut (1996). Nous avons réduit l'échelle de Duchéneaut à deux dimensions : la part des propriétaires dirigeants satisfaits du travail de leurs collaborateurs, la communication mise en place (organisation des réunions l'entreprise). Chacune d'elles comprend au moins trois items. La plupart des échelles utilisées sont des échelles de Likert en trois points. Pour réaliser des tests statistiques, nous avons réduit parfois le nombre de modalités.

La collecte de l'information a été réalisée auprès des propriétaires dirigeants des PME non-technologiques, à partir d'entretiens en face-à-face. Cette recherche a été conduite auprès d'entreprises de la ville de Douala avec le soutien des principales organisations patronales et de PRO-PME, un organisme canadien de promotion des PME. Nous avons choisi la ville de Douala parce qu'elle est le principal pôle économique et présente une forte concentration de populations cosmopolites. On devrait s'attendre à un échantillon de propriétaires dirigeants originaires de plusieurs ethnies tout comme les personnels des entreprises. On peut se demander si ce brassage culturel des populations ne va pas orienter le recrutement des personnels. En outre, la constitution de ce comité de pilotage de notre enquête nous a permis d'avoir accès à une population mère – cette démarche

nous a semblé utile du fait de l'absence de statistiques et d'annuaires actualisées concernant les entreprises camerounaises – et de bénéficier de l'introduction du chercheur auprès des enquêtés par l'instauration d'un climat de confiance mutuelle.

L'enquête a été menée à partir des fichiers d'entreprises élaborés par les membres de ce comité de pilotage (organisations patronales et PRO-PME). A partir d'une population mère de 175 PME industrielles dirigées par leurs propriétaires, nous avons constitué un échantillon de 65 entreprises. Nous avons contacté pendant les mois de juillet et octobre 1998 les dirigeants des 65 entreprises par téléphone en précisant que nous étions recommandé par le comité de pilotage. Finalement, 40 dirigeants ont accepté de participer à cette étude exploratoire. La durée moyenne de l'entretien était de deux heures.

Les tableaux suivants (tableaux 1 et 2) proposent une vue synoptique des principales caractéristiques des entreprises et des répondants. L'analyse fait ressortir les points suivants : toutes les entreprises ont été créées depuis au moins 4 ans lorsque nous avons mené l'enquête en 1998 ; la majorité fait partie de la deuxième génération. 75% des entreprises de l'échantillon sont des petites entreprises (PE) contre 12.5% qui sont des très petites entreprises (TPE) et 12.5% des moyennes entreprises (ME). Par la suite, nous avons réparti l'échantillon en deux classes : les entreprises ayant un effectif inférieur à 20 salariés (ENTR1) et les entreprises possédant au moins 20 salariés (ENTR2). Enfin, 40% des entreprises sont dans le secteur agroalimentaire qui représente au Cameroun une activité traditionnelle. La part des autres secteurs non-technologiques est inférieure à 13% voire 6% pour ce qui concerne 4 secteurs d'activité (voir note de bas de page).

Tableau 1 : Les principales caractéristiques de l'entreprise.

Principales caractéristiques de l'entreprise	en %
Génération de l'entreprise	
1 ^{ère} génération (création avant 1980)	10
2 ^{ème} génération (1980-1990)	60
3 ^{ème} génération (1990-1995)	30
Secteur d'activité de l'entreprise	
industrie chimique	12.5
industrie agroalimentaire	40
industrie du bois	10
industrie du papier et carton	15
services industriels	10
autres ⁵	12.5
Effectif des salariés	
inférieur à 10 salariés	12.5
de 10 à 50 salariés	75
plus de 50 salariés	12.5
Niveaux hiérarchiques	
Un niveau (le propriétaire dirigeant)	50
Deux niveaux	50

S'agissant des principaux traits des propriétaires dirigeants (voir tableau 2), 85% des propriétaires dirigeants sont âgés d'au moins 40 ans parmi lesquels plus de 57% appartiennent à la tranche d'âge comprise entre 40 et 50 ans. En outre, les propriétaires dirigeants ont, pour 20% d'entre eux un niveau de formation qualifié de secondaire, et pour seulement 7.5% un niveau de formation primaire. En outre, plus de 72% sont issus d'une formation supérieure. La plupart des dirigeants appartiennent à l'ethnie bamiléké.

