

L'HYBRIDATION DES PRATIQUES DE GRH À L'INTERNATIONAL PAR LE TRUCHEMENT DE L'ETHNICITÉ EN AFRIQUE

Cet article met au jour le fait que les pratiques de GRH à l'international des firmes multinationales (FMN) en Afrique peuvent recevoir un éclairage nouveau si l'on mobilise le concept d'ethnicité. Les investigations ont été menées dans trois filiales camerounaises de FMN françaises. Les données empiriques analysées montrent que les réalités culturelles locales influencent fortement l'application des politiques de GRH décidées par le siège. Les résultats démontrent la nécessité d'ouvrir des espaces, où va s'insérer la dimension ethnique dans les pratiques quotidiennes de GRH. L'article propose d'ancrer l'ethnicité dans le débat sur l'hybridation des pratiques GRH à l'international, comme une source d'avantage compétitif, en la considérant non pas comme un compromis coûteux mais plutôt comme un compromis nécessaire.

Par **Suzanne Marie APITSA***

Le développement international des entreprises, renforcé par la mondialisation, affecte les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Cet engagement modifie les interactions entre les environnements institutionnels et culturels

* Docteur ès Sciences de Gestion – Chercheur à l'Université du Havre (NIMEC-Le Havre) – Intervenante à l'EMN de Caen dans le cadre du cours de management interculturel en contexte africain.

locaux et les firmes multinationales (FMN). L'analyse de la littérature relative à la GRH à l'international montre un tiraillement entre le besoin d'une harmonisation à l'échelle globale et celui d'une adaptabilité aux particularismes locaux (BREWSTER et SPARROW, 2008). Cette réflexion ouvre le débat sur les perspectives d'évolution des pratiques de gestion des FMN présentes à l'étranger vers la recherche d'un compromis entre convergence et divergence nationales.

Dans cet esprit, cet article met au jour le statut que pourrait avoir l'ethnicité dans les pratiques de GRH des FMN implantées en Afrique. Chaque pays africain est une mosaïque d'ethnies qui sont chacune porteuses de valeurs culturelles spécifiques. Selon toute vraisemblance, la FMN implantée sur ce continent n'échappe guère à cette diversité. Cette singularité culturelle interroge, plus globalement, sur la place du particularisme culturel africain dans les pratiques de GRH des FMN. Ces FMN sont-elles imperméables ou sourdes aux réalités culturelles locales ? La dimension de l'ethnicité peut-elle trouver une place de choix dans le débat entre convergence et divergence des pratiques de gestion qui anime la littérature ? Il ne s'agit pas ici de trancher le débat d'opposition entre le courant universaliste et le courant de la contingence, mais plutôt de dépasser cette opposition duale et de prolonger le débat *via* un concept, celui de l'ethnicité, qui est une dimension orpheline de l'entreprise, et ce, même en Afrique.

La littérature en GRH à l'international marque un faible intérêt pour la question ethnique (MUNCHERJI et GUPTA, 2004). Les travaux récents qui analysent la transposition des pratiques de gestion des FMN en Tunisie récusent la rigidité des standards internationaux des pratiques de GRH (YAHIAOUI, 2010). Si cette auteure propose aux multinationales une sorte de compromis pour dépasser l'adaptation des pratiques RH et converger vers le concept d'hybridation, elle ne s'intéresse pas pour autant aux aspects culturels spécifiques. De l'exploration de la littérature consacrée au management en Afrique, on a le sentiment que la question ethnique est traitée de façon mineure, qu'elle est considérée comme une corvée ou un facteur de régression sociale et économique du continent (EASTERLY et LEVINE, 1997). Or, elle devrait être fondamentale dans chaque étude de cas. Pourquoi constate-t-on un tel désintérêt vis-à-vis de la dimension ethnique dans la GRH à l'international, et plus particulièrement en Afrique ? Très développé dans les sciences sociales, le concept d'ethnicité connaît une lente mobilisation dans les travaux en sciences de gestion. Le concept serait-il trop sensible ou serait-il tout simplement oublié ? La plupart des travaux portant sur l'Afrique et s'intéressant au lien existant entre culture des groupes ethniques et entrepreneuriat, se focalisent sur ses effets négatifs. Dans le domaine du *marketing*, les recherches s'intéressent plutôt au comportement d'achat des groupes ethniques. Avec le développement des travaux en management interculturel, certains auteurs prennent le contre-pied des recherches antérieures et présentent l'ethnicité comme un élément à mobiliser pour assurer le succès des entreprises (KAMDEM et FOUUDA ONGODO, 2007).

Pour répondre aux interrogations soulevées dans cet article, notre étude empirique analyse la GRH de trois filiales camerounaises de firmes multinationales (FMN) françaises sous les angles du recrutement et de

la gestion quotidienne des hommes. L'objectif est d'identifier les éléments culturels des groupes ethniques qui agissent dans les trois cas étudiés. Les résultats de nos investigations montrent les limites de la GRH ethnocentrique adoptée par les FMN de notre étude en raison des éléments constitutifs de l'ethnicité. De ce fait, les filiales relativisent l'application qui se veut stricte des politiques de GRH définies par leur siège.

La première partie de notre article présente l'éclairage théorique mobilisé pour justifier notre objet de recherche. La seconde est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats de notre étude. La conclusion présente les implications de notre recherche.

LA GRH À L'INTERNATIONAL : ENTRE CONVERGENCE ET ADAPTATION DES PRATIQUES

Dans cette première partie, après le rappel des spécificités de la GRH à l'international, nous nous intéresserons au cadre théorique néo-institutionnel (DIMAGGIO et POWELL, 1991) et nous apporterons des éléments d'éclairage sur le concept d'ethnicité.

