

JEAN BIWOLÉ-FOUDA

FSEG, Université de Ngaoundéré (Cameroun)

HENRI TEDONGMO TEKO

Université de Yaoundé 1 (Cameroun)



Pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle

Le cas des petites entreprises au Cameroun

Cette recherche met en exergue la réalité des pratiques de sorcellerie dans le management de la petite entreprise au Cameroun. La méthodologie mobilise une enquête qualitative de terrain et trois études de cas concrets d'influence des pratiques de sorcellerie sur les comportements concurrentiels des managers des petites entreprises. Les résultats révèlent trois types d'agir sorcellaire des managers en situation de concurrence et montrent que le savoir sorcellaire est un avantage concurrentiel. Il exerce une influence ambivalente sur la performance de la petite entreprise.

En se démarquant de la grande entreprise par sa nature, sa dynamique et sa persistance, la petite entreprise¹ s'est progressivement affirmée comme étant une réalité à part entière et une réalité entièrement à part. Bien plus, la dynamique de résilience exprimée par cette catégorie d'entreprises face à la récente crise sanitaire de la Covid-19 qui a significativement fragilisé le fonctionnement de la grande entreprise a davantage révélé la complexité et la flexibilité de ces entités économiques généralement peu étudiées. D'ailleurs, les études et les discours sur la petite entreprise dans leur grande majorité sont encore influencés par des théorisations classiques de la firme et de la grande entreprise (Marchesnay, 2003).

Vu sous cet angle, le management de la petite entreprise s'inspire d'un imaginaire technico-scientifique socialement et culturellement désincarné, n'accordant aucune place à des modalités « subjectives », ni à des variables « irrationnelles ». Pourtant, une observation attentive révèle de plus en plus la conjugaison des variables objectives et subjectives dans les dynamiques contemporaines d'invention de la petite entreprise. Dès lors, il devient intéressant de proposer un regard nouveau qui explore les dimensions oubliées de cette catégorie d'entreprises. Leur identification et leur analyse pourraient contribuer à approfondir sa connaissance.

La prise en charge scientifique des révélations de l'imagerie populaire relatives à l'imaginaire sorcellaire et à la réalité des pratiques de sorcellerie dans l'entrepreneuriat et dans le management s'inscrit dans cette

perspective. Certains travaux ont d'ailleurs relevé la pertinence de la question de la réalité de la sorcellerie dans l'organisation (Henry, 2016). Par ricochet, cette prise en charge a favorisé l'approfondissement de la compréhension de l'influence des facteurs socio-culturels et des imaginaires dans l'entreprise africaine en général et, camerounaise en particulier. S'agissant en particulier de l'environnement camerounais, il est à ce titre doublement illustratif. Il l'est d'abord parce que la prédominance des petites entreprises dans le tissu productif est une réalité dont le constat soulève d'une part, la question de la performance et de la pérennité et d'autre part, celle de l'efficacité des processus concurrentiels (Cnuced, 2014). Ce contexte est également illustratif d'un environnement socio-culturel où l'observation des flambées de l'« irrationalité » au cœur même des « pratiques techniques et rationnelles d'où se définit et se légitime la modernité » (Lemieux, 1996, p. 24) constitue un projet intellectuel fécond.

La question qui s'impose à l'analyse est alors celle de la performance de la petite entreprise moderne en Afrique. Cela revient à observer les processus sous-jacents aux comportements concurrentiels des managers des petites entreprises sur la base de l'interrogation suivante : comment les pratiques de sorcellerie influencent-elles la dynamique concurrentielle des petites entreprises au Cameroun ?