On peut déjà constater que la majorité des entreprises font partie de la deuxième génération (1980-1990) et qu'elles sont dirigées par des entrepreneurs diplômés appartenant à la tranche d'âge (40-50 ans). De plus, concernant la taille de l'échantillon,

⁵ Dont industrie métallique 5%, industrie textile 2.5%, industrie hydraulique 2.5% et BTP 2.5%.

les réponses au questionnaire en particulier lors de la description des modes de délégation, font apparaître l'omniprésence et l'omnipotence du propriétaire dirigeant dans 50% des entreprises. La deuxième moitié est organisée en services fonctionnels et leurs propriétaires dirigeants ont un adjoint.

Tableau 2 : les principaux traits des propriétaires dirigeants.

Principaux traits des propriétaires dirigeants	en %
Age	
moins de 40 ans	15
de 40 à 50 ans	57.5
de 51 à 60 ans	17.5
plus de 60 ans	10
Niveau d'études	
primaires	7.5
secondaires	20
BTS	7.5
Ingénieur	22.5
Université	20
Ecole de commerce	17.5
Expert comptable	5
Origine ethnique des propriétaires dirigeants	
Bamiléké	70
Douala	10
Haoussa	7.5
autres ⁶	12.5

⁶ Dont bété 2.5%, bassa 5%, bafia 2.5% et nationalité canadienne 2.5%.

2.2. Présentation des résultats

Nous avons traité les données collectées en nous appuyant sur des méthodes statistiques descriptives. Pour mettre en évidence les différences significatives entre les facteurs organisationnels, humains, socioculturels et les modes de délégation, nous avons eu recours au test de Khi-deux. Nous avons retenu ce test qui permet d'analyser les relations d'association ; nous ne cherchons pas une causalité dans les déterminants de la délégation en PME.

Nous avons mené une série de tests des relations possibles entre les différents facteurs (organisationnels, humains et socioculturels) et le degré de délégation dans les 40 entreprises de l'échantillon.

L'analyse de la relation entre les facteurs organisationnels et la délégation (tableau 3) met en exergue quelques différences significatives dans la relation liant effectif des personnels et délégation ($p = 0.001$), chiffre d'affaires réalisé (CA) et communication mise place dans l'entreprise ($p < 0.006$). En revanche, nous n'avons pas trouvé de relation significative entre les autres facteurs organisationnels pris en compte dans l'étude (secteur d'activité et âge de l'entreprise) et la délégation.

Différentes études ont déjà établi une relation significative entre l'effet taille et la délégation dans les entreprises (Wickham 1997 ; Duchéneau 1996 ; Dia 1991). On peut noter dans ces études antérieures que certains critères opératoires de l'effet taille (effectif des personnels, chiffre d'affaires, secteurs d'activité) sont des facteurs de contingence de la délégation. Les résultats de notre analyse montrent que la délégation dépend essentiellement de l'effectif des salariés et du chiffre d'affaires de l'entreprise. Contrairement aux études antérieures, les variables secteur d'activité et âge de l'entreprise ne sont pas contingentes de la délégation dans notre étude. Nos résultats confortent partiellement la relation établie antérieurement entre la taille de l'organisation et la délégation : l'effectif des salariés et le chiffre d'affaires constituent dans notre étude des facteurs de contingence de la délégation. L'hypothèse H1.1 est confirmée.