Les spécificités de la GRH à l'international

La GRH à l'international s'est développée dans le champ du management international, qui est dominé par les travaux nord-américains. Le cadre conceptuel proposé met en exergue le débat sur la convergence *vs* divergence des pratiques de gestion. La problématique consiste à savoir si les filiales de firmes multinationales implantées à l'étranger doivent fonctionner selon le modèle de la maison-mère ou, au contraire, s'adapter aux spécificités locales. Deux thèses s'opposent : l'universalisme et la contingence. La thèse universaliste prône d'adopter les mêmes pratiques, qui sont dites les « bonnes pratiques », et les mêmes outils de gestion, quel que soit le pays d'implantation. Cependant, l'analyse de la littérature montre que, pour une gestion efficace, la recherche des *best practices* peut apparaître certes logique, mais elle se heurte aux spécificités culturelles des pays d'implantation (BARMAYER et MAYRHOFER, 2002) ; il est donc nécessaire de les adapter au contexte (HOFSTEDE, 2001 ; D'IRIBARNE, 2003). Malgré le mérite de cette approche culturelle, le comportement, l'autonomie, l'interaction des acteurs et les aspects institutionnels restent négligés au profit des stéréotypes nationaux. Les interactions entre les acteurs en milieu de travail constituent l'essence des rationalités des individus. La firme multinationale constitue un lieu de confrontation et d'intégration socioculturelle, puisqu'elle accueille des hommes porteurs de valeurs et de croyances diverses sur les plans social, ethnique, religieux, idéologique, générationnel, etc. Ces diversités peuvent s'avérer dif-

faciles à gérer, si la FMN cherche à transmettre à ses membres une culture d'entreprise globale. Cette dernière peut en effet nier les marges de liberté d'individus marqués par une culture qui leur est propre (SAINSAULIEU, 1997). De même, une forte centralisation (siège de la firme) a des implications sur la gestion de la diversité culturelle (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Pour ces auteurs, les acteurs sociaux disposent d'une certaine autonomie de gestion qui peut contraindre leur rationalité. Ils agissent sur l'organisation, soit en en modifiant le cadre formel, soit en infléchissant le fonctionnement de celle-ci pour résoudre les problèmes concrets qu'ils rencontrent au quotidien ou pour satisfaire leurs intérêts individuels. Dans une perspective institutionnaliste, le manager de la filiale est au centre d'une tension stratégique entre les demandes d'intégration globale et celles de réactivité locale. Il doit mettre en place un ensemble d'outils d'intégration pour gérer la filiale mais, dans le même temps, il subit les pressions des environnements culturels et institutionnels du lieu d'implantation qui lui imposent d'adapter les outils de gestion. Pour comprendre cette dualité, nous allons maintenant présenter les comportements adoptés par les FMN objets de notre étude.

L'analyse institutionnelle des FMN présentes à l'étranger

La dualité institutionnelle à laquelle font face les FMN a conduit DiMaggio et Powell (1991) à identifier trois types d'isomorphismes qui influencent leur environnement à l'étranger.

Le premier est de type coercitif. Il se manifeste dans la relation maison-mère et filiales. Il en découle des pressions à la fois formelles et informelles. Il peut prendre la forme de *reportings* ou de pratiques imposées par le siège. Il est le résultat des attentes culturelles de la firme, par exemple la culture du groupe.

Le second est d'ordre mimétique. Il relève de l'adaptation de la firme à son environnement au travers de la diffusion de pratiques légitimes et similaires à celles de ses concurrents pour assurer sa compétitivité dans un contexte d'incertitude importante. De ce fait, il peut être conduit à la fois de façon directe (l'échange des meilleures pratiques) et de façon indirecte (par le transfert de salariés, le flux des expatriés).

Enfin, le troisième est de type normatif. Il correspond aux acteurs qui appliquent les normes collectives dans le cadre de leur activité professionnelle.

Scott (2001) s'inspire de ces diverses formes de pressions isomorphes pour expliquer que les institutions sont véhiculées à travers différents canaux (cultures, structures et routines) et opèrent à divers niveaux de compétences. Il affirme que ces institutions se composent de structures cognitives, normatives et régulatrices, qui produisent de la stabilité et donnent sens aux comportements sociaux.

S'appuyant sur ce cadre institutionnaliste, Kostova (1999) identifie trois niveaux d'analyse : le pays, l'organisation et l'individu, et elle y intègre la notion de contexte qui, selon elle, influence la firme. Trois types de contextes (social, organisationnel et relationnel) sont étudiés pour mettre en évidence la relation entre la maison-mère et ses filiales au regard de leur environnement. Ces éléments trouvent sens dans notre article.

En Afrique, certains travaux s'appuient sur ce cadre institutionnaliste et expliquent que la rationalité des acteurs et leurs choix sont fortement contraints par des règles de nature sociétale. À ce sujet, l'insertion d'une filiale dans un contexte caractérisé par une diversité d'ethnies et de cultures peut constituer une pression locale supplémentaire. Force est pourtant de constater que peu de recherches s'intéressent à la dimension de l'ethnicité.

L'ethnicité, de quoi parle-t-on ?

Le concept d'ethnicité est dérivé du mot grec *ethnie* qui désigne, dans son sens premier, l'ensemble des peuples non civilisés (les sociétés exotiques), puis, plus largement, les groupes humains vivant ensemble (FENTON, 2010). Assimilé aux termes de tribu, race, peuple et nation, ce mot va être discuté avec virulence, voire même condamné, par les socio-anthropologues. En effet, la critique scientifique pointe son sens primitif et l'absence de stabilisation de sa signification. Elle relève qu'il s'agit d'un mot fourre-tout qu'utilisent les acteurs pour désigner de façon plus ou moins claire leurs intérêts communautaires, leurs liens de proximité culturelle locale, d'affection ou de parenté (prise dans son acception la plus large). Malgré cette critique, nous prenons appui sur ce fait social qui caractérise les pays africains, dont le Cameroun, pour argumenter notre réflexion. Les populations de ces pays ont recours au mot *ethnie*, qui fait partie du vocabulaire de tous les jours, et l'utilisent pour traduire une notion mal définie, plus que pour exprimer une conflictualité. Ainsi, l'ethnie correspond à une entité instable et désigne un groupe humain qui partage un nom, des coutumes, des valeurs, une religion et une langue qui lui sont propres, formant ainsi un ensemble relativement homogène se référant à une histoire et à un territoire partagés (AMSELLE et M'BOKOLO, 1999).