Ainsi formulée, cette question ouvre la voie à l'exploration et à la découverte d'autres modalités et variables que celles généralement prises en compte dans l'étude de la

1. La loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun précise que les très petites entreprises (TPE) sont celles qui ont un chiffre d'affaires annuel hors taxes strictement inférieur à 15 millions de FCFA et emploient un effectif de 5 personnes et plus. Les petites entreprises (PE) ont un chiffre d'affaires compris entre 15 millions et 100 millions de FCFA et ont un effectif employé situé entre 6 et 20 personnes.

petite entreprise en général ; et, dans l'environnement africain en particulier. Du point de vue managérial, cette question est susceptible de mettre au jour des stratégies concurrentielles culturellement ancrées, structurées et orientées par un imaginaire sorcellaire collectivement partagé. L'identification et l'analyse de ces stratégies peuvent en outre contribuer à enrichir les théories de la petite entreprise en Afrique et fournir des clés pour une meilleure lecture de la performance de cette catégorie d'entreprises. Après une présentation du cadre conceptuel et théorique qui permet d'envisager et d'analyser le lien entre la concurrence et la sorcellerie, nous présentons trois cas concrets d'influence des pratiques de sorcellerie sur les comportements concurrentiels des managers des petites entreprises. À cette étude de cas sont associés les résultats d'une enquête de terrain dont l'analyse et la discussion nous amènent à dégager les principaux apports de la recherche.

I – CONCURRENCE ET SORCELLERIE : CADRES CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Cette première section présente les cadres conceptuel et théorique du lien entre la concurrence et la sorcellerie.

1. De la concurrence à la dynamique concurrentielle

Les travaux consacrés à l'étude de la concurrence sont principalement dominés par des théories économiques, même si de nouvelles approches émergent progressivement. Ces théories économiques ont surtout été élaborées autour de deux principales conceptions de la concurrence.

D'après la première conception, la concurrence est déterminée par les conditions du marché, si bien que plus elle est intense, moins les comportements isolés des acteurs du marché ont un effet sur le niveau de prix et sur la qualité de l'offre (Mc Nulty, 1968). La seconde conception prend en compte l'influence des comportements individuels des agents. Ici, la concurrence est envisagée comme une « force dynamique portée par les comportements de producteurs en situation hétérogène » (Cayla, 2014, p. 11). On constate que la concurrence est perçue de manière abstraite et normative dans ces deux approches. Et que chacune d'elle analyse la concurrence par rapport à ses effets.

Comparativement à ces deux conceptions, on pourrait considérer l'analyse des forces concurrentielles de Porter (1986) comme étant une synthèse des deux approches, dans la mesure où elle englobe les conditions de marché et les comportements individuels des agents. Toutefois, même cette lecture reste systématique en identifiant les éléments qui *a priori* détermineraient l'intensité de la concurrence dans un secteur donné. Le rapprochement de chacun de ces éléments à la réalité des petites, voire des très petites entreprises en Afrique montre que la concurrence n'est pas toujours perçue et analysée à travers ce prisme. D'autres lectures seraient donc envisageables. C'est d'ailleurs dans ce sens que les travaux de Robinson (1933) et de Chamberlin (1933) s'inscrivent, ils ouvrent la voie à l'étude de la concurrence en tant que phénomène. Considérant le caractère fondamentalement dynamique, divers et complexe des comportements stratégiques des acteurs et des marchés, les travaux consacrés à la concurrence se sont progressivement intéressés à la dynamique concurrentielle.

On retrouve à cet effet quatre approches de la dynamique concurrentielle. L'approche par la concurrence multimarché s'intéresse aux comportements concurrentiels des firmes et à l'hypothèse de la tolérance mutuelle. L'approche par la dyade action-réaction s'intéresse aux comportements quotidiens des firmes (Smith *et al.*, 1992). L'approche par la firme leader/firme challenger s'intéresse aux tensions concurrentielles. Enfin, l'approche par l'évènement concurrentiel s'intéresse au premier entrant. L'analyse de la dynamique concurrentielle permet ainsi d'éclaircir et de prédire les comportements concurrentiels des rivaux sur un secteur donné (Dhouda Baklouti, 2016). Relativement aux petites entreprises en étude dans notre recherche, cette analyse permettra d'identifier et d'apprécier les sources irrationnelles des avantages concurrentiels mobilisés par les promoteurs opérant dans un secteur donné, pour se constituer des atouts. Nous entendons donc par dynamique concurrentielle, l'ensemble des processus cognitifs et opératoires que des managers élaborent et mettent en œuvre, à travers la mobilisation de leurs capacités dynamiques et des ressources multiformes, pour mieux se positionner sur un marché, en situation d'évitement, d'affrontement et/ou de défense.