En ce qui concerne le deuxième groupe de facteurs, nous ne trouvons pas de relation significative entre les caractéristiques du profil de propriétaire dirigeant et la délégation (tableau 4). Dans la littérature, des études internationales (Rapport Bolton cité par

Wtterwulghe 1998) montrent que la formation et l'âge du propriétaire dirigeant sont des facteurs de contingence de la délégation. Les PME françaises qui pratiquent la délégation sont souvent dirigées par des entrepreneurs diplômés et jeunes (Duchéneaut 1996). Dia (1991) montre également dans une étude comparative que la délégation dans les entreprises africaines est liée à la formation et à l'âge des propriétaires dirigeants : les propriétaires dirigeants des PME africaines qui procèdent à la délégation seraient diplômés et jeunes.

Or, il ressort des analyses descriptives (tableau 2) que la majorité des propriétaires dirigeants des entreprises étudiées sont, quel que soit leur niveau d'études, âgés d'au moins 40 ans ; ils ont acquis au fil du temps une expérience forte de leur métier, ce qui suppose que les « autodidactes » ont compensé leur faible niveau d'études par l'apprentissage. Dans ces conditions, la non identification d'une relation significative entre l'âge du propriétaire dirigeant et la délégation d'une part, la formation du propriétaire dirigeant et la délégation d'autre part, corrobore les résultats des analyses descriptives. Notre recherche empirique remet ainsi en cause les travaux antérieurs qui soulignent la dépendance entre l'âge, la formation du propriétaire dirigeant de PME et la délégation. L'hypothèse H1.2, selon laquelle la délégation serait liée à la formation et à l'expérience du propriétaire dirigeant, n'est pas confirmée.

Enfin, l'analyse des relations possibles entre le troisième groupe de facteurs et la délégation (tableau 5) met en évidence des différences significatives : il existe une relation significative entre les capacités techniques des collaborateurs et la délégation ($p=0.02$) d'une part, le recrutement intra-ethnique et la délégation ($p=0.05$) d'autre part. Les différences significatives entre le troisième groupe de facteurs et le degré de délégation apportent un éclairage sur l'importance de la qualification des collaborateurs et de leur appartenance ethnique dans la stratégie de délégation dans les entreprises camerounaises. Cette relation atteste les conclusions de Dissaké et Hugron (1993) ou ceux de Warnier (1993 et 1995). La délégation dépend ici des capacités techniques fortes des collaborateurs et de l'appartenance à l'ethnie du propriétaire dirigeant.

Tableau 3 : Relation statistique entre facteurs organisationnels et délégation

Facteurs organ. / Délégation	faible	forte
<p>Effectif⁷ (khi=3.56 , p=0.05)</p> <p>ENTR1</p> <p>ENTR2</p>	<p>17.5%</p> <p>15%</p>	<p>12.5%</p> <p>55%</p>
<p>Montant C.A. (Khi-2=7.61, p=0.006)</p> <p><=50000 KF</p> <p>> 50000 KF</p>	<p>5.1%</p> <p>17.9%</p>	<p>61.5%</p> <p>15.4%</p>
<p>Création (NS : p=98.8%)</p> <p>Avant 1970</p> <p>1970-1980</p> <p>1981-1990</p> <p>1991-1994</p>	<p>2.5%</p> <p>7.5%</p> <p>35%</p> <p>20%</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>25%</p> <p>10%</p>
<p>Activité⁸ (NS : p=93.3%)</p> <p>chimie</p> <p>agroalimentaire</p> <p>bois</p> <p>papier</p> <p>services</p>	<p>5.9%</p> <p>20.6%</p> <p>2.9%</p> <p>2.9%</p> <p>2.9%</p>	<p>8.8%</p> <p>26.5%</p> <p>5.9%</p> <p>14.7%</p> <p>8.8%</p>

La mobilisation de la théorie des « compromis » entre « cités » de Boltanski et Thévenot (1987 et 1991) permet de justifier nos résultats. L'hypothèse H1.3, selon laquelle la délégation est liée à la qualification des recrues et au recrutement intra-

⁷ ENTR1 identifie les entreprises de moins de 20 salariés, et ENTR2 les entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 20 salariés. La catégorie ENTR2 représente les entreprises qui pratiquent la délégation.