C'est dans ce débat sur l'ethnie que le concept d'ethnicité (*ethnicity*) émerge pour connoter la réalité de la diversité culturelle humaine aux États-Unis (WARNER et SROLE, 1945). Il est mobilisé pour l'étude des phénomènes de migration de populations d'origines et de cultures différentes et de leurs relations avec les autres peuples du pays d'accueil. En sciences sociales, il apparaît dans la littérature française dans les années 1980. Il n'a pas en France le même écho qu'il a chez les Anglo-Saxons, cela tient au fait qu'en France, ce

concept est souvent nié au nom du dogme de l'unité nationale et de l'hégémonie linguistique (« *la République est une et indivisible* ») (POUTIGNAT et STREIFF-FENART, 2002). Cependant, suite aux émeutes de 2005 qui ont embrasé les banlieues françaises et à l'émergence des débats sur la diversité, le thème resurgit dans l'univers politique français comme une construction instrumentalisée à des fins politiques, économiques et sociales et se manifeste même dans la gestion administrative du pays. Concrètement, cela se traduit par une politique de reconnaissance et d'intégration des minorités ethniques dans les institutions ou organisations au nom du respect de l'égalité des chances, des droits. Cela étant, ce terme est toujours tabou dans l'espace public français, car il est associé aux notions de communautarisme, de conflictualité et de discrimination. En Afrique, bien que le terme d'ethnicité soit présent, sans complexe, dans toutes les sphères de la société, il a longtemps été considéré comme l'expression d'un certain sous-développement. Selon Kamdem et Fouda Ongodo (2007), il est perçu comme la survivance d'un comportement identitaire ethnocentrique qui fait obstacle en Afrique à toute construction nationale, et à son développement économique et technologique. Face à l'échec constant des réformes économiques et institutionnelles engagées, le recours à ce concept est apparu nécessaire pour assurer l'adéquation entre les réformes démocratiques et institutionnelles et le contexte socio-culturel local.

Dans son acception première (c'est-à-dire américaine, l'*ethnicity*), l'ethnicité relève du processus d'organisation des relations sociales à partir des différences culturelles et désigne l'appartenance à un groupe autre que celui des anglo-américains. Pour Michaud (1978, p.115), l'ethnicité est « *la conscience d'appartenance à un groupe ethnique* ». Ce groupe justifie d'une culture et d'une identité propres qui lui permettent de se définir par rapport à un autre groupe dans leurs interactions mutuelles. Les individus y sont liés par la croyance subjective ou objective d'appartenir à une communauté d'origine fondée sur une langue, une religion et sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. La signification donnée au terme *ethnicité* oscille entre *culture* et *identité* ; le premier sens renvoie à la notion d'héritage, le second à une construction dynamique. Dans ce dernier sens, nous considérons l'ethnicité comme l'identité d'un groupe d'individus se reconnaissant lui-même mais aussi dans le regard de l'autre, comme appartenant à une communauté partageant la même langue, la même religion, les mêmes valeurs, croyances, coutumes, traditions et modes de vie. Ces différents traits imprègnent les comportements des individus et conditionnent leur existence. Dans l'entreprise, les individus agissent dans un contexte de socialisation culturelle. Leur façon de penser, d'agir et de percevoir la réalité est différente et prend sens au travers de leur culture propre.

À ce titre, le Cameroun, *une Afrique en miniature*, avec près de 250 ethnies, présente la particularité d'être un terrain d'investigation favorable pour répondre aux attentes de notre recherche. Notre étude empirique que nous allons maintenant vous présenter ouvre un champ d'appréciation et de discussion en la matière.

L'ÉTUDE EMPIRIQUE

L'étude empirique que nous avons réalisée examine les politiques de GRH mises en œuvre par trois filiales camerounaises de trois firmes multinationales françaises, des filiales que nous nommerons dans la suite de cet article : FC1, FC2 et FC3.

Les trois firmes étudiées sont des leaders mondiaux dans leur secteur d'activité respectif (la banque, l'assurance et le transport/logistique). Nos investigations ont été menées au cours des années 2007 et 2008 sur des périodes de trois mois, puis de deux mois. La méthodologie de recherche retenue est qualitative. Les données recueillies sont issues de soixante entretiens semi-directifs réalisés auprès de différents acteurs (dirigeants expatriés, cadres supérieurs et intermédiaires locaux, subalternes), d'une observation non participante et de l'exploitation de sources documentaires. Les questions posées concernaient les différents axes de la GRH : recrutement, formation, évaluation, communication, mobilité internationale et gestion des carrières. Pour identifier les éléments de l'ethnicité et ses effets sur le travail au quotidien des acteurs, nous nous sommes centrée sur le thème de la diversité culturelle. En demandant aux informants ce que représente pour eux la diversité culturelle au sein d'une entreprise, et plus particulièrement de la leur, nous avons pu entrer directement dans le vif du sujet, qui est celui de l'ethnicité. Ensuite, pour approfondir la question posée et éviter que les participants se cantonnent à un seul point de vue, nous avons utilisé des relances du type : « *Pourriez-vous m'en dire plus ?* » « *Pourriez-vous me donner un exemple ?* ». Nous avons pris le soin lors de chaque entretien d'insister sur notre choix d'opter pour le statut d'observateur non participant, de préciser l'objectif scientifique et universitaire de notre recherche et nous avons veillé à toujours garder une certaine neutralité vis-à-vis des informants de façon à préserver la fiabilité des données recueillies. Notre immersion nous a permis de pointer certains éléments de l'ethnicité et sa relation avec un phénomène d'absentéisme affectant certains salariés, le vendredi. Nous avons pu alors rebondir sur une série de questions non prévues initialement dans notre guide d'entretien : « *Comment pouvez-vous expliquer ces absences fréquentes le vendredi ?* », « *Qu'est-ce que cela implique en matière de GRH ?* ».

Notre processus de recherche s'inscrit dans une démarche de raisonnement abductif qui éclaire les logiques culturelles observées dans ces filiales. L'analyse des données est faite par le biais d'une codification réalisée *a posteriori* afin de pouvoir faire émerger des catégories de sens nouvelles et inattendues. Cette opération de catégorisation a été réalisée manuellement (c'est un choix délibéré de notre part) du fait qu'elle permet de capturer des sensibilités et des nuances fines à partir des données collectées, et d'aboutir à une description et à une explication qui donnent sens aux éléments de l'étude. Un double codage a été réalisé pour fiabiliser les résultats. Analysons et discutons maintenant l'activité de recrutement et la gestion quotidienne des hommes au sein des trois filiales camerounaises de notre étude.