2. Dynamique concurrentielle et dynamique sorcellaire

L'analyse de la réalité des croyances et des pratiques de sorcellerie dans le monde économique s'inscrit dans la thématique centrale du lien conceptuel entre sorcellerie et modernité. En référence à divers phénomènes sociaux, politiques, religieux et économiques, plusieurs travaux rendent

compte de la dynamique du sorcellaire dans divers environnements sociaux et même au Cameroun. À ce titre, on peut citer, en relation avec les phénomènes sociaux entre autres, les travaux de de Rosny (2006) sur la réalité de la sorcellerie au Cameroun et ceux de Mengue (2005) sur la recrudescence des croyances en la sorcellerie chez les jeunes au Cameroun.

S'agissant précisément de la sphère économique, on trouve des travaux qui soulignent l'influence de la sorcellerie. On peut mentionner entre autres, les travaux de Fisiy et Geschiere (1991) qui montrent le rôle important de la sorcellerie dans la trajectoire des entrepreneurs camerounais ; ceux de Dzaka et Milandou (1994) sur l'influence de la sorcellerie dans le comportement des entrepreneurs congolais ; ceux de Kamdem (2002), ainsi que ceux de Tedongmo Teko (2018) relatifs à la prise en compte des pratiques de sorcellerie par les entrepreneurs camerounais. En ce qui concerne l'analyse de la sorcellerie en rapport avec la dynamique concurrentielle très peu d'études ont été menées. Pour cause, au regard de la littérature actuelle, l'univers rationnel de la dynamique concurrentielle et l'univers « irrationnel » de la sorcellerie apparaissent *a priori* comme deux univers antinomiques qui ne sauraient entretenir une quelconque relation.

Une mise en relation de la sorcellerie avec la concurrence économique suppose au préalable une définition du marché qui consacre la relation de détermination entre le social et l'économique (LeVelly, 2001). En ce sens, le marché est considéré comme le résultat d'un processus de construction sociale et la sorcellerie, en tant que système de croyances, devient un ensemble de catégories à partir desquelles des acteurs

économiques donnent un sens à leurs actions.

Cette conception du marché implique qu'il s'agit également d'un lieu d'affrontements où les acteurs sont dans des situations asymétriques et d'un lieu qui produit ceux qui gagnent et ceux qui perdent (Robinson, 1933). Dans un tel lieu, la sorcellerie devient une variable susceptible d'influencer la dynamique concurrentielle en jouant un rôle prépondérant dans l'imposition des valeurs et des normes non formelles, mais dont l'influence est réelle. Cette propriété ambivalente de la sorcellerie renvoie au caractère bienfaisant ou malfaisant généralement exprimé dans la société et plusieurs fois relevé dans des travaux scientifiques (Somville, 2013). La sorcellerie à cet effet est définie comme « la croyance selon laquelle le malheur inexplicable est dû à l'intention maléfique d'individus dotés de pouvoirs surnaturels » (Clément, 2003, p. 1).