⁸ Nous avons éliminé les activités faiblement représentées dans l'échantillon, c'est-à-dire les activités dont le pourcentage d'entreprise est de 10%

ethnique, est confirmée. Cette relation tiendrait au fait que les propriétaires dirigeants des PME de Douala font un arbitrage entre plusieurs logiques et optent pour la combinaison des logiques entrepreneuriales et communautaires. Ces résultats se trouvent confortés par la grille d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991) où, les logiques entrepreneuriales sont assimilables aux cités « marchande » et « industrielle » et les logiques communautaires sont, quant à elles, assimilables à la « cité domestique ».

Tableau 4 : Relation statistique entre facteurs humains et délégation

Organisation des réunions	irrégulière	régulière
Age du propriétaire dirigeant (Khi-2=0.13 p=0.719)		
<40 ans	7.5%	7.5%
>=40 ans	27.5%	57.5%
Formation (Khi-2=0.226 p=0.64)		
secondaire	12.5%	15%
supérieure	22.5%	27.5%
Expérience (NS : p=99.9%)		
faible	5.6%	8.3%
forte	27.8%	58.3%

Le test de la première hypothèse fondamentale (H1) nous amène à valider les énoncés selon lesquels l'effectif des salariés, le chiffre d'affaires, les capacités techniques des collaborateurs et leur appartenance ethnique sont des facteurs de contingence de la délégation dans le contexte des entreprises de Douala. En revanche, le test conduit au rejet de l'hypothèse selon laquelle la délégation dépend de la formation et de l'expérience du propriétaire dirigeant. Dans notre étude, la délégation obéit à des

contingences universalistes (l'effectif des salariés, le chiffre d'affaires et la qualification des collaborateurs) et à des contingences communautaires (recrutement intra-ethnique).

Tableau 5 : Relation entre capacités techniques des collaborateurs, recrutement intra-ethnique et délégation

Délégation	faible	forte
Capacités techniques (khi-2=7.1 : p=0.02)		
A peines suffisantes	5%	-
Suffisantes	15%	10%
Très suffisantes	10%	60%
Part recrutement intra-ethnique (khi-2=5.75 : p=0.05)		
Faible	22.5%	2.5%
Moyen	1.5%	26.5%
fort	-	47%

En ce qui concerne la deuxième hypothèse fondamentale (H2), le test (tableau 6) met en évidence quelques différences significatives entre les facteurs de contingence de la délégation. Il existe une relation significative entre la qualification des collaborateurs et l'effectif des salariés (p=0.1), le recrutement intra-ethnique et l'effectif des salariés (p=0.4). En considérant un seuil de signification de 5%, il apparaît que plus l'entreprise est grande – effet taille -, plus elle « mixe » les ethnies avec une équipe dirigeante compétente majoritairement originaire de l'ethnie du dirigeant.

L'analyse établit également une relation significative entre l'âge et la formation du propriétaire dirigeant (p=0.5) : les dirigeants autodidactes sont âgés (tranche de 40 ans et plus) alors que les diplômés appartiennent aux deux tranches d'âges, même s'ils sont majoritairement dans la deuxième tranche. Le deuxième groupe d'interactions est composé de deux facteurs (l'âge et la formation du propriétaire dirigeant).