Présentation des politiques de GRH des trois filiales camerounaises étudiées

Les données du terrain font apparaître les catégories de sens qui définissent les éléments de coordination et de contrôle de la GRH dans les trois filiales étudiées : style de management, organisation globale de la RH, dotation en postes clés, formalisme des procédures appliquées et outils de recrutement utilisés. Ces diffé-

rents points permettent de mesurer l'écart existant entre les politiques affichées et les pratiques réelles de GRH face aux réalités culturelles locales.

Le tableau 1 ci-dessous restitue la synthèse de ces politiques RH qui va nous servir à répondre aux interrogations évoquées dans cet article.

De l'analyse de ce tableau (avec quelques nuances toutefois), il ressort clairement une convergence des dispositifs formels RH mis en place dans les trois FC. Le management par objectifs, qui donne plus d'autonomie à chaque niveau hiérarchique, est impulsé par les sièges des trois FMN au niveau de chacune de leur filiale locale.

« *Les objectifs sont toujours venus de la maison mère...* » (FC1).

« *La direction générale valide avec le groupe les objectifs proposés lors d'un séminaire organisé en Europe. Il arrive très souvent que le groupe prenne des positions quelque peu différentes des nôtres* » (FC2).

« *Nous avons tous les yeux fixés sur l'atteinte de nos objectifs, qui sont chaque fois déclinés formellement à la direction locale pour permettre de piloter la productivité* » (FC3).

Les résultats de notre étude mettent aussi en évidence l'aptitude de chaque siège à aligner les outils de gestion de leurs filiales sur les leurs.

Critères	FC1	FC2	FC3
Secteur d'activité	Banque	Assurance	Transport/logistique
Effectif des salariés	600	100	1 102
Style de management	Management par objectifs (MPO)		
Organisation de la GRH par le siège	<ul style="list-style-type: none"> - Expatriés présents au sein de la direction locale - Centralisation – Formalisme – Harmonisation – Standardisation - Lettre d'objectifs ; individualisation des objectifs - SIRH - <i>Reporting</i> 		
Dotation de postes clés réservés aux cadres locaux	DRH	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général adjoint - DRH 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général adjoint - DRH
Rôle du DRH	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier et valider les besoins en matière RH - Renforcer la culture du groupe (accueil et intégration des nouvelles recrues) 		
Recrutement	Outils : Appels d'offres - Fiches de postes - Entretiens		
	<ul style="list-style-type: none"> - Forum - Cabinet de la filiale - Postes à responsabilité confiés à des cadres locaux après validation du DRH 	<ul style="list-style-type: none"> - Présélection par le DRH - Entretien préliminaire réalisé par un cabinet privé - Entretien final par le DG 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement en interne privilégié - Postes à responsabilité confiés à des cadres locaux après validation du DRH

Tableau 1 : Les politiques GRH des trois filiales camerounaises (FC) étudiées.

Tableau élaboré à partir des informations résultant des entretiens, de l'observation et de l'exploitation de sources documentaires.

« Au niveau du siège, on essaye, autant que faire se peut, d'harmoniser les outils de travail » (FC1).

« N'importe où l'on se trouve dans le monde, les filiales de la société doivent avoir le même standard de gestion » (FC2).

« Pour les pays où nous opérons, nous avons harmonisé nos pratiques et méthodes pour saisir toutes les opportunités qu'offre ce mode de gestion » (FC3).

Le système d'information des Ressources Humaines (SIRH) et le reporting mis en place participent de cette harmonisation et de cette standardisation, et servent aussi à contrôler les activités locales.

« C'est Paris qui gère les accès aux logiciels et contrôle à chaque seconde ce que nous faisons et nos résultats ».

« La seule chose qui agace parfois les gens, c'est l'importance [accordée aux] reportings ».

L'ensemble de ces éléments rejoignent la littérature sur la volonté des FMN de mener les mêmes politiques dans leur filiale locale de façon à maintenir une certaine cohérence avec les objectifs du groupe. C'est un management ethnocentrique caractérisé par une forte centralisation des décisions et une standardisation des outils de gestion. Confortés par la dotation de postes clés qui leur sont réservés, les expatriés constituent pour chaque siège le levier efficace de coordination et de contrôle des activités au niveau local. Nous en déduisons un comportement isomorphe de type coercitif du siège vis-à-vis de sa filiale camerounaise, au sens de DiMaggio et Powell (1991) pour qui l'objectif est d'insuffler au personnel local la culture du groupe. Le DRH est garant de la transmission de celle-ci aux nouvelles recrues.

« On a une séance d'imprégnation où on lui [le nouvel embauché] rappelle les valeurs du groupe. Lorsque nous

vous recrutons ici ce n'est pas la société locale, mais c'est un groupe ».

Cette culture d'entreprise globale est discutée dans la littérature, car elle produit de la rigidité dans le sens où elle exerce une pression sur les micro-cultures locales (ethnicité) qui à leur tour vont chercher à influencer le management imposé. Nos résultats révèlent que ce management ouvre des interstices dans lesquels viennent s'insérer des éléments de l'ethnicité au niveau du recrutement et de la gestion quotidienne des hommes.

Les politiques de recrutement dans les FC face aux réalités culturelles ethniques locales

Dans les trois FC étudiées, les résultats montrent que la pratique du recrutement a toujours été imprégnée de l'ethnicité à travers diverses dimensions : lien familial, origine ethnique, valeurs relationnelles, mœurs, solidarité et entraide, respect des traditions. À l'origine, les outils et les procédures n'étaient pas formalisés et le recrutement était entièrement délégué, en toute logique, au DRH. Durant toute cette période, le phénomène ethnique est très visible dans les pratiques de recrutement des trois FC étudiées.

« Avant, on pouvait vous dire qu'il n'y avait aucun ressortissant de telle région ici ».

« Mais vous avez des sociétés où le DRH fait la pluie et le beau temps. Ainsi, un des directeurs africains d'une société s'est retrouvé avec toute sa famille dans la société ».

C'est ce que Kamdem et Fouda Ongodo (2007) qualifient de prolongement de la « cité villageoise ». Le recruteur donne la priorité aux personnes appartenant à la même ethnie que lui.