L'ambivalence de la sorcellerie se traduit sous la forme d'une « dynamique de l'invisible » (Bernault et Tonda, 2000). Celle-ci opère suivant une rationalité qui selon Kamdem et Tedongmo Teko (2015), repose sur un double versant : déconstruction-reconstruction comportementale de l'individu dans son environnement social. D'après ces auteurs, l'univers de la sorcellerie renvoie à un « monde sorcellaire ». Dans ce monde, s'expriment les facteurs, les mécanismes et les manifestations de l'ambivalence de la sorcellerie dont l'explication se trouve dans les modalités invisibles et mystiques du contrôle et de l'exercice du pouvoir. La modélisation de ce monde sorcellaire est présentée dans le [tableau 1](#). Dans le cadre de notre recherche, la dynamique sorcellaire est définie comme l'ensemble des processus de recours aux

modalités du monde sorcellaire par un individu, dans une démarche rationnelle visant à influencer les autres ou à réagir (à se protéger) à l'influence des autres en contexte d'interaction.

3. Cadre théorique

Pour mieux mettre au jour l'influence des pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle des petites entreprises au Cameroun, nous inscrivons notre analyse dans la théorie des logiques d'action, d'une part, et dans la théorie de l'ambivalence des effets de la sorcellerie sur la vie sociale, d'autre part.

S'agissant de la théorie des logiques d'action (Amblard *et al.*, 1996), elle propose un cadre d'analyse des logiques d'action appliquée aux sciences des organisations à travers l'équation élémentaire : l'acteur + la situation d'action = logiques d'action. Dans cette équation, l'acteur n'existe pas en soi, mais il est construit et défini comme tel par son action. La situation d'action renvoie au contexte historique et institutionnel dans lequel l'acteur est inséré et agit.

Suivant cette théorie, les promoteurs des petites entreprises sont considérés comme des acteurs qui agissent en situation. Ce modèle permet de procéder à une théorisation qui identifie et analyse les rationalités des acteurs et les conditions dans lesquelles ces rationalités s'expriment. L'intérêt de cette théorie dans notre recherche tient à sa vitalité à démontrer que la conception et la mise en œuvre de la dynamique concurrentielle des promoteurs des petites entreprises au Cameroun peuvent être influencées par des pratiques de sorcellerie, selon que ces managers agissent en situation d'évitement, d'affrontement et/ou de défense.

Tableau 1 – Présentation synoptique des éléments structurants du monde sorcellaire

Valeurs de référence	Inconvénients	Avantages	Acteurs	Activités majeures
Invisibilité Secret Initiation Hiérarchie Compétition Pouvoir Puissance Spiritualité Sacré	Malédiction Désordre Déconstruction Déséquilibre Angoisse Maladie Désespérance Souffrance Échec Malheur	Bénédiction Ordre Reconstruction Équilibre Confiance Santé Espérance Plaisir Réussite Bonheur	Sorcier “Ensorceleur” “Désorceleur” “Tradi-praticien” “Guérisseur” “Nganga”	Conquête, conservation et exercice du pouvoir ; Gestion des incertitudes ; Gestion des conflits ; Détection des opportunités inaccessibles au commun des mortels ; Rétablissement de l'équilibre comportemental de l'individu après la période de déséquilibre.

Source : Kamdem et Tedongmo Teko (2015, p. 77).

Le second cadre théorique que nous mobilisons est relatif aux effets ambivalents de la sorcellerie sur la vie sociale. Cette littérature se base sur le postulat selon lequel, les agissements de l'africain sont fondés sur la foi dans la réalité des puissances des agents invisibles (Horton, 1967 ; Tempels, 1965). Sous ce postulat, la littérature décline principalement deux effets : un effet accumulateur de la sorcellerie qui permet à l'acteur-sujet de la sorcellerie de dominer les autres acteurs et d'accumuler, par exemple, un plus grand pouvoir économique ; et, un effet égalisateur qui se manifeste par une force conservatrice, une protection ou une arme des faibles ou des moins dominants (Geschiere, 2018 ; Mallart-Guimera, 1988).