Tableau 6 : Relation entre les facteurs de contingence

Facteurs de contingence	ENTR1	ENTR2
Expérience (NS p=87.5%)		
faible	5%	7.5%
moyenne	5%	17.5%
forte	22.5%	65%
Formation (NS p=99.9%)		
autodidactes	10%	17.5%
diplômés	22.5%	50%
âge dirigeant (NS p=99.8%)		
< 40 ans	5%	10%
>= 40 ans	27.5%	57.5%
D.C. recrues (khi-2=3.56 ; p=0.1)		
technique	4.7%	11.6%
commerciale	7%	25.6%
gestionnaire	20.9%	30.2%
Rec. Int (khi-2=1.5 p=0.4)		
faible		
moyen	11.1%	11.6%
fort	3.7%	25.6%
	3.7%	30.2%
création (khi-2=1.34 p=0.7)		
avant 1980	-	10%
1980-1990	17.5%	42.5%
1990-1995	15%	15%

(DC recrues : domaines de compétences des recrues ; Rec. Int : recrutement intra-ethnique des collaborateurs)

Paradoxalement, l'âge et la formation ne sont pas des facteurs de contingence de la délégation dans notre étude.

Tableau 6 (suite) : Relation entre les facteurs de contingence

Facteurs de contingence	autodidactes	diplômés
Age dirigeant (khi- 2=0.462 p=0.5)		
< 40 ans	-	15%
>= 40 ans	27.5%	57.5%
DC recrues (NS p=85%)		
technique	7.4%	22.2%
commerciale	11.1%	11.1%
gestionnaire	18.5%	25.6%

Conclusion

Finalement, cette recherche contribue à lever, au moins partiellement, la controverse sur les déterminants de la délégation dans les entreprises africaines. Au niveau théorique, la mobilisation des théories de contingence et des conventions apporte un éclairage sur les logiques des dirigeants susceptibles d'orienter leur décision de délégation dans leurs entreprises. En resituant les « cités » de Boltanski et Thévenot (1987 et 1991) dans le contexte socioculturel africain, le propriétaire dirigeant de la PME apparaît comme un « décideur » animé par plusieurs logiques qui trouvent leurs justifications dans les caractéristiques des cités « marchande », « industrielle » et « domestique ». Dès lors, l'analyse des pratiques nécessite la prise en compte et l'opérationnalisation des logiques entrepreneuriales et communautaires sous-jacentes à l'efficacité entrepreneuriale (Saporta et Kombou 2000).

Les résultats de notre étude empirique dans le contexte de Douala établissent que la délégation obéit simultanément à des contingences « universalistes » (effet taille, qualification des recrues) et à des contingences « communautaires » (recrutement intra-ethnique des collaborateurs). Au-delà de l'effet taille, ces résultats confortent les conclusions des travaux de Warnier (1993), de Dissaké et Hugron (1993) qui soulignent l'influence des logiques entrepreneuriales et communautaires sur la délégation des entreprises camerounaises. Nos résultats établissent également l'existence de relations entre les facteurs de contingence : la qualification des recrues, le recrutement intra-ethnique et l'effectif des salariés qui déterminent la délégation dans les entreprises étudiées.

Toutefois, il convient de souligner les limites de ce travail : les résultats sont fragiles du fait de la taille de l'échantillon et de la réduction de l'étendue géographique. La prise en compte d'autres pratiques de GRH, par exemple les pratiques de GRH administrative et stratégique qui ont fait l'objet d'études empiriques dans le contexte occidental (Liouville et Bayad 2001), reliées à la structuration des activités et à l'adoption d'un système d'information, tout comme l'élargissement de la zone géographique de l'étude pourraient constituer une piste de recherche féconde dans la perspective de construction des modèles de management à la base des performances des entreprises africaines et de l'amélioration de l'avantage compétitif.

Bibliographie

Ahiauzy, A.I., 1989, « The theory system of work organization for the modern African work-place », *International Studies of Management and Organization*, vol. 19, n° 1, April.

Bayad, M., Mahé de Boilandelle, H., Nebenhaus, D. et Samin, Ph., 1995, « Paradoxe et spécificités des problématiques des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, vol.11, n°1, pp.95-108.