« Les résultats montrent que la pratique du recrutement a toujours été imprégnée de l'ethnicité à travers diverses dimensions : lien familial, origine ethnique, valeurs relationnelles, mœurs, solidarité et entraide, respect des traditions. », le lamido (chef traditionnel) Mohamadou Hayatou Issa lors de la fête de l'El Kébir, Ngaoundéré (Cameroun).

Puis, les outils et procédures de recrutement ont été formalisés sans pour autant être toujours utilisés au regard de la réalité observée dans les FC étudiés. Les appels à candidatures ne sont pas largement diffusés de façon à ne pas atteindre le grand public : le « bouche à oreille » devient l'outil d'excellence pour gérer les appels d'offres.

« Donc, ce que nous ne faisons pas, et peut-être faut-il le mentionner, c'est des appels d'offres que l'on diffuse, je dirais de manière publique, dans les journaux, universités... »

« C'est de bouche à oreille que j'ai appris qu'il y avait un poste vacant ».

Vient le moment où le DRH n'est plus le recruteur. Cette tâche est déléguée aux responsables de service (c'est le cas dans les filiales FC1 et FC3) ou est confiée à un cabinet de recrutement externe (cas de la filiale FC2).

« La sélection peut se faire via un cabinet, tout comme elle peut être directe (interne), c'est-à-dire à travers les entretiens que nous faisons sur place au sein de nos différents services » (FC1).

« Disons déjà que le DRH ne peut pas recruter sans que nous ne marquions notre accord. Ça c'est le préalable » (FC2).

« Le recrutement est assuré par le chef de service » (FC3). Malgré les choix opérés, la référence à l'ethnie continue d'interférer et sert de façon informelle de critère de sélection.

« Quand vous avez deux candidats, un qui a 13/20 et l'autre qui a 12/20, vous préférez prendre celui qui a 12/20, parce que vous vous dites bon, déjà il a 12, ce qui n'est pas si mal, et en plus c'est un membre du village ».

Le lien ethnique influence le choix du recruteur qui est face à une dualité : d'un côté, il doit respecter les règles formelles de recrutement décidées par le siège, mais, de l'autre, il est confronté à sa réalité ethnique qui s'impose et devient incontournable. Dans le cas de la filiale FC2, le directeur général, un expatrié, qui intervient dans la procédure de recrutement, pense pouvoir par son contrôle limiter l'interférence du critère ethnique dans l'embauche.

« Je fais la chasse. Vraiment, je préviens le DRH. Si je m'aperçois qu'il y a des recrutements ethniques, et ça finit toujours par transparaitre, par transpirer parce que les gens parlent toujours, je le préviens. C'est son poste qui est alors en jeu ».

« Je ne veux pas qu'on recrute parce que c'est le frère du village, parce que c'est le copain de machin ».

Il n'est pas toujours facile de neutraliser complètement l'élément ethnique dans le processus de recrutement.

L'externalisation du recrutement : un effet de mode, de modernité ou une chasse à l'ethnicité ?

Les résultats de notre étude ont révélé l'existence d'un dispositif d'externalisation du recrutement (le recours

à des cabinets externes) au sein des filiales FC1 et FC2. Ce dispositif laisse entendre un effet de mode de nature mimétique (DIMAGGIO et POWELL, 1991) et traduit *a priori* une volonté de moderniser les outils et les procédures de recrutement. Or, nos résultats indiquent que ce dispositif ne remplit pas pleinement son rôle, car il n'est en aucun cas imposé comme un préalable à tout recrutement (FC1). En outre, dans le cas de la filiale FC2, l'externalisation, un outil voulu par le siège pour assurer le recrutement, est à notre sens un moyen pour contourner « l'ethnisation » des embauches, qui pourtant persiste alors même que l'outil considéré est bien utilisé.

« Si le cabinet nous envoie des candidats, et c'est déjà arrivé, des candidats de la même ethnie, c'est à nous de le gérer. La préoccupation pour nous étant de trouver parmi ces candidats ceux qui correspondent à notre besoin ».

Si la sélection par le cabinet de candidats présentant une même origine ethnique semble ne pas poser de problème dans le cas considéré, on peut malgré tout y voir un contrecoup d'un mode de management ne prenant pas en compte les réalités locales et niant toute marge de liberté pour les acteurs.

L'expression de l'ethnicité dans le recrutement : une réalité culturelle effarante ?

Au Cameroun (mais il en est de même dans le reste de l'Afrique), la famille revêt un sens particulier : elle est une donnée élargie qui s'étend aux parents, frères, sœurs, cousins et cousines, oncles et tantes, beaux-frères, beaux-parents, etc. En dépit des procédures et outils de recrutement mis en place, les responsables locaux reproduisent une attitude paternaliste qui conduit à recruter uniquement des membres de leur propre famille, que ceux-ci soient peu ou pas du tout qualifiés, pour exécuter des tâches qui exigent pourtant, aux dires mêmes des informants de justifier de réelles compétences.

« Les familles camerounaises sont essentiellement [dans une logique] de "1 personne pour 20". Ceux qui travaillent doivent nourrir 20 personnes. Au lieu d'avoir à nourrir 20 personnes, je préfère réussir à faire travailler un ou deux membres de ma famille pour que nous soyons trois ou quatre à travailler pour pouvoir [subvenir aux besoins] de cette famille. Ça c'est vraiment en toute honnêteté que je le fais. Seulement tout ça s'opère au détriment de la compétence ».

« Si tu travailles et que tu ne recrutes pas un membre de ta famille, tu auras des problèmes avec les parents. Ils vont même te maudire. En Afrique, tu as tout sur ta tête. Mais, au contraire, si tu le fais, ils vont te valoriser socialement dans le village, et ils te donneront un certain rang et, puis, on dira qu'il a beaucoup fait pour la famille, le village ».