L'intérêt d'une telle littérature est qu'elle permet d'affirmer l'importance de la subjectivité dans les motivations de l'action des promoteurs des petites entreprises en contexte camerounais. En réalité, la forte tendance au mimétisme des acteurs en concurrence sur un segment du marché, ainsi que le regroupement des offres en un seul lieu géographique rendent les innovations très vites imitables et limitent le développement d'avantages concurrentiels, notamment parce qu'il est difficile de mettre en œuvre une stratégie de différenciation. Dans un tel contexte, la dynamique concurrentielle se trouve donc fortement rythmée par la mise en pratique idiosyncratique de la dynamique sorcellaire.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie adoptée s'inscrit dans une perspective compréhensive et s'appuie sur une méthode qualitative. L'identification et l'analyse des rationalités des acteurs, ainsi que les conditions dans lesquelles leurs rationalités s'expriment impliquent le recours à une méthode qui part du discours des acteurs, afin de dégager les significations qu'ils donnent à leurs actions. Pour cela, nous avons mobilisé la méthode des cas à laquelle nous avons associé une enquête de terrain réalisée à l'aide d'un guide d'entretien.

Les mini-cas pratiques retenus présentent des processus singuliers sous-jacents aux comportements concurrentiels des promoteurs des PE d'après trois modèles de dynamique de concurrence en relation avec la dynamique sorcellaire. Chaque cas présente un modèle selon que le manager a recours aux pratiques de sorcellerie en situation offensive (cas 1), en situation défensive (cas 2) ou, qu'il adopte des comportements « neutres » face aux pratiques de sorcellerie (cas 3).

L'enquête de terrain réalisée à travers un guide d'entretien a été menée auprès de 60 promoteurs des PE de taille relativement identique, opérant dans le secteur du textile et habillement dans les marchés central, Mokolo et celui de la briqueterie à Yaoundé. Nous avons choisi ces 2 secteurs parce qu'ils sont principalement animés par les PE au Cameroun. Ils se caractérisent par une forte concurrence et par des dynamiques de diversification et d'internationalisation. De même, les acteurs qui agissent dans ces secteurs sont significativement représentatifs de l'ensemble des promoteurs des petites entreprises relativement au genre, à la culture, à l'âge et aux trajectoires biographiques. Ceux-ci ont été sélectionnés selon un échantillonnage non probabiliste, plus significativement représentatif que statistiquement représentatif.

L'objectif était d'obtenir, à l'issue de l'enquête, différents promoteurs dont les discours révélaient les trois types de situation face aux pratiques de sorcellerie (offensive/défensive/neutre). Les questions étaient semi-ouvertes et le guide d'entretien était structuré autour des thématiques relatives aux modalités de la concurrence et des pratiques sorcellaires.

II – MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DES CAS

À la suite de l'exposé de notre démarche méthodologique, nous présentons les trois cas pratiques retenus pour l'analyse².

1. Le jeune promoteur malin

Avec un chiffre d'affaires annuel hors taxe oscillant entre 85 et 90 millions fr CFA³, Issa Shopping est devenu en quatre ans, le leader de la commercialisation du textile et

2. L'anonymat des enquêtés est requise dans chaque cas.

3. 1 € = 655 fr CFA.

des vêtements prêt-à-porter au marché central de Yaoundé. Financée au départ par un établissement de microfinance de la place et créée par Ousmane Salif, licencié en marketing, l'entreprise est passée de deux boutiques en 2013 à 15 boutiques en 2017, désormais réparties dans les quatre coins du marché.