Bollinger, D. et Hofstede, G., 1987, *Les différences culturelles dans le management*. Les Editions d'Organisation.

Boltanski, L. et Thévenot, L., 1987, *Les économies de la grandeur*. PUF.

Boltanski, L. et Thévenot, L., 1991, *De la justification*. Gallimard/Collection NRF Essais.

- Bouchikhi, H. et Kimberly, J., 1994, *Entrepreneurs et gestionnaires*, Les Editions d'Organisation.
- Dia, A., L. 1991, « le management africain : mythe ou réalité », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n° 1, p. 29-48.
- Dissaké, D. et Hugron, P., 1993, *Profil des entreprises familiales camerounaises*. Les Publications du CETAI. CAM 93-10, Montréal.
- Duchéneau, B., 1996, *Les dirigeants de PME*. Maxima.
- Fabi, B. et Garand, D. J., 1992, « Les pratiques de GRH en PME », *Revue Organisation*, vol.2, n°1, automne.
- Froehlicher, T., 1996, *Eléments sur le management des coopérations interentreprises : une contribution à l'analyse en termes de configurations relationnelles*. Thèse de doctorat sciences de gestion, IAE, Nancy II.
- Godener, A., 1998, «La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises », *Marketing, Stratégie et Organisation, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE*, Nantes, tome 3. Presses Académiques de l'Ouest.
- Granovetter, M., 1985, « Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 9, n° 3, pp. 481-510.
- Greiner, L.E., 1972, «Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4.
- Hernandez, E-M., 1997, *Le management des entreprises africaines*. L'Harmattan.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M., 1996, *L'Entrepreneuriat*, Economica.
- Julien, P.A., 1994, *Les PME: Bilan et perspectives*. Economica.
- Kamdem, E., 1993, *Ni Taylor, ni folklore : pour un management interculturel et créatif*. Les Publications du CETAI. CAM 93-03, Montréal.
- Landa, J.T., 1993, « Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique », dans Berger, B., *Esprit d'entreprise, culture et sociétés*. Maxima.
- Liouville, J. et Bayad, M., 2001, « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : proposition et test d'un modèle causal », *Actes de la XIème Conférence de l'AIMS*, Laval.
- Louart, P. et Beaucourt, C., 1995, « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Gestion 2000*, vol.11, n°1, pp.133-157.
- Mahé de Boilandelle, H., 1998a, *Gestion des ressources humaines en PME*. Economica.

- Mahé de Boilandelle, H., 1998b, « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3, pp.11-30.
- Nkakleu, R., 2001, *Pour une approche contingente des PME au Cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, BETA-ULP, Strasbourg, 26 novembre.
- Polany, K., 1983, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard.
- Pugh, D.S., Dickson, D.J. and Turner, C., 1969, "An empirical taxonomy of structures of work organization" in *A.S.Q.*, vol. 14, n° 1.
- Saporta, B. et Kombou, L., 2000, « L'entrepreneuriat africain, mythe ou réalité » dans *Verstraete, T., Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Edition EMS.
- Steinmetz, L.L., 1969, "Critical stage of small business growth", *Business Horizons*, February.
- Thuderoz, C., Mangematin, V. et Harrisson, D., 1999, *La confiance. Approches sociologiques et économiques*. Gaëtin-Morin, Montréal.
- Warnier, J-P., 1993, *L'esprit d'entreprise au Cameroun*. Karthala.
- Warnier, J-P., 1995, « Trois générations d'entrepreneurs bamiléké » dans *Ellis, S. et Fauré, Y-A., Entreprises et entrepreneurs africains*. Karthala.
- Wickham, S., 1997, « Dimensions de l'entreprise » dans *Simon, Y. et Joffre P., 1997, Encyclopédie de gestion, Economica*. Tome 1, article 49.
- Wtterwulghé, R., 1998, *Les PME: une dimension humaine*. De Boeck Université, Bruxelles.