Cette pratique du recrutement de proches a été décriée dans la littérature qui voit en elle un obstacle à l'esprit et à la rationalité d'entreprise. Le résultat de



© Charles Mahaux/TIPS-PHOTOONSTOP

« Au Cameroun (mais il en est de même dans le reste de l'Afrique), la famille revêt un sens particulier : elle est une donnée élargie qui s'étend aux parents, frères, sœurs, cousins et cousines, oncles et tantes, beaux-frères, beaux-parents, etc. » (Ngaoundéré – Cameroun).

notre étude pointe les pressions sociales et communautaires auxquelles doivent faire face les individus. Il met en exergue une tradition de solidarité et d'entraide qui oblige l'individu envers sa famille. En cas de manquement à cette « obligation », il court le risque d'être rejeté par sa propre famille et par sa communauté. À l'inverse, le respect de ces traditions le valorise socialement.

En revanche, ce recrutement peut être mal perçu par les autres collaborateurs ou faire l'objet d'une suspicion avec le risque de voir l'ambiance au travail se dégrader.

« Dès que l'on recrute, le premier réflexe, c'est de dire que si ce candidat a été porté à ce poste par X, c'est parce qu'il est de son ethnie, c'est comme ça que les gens [raisonnent] ici. On est arrivé à des situations tellement difficiles que la personne [recrutée] n'en pouvant plus de l'étiquette qui lui était [accollée], du préjudice qui était porté à ses compétences, a décidé de démissionner. Voilà en réalité un impact qui est plus que banal ».

Cette attitude trouve écho dans les travaux de Henry (2003) et prend sens dans l'expression d'une culture mentale locale des individus qui les amènent à soupçonner tous les actes, bons comme mauvais, de la vie professionnelle ou privée. Il n'y a donc rien d'anodin ni même d'étonnant à voir un recrutement qui aurait respecté les procédures et le profil souhaité pour le poste à pourvoir, être suspecté de collusion à conno-

tation ethnique. Les résultats de notre étude soulèvent là une problématique quelque peu préoccupante : l'élément familial lié à l'ethnicité peut s'avérer parfois limitatif.

La gestion quotidienne des hommes et la prise en compte de l'ethnicité

Nos résultats montrent que l'ethnicité est souvent prise en compte de façon informelle par les dirigeants expatriés non seulement pour opérer des recrutements de cadres supérieurs locaux mais aussi dans la gestion quotidienne des équilibres ethniques.

L'origine ethnique : un vecteur informel dans l'attribution des postes à responsabilité

L'observation des pratiques montre que les entretiens de recrutement des cadres laissent apparaître une mobilisation insidieuse du critère ethnique, dès lors que la déclinaison de l'origine ethnique des candidats est sollicitée dans l'attribution des postes à responsabilité.

« Il y en a que l'on reconnaît comme travailleurs, très travailleurs même, il y en a qui à la limite déshonorent leur fonction. Il y en a que l'on reconnaît comme étant de bons gestionnaires, il y en a d'autres que l'on reconnaît comme assez disciplinés, respectueux. Tout cela dépend en fait de leur culture ».

« Quand tu vois un blanc arriver ici, s'il a été conseillé avant, il va te demander si tu es Bamiléké ou quoi ? Ils aiment toujours poser des questions comme ça. »

En étudiant les fiches des répondants travaillant dans les trois filiales étudiées, on constate une surreprésentation ethnique pour certains postes à responsabilité. Lorsque l'on interroge les acteurs de terrain sur ces choix, ils restent assez réservés et pointent les pressions politiques subies ou les résultats attendus.

« Au jour d'aujourd'hui, effectivement, embaucher une cousine parce que le beau-frère est au chômage, c'est ok. Mais je pense plutôt à la personnalité et au haut dignitaire de l'État, au politique, au député ou à tout autre, qui moyennant un éventuel service futur, vous dit qu'il faut embaucher sa nièce, et puis c'est tout. Et on fera plus pour des gens, des personnalités comme ça, que pour un cousin du village. Le ministre, le député ou l'industriel important, on saura en temps et en heure lui demander un retour d'ascenseur ».

« Ça peut aussi être en amont que l'on décide que pour telle activité de la FMN, il vaut mieux telle tribu pour pouvoir la gérer parce que l'on est sûr d'atteindre les résultats escomptés ».

L'analyse des méthodes de recrutement des dirigeants locaux permet d'établir un parallèle avec une certaine forme d'instrumentalisation de l'ethnie pour pourvoir des postes de responsabilité (NYAMBEGERA, 2002). Si l'on en reste à ce niveau, on peut en déduire des comportements peu éthiques. Une autre explication qui mobilise les stéréotypes ethniques peut néanmoins être avancée. Le recours à une ethnie de préférence à une autre ne se fait pas sur une base discriminante, mais s'appuie sur des stéréotypes ethniques préexistants et souvent médiatisés. La tendance de ces dirigeants à vouloir s'adjoindre, pour exercer des postes à responsabilité, les services de personnes « qualifiées » appartenant à certaines ethnies connues pour leurs valeurs de travail et de loyauté, permet-elle de tendre vers la réalisation des objectifs de performance comme le sous-tend le dernier *verbatim* ci-dessus ? Cependant, rien ne garantit que ce choix ethnique soit sans risque, puisque les nouvelles recrues peuvent se révéler incompétentes.

Les dirigeants expatriés doivent aussi affronter d'autres aspects des réalités culturelles ethniques que sont les rites traditionnels et religieux.

La gestion des équilibres ethniques au sein des filiales camerounaises

Alors que les filiales locales sont engagées par le discours formel du siège, la réalité socio-culturelle locale les contraint à tenir compte de particularités ethniques. Sur ce point, notre immersion nous a permis de constater que l'absentéisme était plus fréquent le vendredi. Ces absences sont le plus souvent formellement justifiées par une participation aux obsèques de parents ou de proches.

« Je suis très tolérant pour tout ce qui est des obsèques et autres [cérémonies]. Ça fait partie de la culture africaine, ainsi pour certains collaborateurs qui ont des obsèques le vendredi, je dis oui sans problème et je leur présente toutes mes condoléances ».

Cet absentéisme toléré dans les trois FC étudiées s'adosse à un sens aigu de la famille (dans son acception la plus large) et à la force qui s'attache aux rites traditionnels au Cameroun. La participation à ces rites traduit la solidarité, l'entraide et le respect des traditions, et renforce le lien social. Or, la méconnaissance de ces mœurs et traditions peut engendrer des tensions entre les salariés relevant de cultures différentes.