D'après le jeune promoteur prospère de 35 ans, la position de leader occupée par son entreprise est due à plusieurs facteurs : sa capacité à répondre aux besoins de la clientèle en proposant des produits originaux et de qualité ; la publicité régulière de ses produits à travers les médias et, l'habilité à faire les affaires qu'il aurait héritée de son grand-père. « Je fais normalement les affaires affirme-t-il, mais, je n'oublie pas que je suis d'abord un africain. Mon grand-père était un grand notable et c'est lui qui m'a initié au village avant que je devienne un homme d'affaires. Il me disait toujours que la victoire dans le monde des affaires se gagne la nuit et que si je dors tant pis pour moi. J'agis sur mes concurrents en utilisant tous les moyens avant qu'ils n'agissent sur moi ». Cette action d'Ousmane sur ses concurrents se traduit par des pratiques que l'un des gardiens du marché interrogé lors de l'enquête présente en ces termes : « il vient trois fois par semaine ici la nuit avec des marabouts. Ils font des choses bizarres mais lui, il nous dit que c'est pour protéger ses affaires. Quand ils finissent, ils versent du sel partout au marché. Tous les jeudis, Ousmane fait le *sarka*⁴ ici au marché. Ousmane la pratique beaucoup et c'est

comme s'il avait un aimant qui attire les clients ».

2. Le promoteur naïf

Après un début prometteur dans le secteur de la commercialisation des tissus et des vêtements prêt-à-porter en 2010 au marché central de Douala, l'entreprise Célia Shopping réalisait déjà un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 50 millions fr CFA avec une croissance soutenue de 5 % par an pendant quatre ans. Les boutiques de cette entreprise étaient les plus visitées par les clients et le promoteur Daniel Efoba envisageait déjà d'étendre son activité dans les autres régions du Cameroun. Cette prospérité sera de courte durée car, avec l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché, Célia Shopping va progressivement perdre sa position de leader. Un ancien employé⁵ de cette structure aujourd'hui au chômage et qui a vécu le déclin de cette entreprise relate les faits : « l'argent disparaissait des caisses, les rats et les souris rongeaient la marchandise et nos fidèles clients allaient désormais chez le nouveau concurrent. On ne comprenait rien. Notre patron a dû fermer trois boutiques et envoyer dix employés au quartier ».

Face à cette situation difficile, Daniel Efoba a revu sa stratégie concurrentielle en investissant davantage dans la publicité, en proposant de nouveaux produits et en renouvelant la décoration de ses boutiques mais, sans succès. Avec un peu de recul aujourd'hui, ce promoteur estime qu'il était

4. Pratique d'aumône consistant à donner gratuitement à manger et à boire à un ensemble de personnes afin d'obtenir des faveurs divines.

5. Interrogé dans le cadre de l'investigation relative à ce deuxième cas.

naïf et qu'il aurait dû écouter très tôt les conseils de ses amis : « mes amis me disaient que le nouveau concurrent pratiquait mais je ne croyais pas. Quand j'ai commencé à suivre leurs conseils, la situation s'est améliorée. J'ai placé des aiguilles dans mes caisses pour que l'argent ne disparaisse plus. J'ai enterré des talismans à l'entrée de mes boutiques. J'ai fait venir des pasteurs pour protéger mes affaires. Malheureusement, le nouveau avait déjà pris ma place de leader et aujourd'hui je me contente de protéger le peu qui me reste pour qu'il ne vole pas ça mystiquement. »

3. Le promoteur neutre

En 2014, Marcel Eyapo s'installe au marché central de Douala avec sa petite entreprise spécialisée dans la commercialisation des vêtements prêt-à-porter ainsi que dans la confection et location des tenues de mariage. L'entreprise compte alors huit employés et réalise progressivement un chiffre d'affaires annuel relativement croissant. Pour le jeune promoteur qui a travaillé pendant cinq ans comme commercial dans une entreprise de la mode en Italie, la gestion de son entreprise obéit aux canons de la gestion telle que pratiquée dans les entreprises italiennes. Son discours étaye cette idée lorsqu'il affirme : « je gère mon entreprise comme un blanc. J'ai un carnet d'adresses bien fourni et j'innove chaque jour. Je pense que pour être le meilleur dans un domaine, il faut innover sans cesse. On me dit que mes concurrents pratiquent la sorcellerie mais ça ne m'intéresse pas. Ce sont les choses des païens. Il faut que je voie pour croire. »

Convaincu que sa réussite est liée à la pratique des principes et techniques des

sciences de gestion, le jeune promoteur souligne qu'il est membre de plusieurs associations caritatives et d'entrepreneurs dont les adhérents constituent l'essentiel de sa clientèle.