« L'importance ici de la mort, du décès dans une famille. Il y a des cérémonies importantes : la veillée du premier soir, la veillée du second soir, la levée de corps, la cérémonie à l'église, à la cathédrale, au temple ou ailleurs, et puis l'inhumation, et enfin la collation. Alors évidemment, si l'on est un bon parisien et que l'on découvre ça, on va se dire quel temps perdu. C'est un peu incompréhensible, voire même inacceptable ».

De même, la période du ramadan comme la prière du vendredi chez les musulmans (1) constituent des temps forts de leurs pratiques religieuses.

« Pendant leur période de jeûne, les musulmans ne sont pas socialement performants à partir de certaines heures. Si le gars jeûne presque toute la journée, vers 16 heures il est quand même fatigué. Si tu ne peux pas comprendre cela, toi, son responsable, et que tu lui demandes d'être aussi performant qu'à 8 heures du matin, alors c'est peine perdue ».

Les trois *verbatim* qui précèdent illustrent des rites traditionnels et religieux fortement ancrés dans les mœurs africaines qui peuvent éventuellement entraîner une baisse d'activité, de productivité de ces personnes et, par conséquent, altérer l'atteinte des objectifs fixés. Mais les acteurs interrogés déclarent être prêts à accepter, à titre de contrepartie, des aménagements de leur temps de travail pour rattraper et compenser ces absences, comme travailler plus tard le soir, ou encore le week-end.

« Si votre patron comprend qu'il peut vous donner un ou deux jours de permission parce que vous le lui demandez pour aller gérer le deuil de votre cousin. Alors quand vous revenez vous pouvez travailler les samedis, vous pouvez travailler le dimanche. (...) L'essentiel, c'est qu'il sente que l'on comprend ses problèmes ».

Cette perspective permet d'envisager favorablement la prise en compte de spécificités culturelles locales. Nos résultats rejoignent les propos de Mutabazi (2006) qui souligne que l'implantation d'une FMN n'a de sens que si cette dernière s'insère dans le contexte socio-culturel local.

(1) Le Cameroun est un État laïc. Les principales religions qui y sont présentes, sont la religion catholique, la religion protestante et la religion musulmane.

DISCUSSION

Notre recherche a permis de mettre en lumière le statut de l'ethnicité dans la GRH à l'international, et plus particulièrement en Afrique au travers des pratiques de recrutement et de gestion des hommes mises en œuvre au sein de trois filiales camerounaises de trois firmes multinationales françaises. La centralisation et l'autonomie apparentes et formelles des mécanismes de coordination des activités locales laissent voir des ressorts propres au contexte culturel local. Elles produisent de la rigidité dans l'application des règles de conduite dans le sens où elles n'ont pas d'ancrage dans les réalités ethniques locales.

Les résultats de notre étude montrent que les dispositifs formels de recrutement qui s'appliquent dans les mêmes termes dans les trois filiales camerounaises étudiées ne produisent pas les effets escomptés. Or, les écrits de D'Iribarne et de Henry (2003) tendent à montrer que la formalisation des procédures a des effets positifs en Afrique et constitue une barrière efficace face aux pressions culturelles et dérivées subjectives. Dans notre cas d'étude, le formalisme des outils RH ne constitue pas un moyen efficace pour faire obstacle à l'ethnicité qui persiste envers et contre tout. Par exemple, le rôle joué par les DRH des trois filiales de notre étude en matière de recrutement s'est révélé inopérant, car ils étaient trop enclins à s'entourer de leurs proches (famille, clan, tribu, association, réseau relationnel, ...). Cette tâche est du coup transférée aux responsables de chaque service qui adoptent la même attitude. Cela revient de fait à mettre un cataplasme sur une jambe de bois. Pour justifier un tel comportement, Kessy (1998) indique que c'est pour faire face aux fortes pressions communautaires qu'il subit que (p. 8) le salarié africain agit souvent en fonction de règles qui sont en contradiction avec les objectifs de la firme. Dans le cas de la filiale FC2, l'intervention du directeur général dans la procédure de recrutement s'est avérée limitative, et ce, malgré le recours aux services d'un cabinet de recrutement externe (p. 7).

Les résultats de notre étude révèlent aussi que les expatriés blancs utilisent les origines ethniques dans l'attribution des postes à responsabilité. De même, ils sont soumis à un phénomène d'autorité qui leur impose l'embauche d'une personne proche d'un politique, d'une personne en situation de pouvoir (p. 9). Ces choix sanctionnent la rigidité et le caractère bureaucratique d'outils trop standardisés. Face au mur de la réalité locale, l'expatrié doit appliquer les politiques décidées par le siège et faire face aux réalités ethniques qui s'imposent à lui. Il se trouve alors soumis à cette dualité qui lui impose d'agir et, en cela, de choisir entre sa rationalité économique et la prise en compte des particularités locales.

En outre, ils doivent constamment négocier des compromis intégrant les spécificités des cultures ethniques

vis-à-vis desquelles ils ne peuvent rester ni sourds ni imperméables. Les pressions sociétales, culturelles et institutionnelles mises à jour par nos résultats (origines ethniques, rites traditionnels, ramadan, népotisme politique) les contraignent à relativiser les outils et procédures RH formels émanant du siège. Les résultats de notre étude pointent des pratiques chez les dirigeants qui ouvrent des espaces où s'insèrent des éléments de l'ethnicité (la participation aux obsèques d'un proche, le jeûne lors du ramadan). Ils s'en accommodent pour pouvoir atteindre une certaine efficacité au niveau local. Leurs comportements traduisent en fin de compte une sorte d'hybridation des modes de management des RH.

CONCLUSION

L'analyse des comportements des acteurs sociaux laisse apparaître une imbrication de l'ethnicité dans les pratiques de recrutement et de gestion quotidienne des hommes et montre l'écart existant entre ce qui est déployé et la réalité du terrain.

En matière de recrutement, nous proposons aux firmes étudiées d'imposer à leurs filiales l'utilisation des outils et procédures formels existants qui en pratique sont abandonnés, et de renforcer les contrôles de façon à contenir les dérives potentielles ethniques de tous bords, tout en ayant le souci de garantir un climat social apaisé. Cette nouvelle perspective qui repose sur une grande transparence des outils RH mobilisés permettra de lever les soupçons qui pèsent sur les marges de libertés que s'octroient les responsables locaux, et de privilégier pour l'attribution des postes la compétence, réservant de fait une moindre importance au critère de « l'ethnie ».

Les éléments de l'ethnicité même s'ils peuvent s'avérer parfois limitatifs semblent néanmoins nécessaires dans la gestion quotidienne des hommes. En apportant quelques aménagements aux pratiques formalisées par le siège, il est alors possible d'envisager favorablement la prise en compte de spécificités culturelles locales. Par exemple, un réaménagement du temps de travail qui reconnaît la diversité des croyances des salariés favoriserait l'implication de ceux-ci dans la réalisation des objectifs de la firme. Pour ces salariés, le sentiment d'être écouté et compris peut redoubler leur motivation en dehors de certaines périodes, comme celles du ramadan, de deuil et de participation à des funérailles, s'ils se sentent dans un environnement qui ne leur est pas hostile. Il convient donc d'allier un certain centralisme en matière de RH, qui est source d'efficacité, à une certaine autonomie locale, qui, elle, est facteur de souplesse, d'adaptation au contexte local.

Dans le débat sur l'hybridation des pratiques de GRH à l'international, il serait intéressant d'inscrire pleine-

ment le concept d'ethnicité qui n'est pas contreproductif si on l'appréhende sous le prisme de l'identité et de la culture des acteurs. L'ethnicité n'est pas seulement une contrainte et une concession à faire par rapport au management rationnel, elle est aussi un levier au service de l'efficacité à condition d'en contenir les dérives potentielles. Les éléments constitutifs de l'ethnicité sont aussi un vecteur d'explication des comportements et des différences culturelles en jeu et représentent un défi à relever par les stratégies d'internationalisation des RH à l'œuvre dans le contexte actuel de la mondialisation. L'hybridation par le truchement de l'ethnicité pourra alors s'inscrire dans la GRH à l'international comme une source d'avantage compétitif, en la considérant non pas comme un compromis coûteux, mais plutôt comme un compromis nécessaire. Nous sommes bien consciente du fait que cette recherche présente quelques limites, dès lors que nous avons concentré notre étude sur un seul pays, le Cameroun, et sur trois filiales relevant de trois firmes multinationales françaises. Un champ d'étude qui reste trop modeste pour pouvoir prétendre à une généralisation de nos conclusions. Cependant, nous pensons que cette recherche ouvre des pistes de réflexion intéressantes. En conséquence, nous invitons les chercheurs et praticiens à évaluer dans quelle mesure les éléments de l'ethnicité mis à jour par notre étude façonnent les modes de gestion. Ce qui permettrait d'ancrer pleinement l'ethnicité dans la GRH des FMN présentes en Afrique, mais aussi sur d'autres continents. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ABOU (S.), *L'identité culturelle*, suivi de *Cultures et droits de l'homme*, Beyrouth, PUSJ, 2002.
- AMSELLE (J.L.) & M'BOKOLO (M.), *Au cœur de l'ethnie : ethnies, tribalisme et État en Afrique*, Découverte, Paris, 1999.
- BARMEYER (Ch.) & MAYRHOFER (U.), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales », *Gérer et Comprendre*, n°70, pp. 24-33, décembre, 2002.
- BREWSTER (Ch.) & SPARROW (P.), « Les défis et les nouveaux rôles de la fonction GRHi », in WAXIN (M.F.) & BARMEYER (Ch.) (Éd.), *Gestions des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques*, Rueil-Malmaison, *Liaisons*, pp. 507-553, 2008.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- D'IRIBARNE (Ph.), « *Le Tiers-monde qui réussit, nouveaux modèles* », Paris, Odile Jacob, 2003.
- DIMAGGIO (P.) & POWELL (W.), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 42, n°2, pp. 147-160, 1991.
- EASTERLY (W.) & LEVINE (R.), "Africa Growth Tragedy: Policies and ethnic divisions", *Quarterly Journal of Economics*, vol.112, n°4, pp. 1203-1250, 1997.
- FENTON (S.), *Ethnicity*, Polity Press, Cambridge, Milton Keynes UK, 2010.
- HENRY (A.), « La révolution des procédures », in D'IRIBARNE (Ph.), *Le Tiers-monde qui réussit, nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, pp. 95-132, 2003.
- HOFSTEDE (G.), "Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and research", *International Journal of cross Cultural Management*, vol. 1, n°1, pp. 11-30, 2001.
- KAMDEM (E.) & FOU DA ONGODO (M.), « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Gestion 2000*, vol. 24, n°1, pp. 33-58, janvier-février, 2007.
- KESSY (M.Z.), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Édition Clé, 1998.
- KOSTOVA (T.), "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 308-324, 1999.
- MICHAUD (G.), « Identités collectives et relations interculturelles », *Complexe*, 1978.
- MUNCHERJI (N.) & GUPTA (O. K.), "Role of human resource management in developing ethnic and diverse enterprises", *International Journal and Enterprise Development*, vol. 1, n°2, pp. 155-163, 2004.
- MUTABAZI (E.), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique », *Revue Management et Avenir*, n°10, pp. 179-197, septembre, 2006.
- NYAMBEGERA (M. S.), "Ethnicity and human resource Management practice in sub-Saharan Africa: The relevance of managing diversity discourse", *International journal of Human Resource Management*, vol. 13, n°7, pp. 1077-1090, November, 2002.
- POUTIGNAT (Ph.) & STREIFF-FENART (J.), *Théories de l'ethnicité. Les groupes ethniques et leurs frontières*, Paris, PUF, 2005.
- SAINSAULIEU (R.), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, PSP et Dalloz, 1997.
- SCOTT (W.R.), *Institutions and Organization*, London: Sage, 2001.
- WARNER (W.) & SOLE (L.), *The Social Systems of American Ethnic Groups*, NHY University Press, 1945.
- YAHIAOUI (D.), « La diffusion des pratiques de GRH à l'international : entre fascination et résistances, l'hybridation », in CAZAL (D.), DAVOINE (E.), LOUART (P.) & CHEVALIER (F.), *GRH et mondialisation : Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, AGRH Vuibert, pp. 59-76, 2010.