III – ANALYSE ET DISCUSSION

La lecture des trois cas présentés et des données obtenues de l'administration du guide d'entretien permet de dégager des processus dont la conduite par les promoteurs exprime des formes originales d'invention quotidienne de la performance (efficacité) de la petite entreprise. Il s'agit de l'entrée sur le marché et du vécu de la concurrence.

1. Les petites entreprises : l'entrée dans le marché

Le marché dans lequel opèrent les petites entreprises apparaît comme un laboratoire d'expression des valeurs et des normes de la société camerounaise. Il existe à cet effet, une relation dialectique entre la conception que les promoteurs de ces entreprises ont du marché et celle qu'ils ont de la concurrence. Plus qu'un acte, l'entrée dans le marché est un processus d'apprentissage. Elle mobilise des connaissances acquises dans l'environnement immédiat du marché et dans l'environnement externe au marché. Face aux barrières à l'entrée, auxquelles font face les nouveaux entrants, les promoteurs investissent et s'investissent davantage dans l'apprentissage concurrentiel.

L'apprentissage concurrentiel correspond à un processus de socialisation dont les principaux agents socialisateurs se recrutent autant dans l'univers économique (écoles de commerce, experts, consultants, opérateurs

économiques) que dans l'univers social (parents, amis, confessions religieuses, tradi-praticiens). Contrairement à la thèse selon laquelle les acteurs des petites entreprises seraient pour la plupart des analphabètes du management, l'observation des profils de ces derniers révèle plutôt qu'avant l'entrée dans le marché, ils ont déjà des connaissances et des compétences en management, acquises à travers des formations formelles et/ou informelles (85 % des enquêtés). Les connaissances académiques acquises à travers des formations conventionnelles sont fécondées par la connaissance profane avant l'entrée dans le marché. Par ailleurs, l'entrée dans le marché d'un nouvel acteur économique est non seulement susceptible d'être influencée par la présence de ceux qui l'ont précédé (cas 2) ; mais aussi, susceptible d'influencer ceux qui arrivent après (cas 1). L'entrée et la présence dans le marché sont essentiellement caractérisées par l'incertitude et chaque promoteur est amené à s'inscrire dans une posture permanente de veille concurrentielle. Cette incertitude apparaît donc comme une caractéristique fondamentale de la petite entreprise, appelée à agir dans un marché concurrentiel et à réagir selon les formes que peut prendre la concurrence au sein de son marché.

2. Le vécu de la concurrence

La prise en compte de la concurrence comme élément déterminant de la création et de la survie de la petite entreprise est une réalité observable dans l'environnement camerounais. L'idée que chaque promoteur se fait de la concurrence est influencée par les variables qui l'ont incité à créer son entreprise et par les modalités de son

imaginaire. Le marché n'est pas singulièrement perçu comme un espace où se rencontrent l'offre et la demande. Il est plus perçu comme un espace où se rencontrent des acteurs économiques aux trajectoires biographiques différentes et aux imaginaires divers.

Ces trajectoires et ces imaginaires structurent et orientent l'entrée et la présence de l'acteur économique dans le marché. Ils contribuent également à faire du marché un espace d'interaction concurrentielle dont l'enjeu principal est moins la conquête de la clientèle que la quête permanente d'une position de leader. Ici, au lieu de développer des capacités de flexibilité et de compétitivité pour se constituer des facteurs clés de succès et assurer sa survie, le manager cherche plutôt à exercer une pression concurrentielle dans le but d'éliminer la concurrence. Lorsque le jeune manager Ousmane Salif présenté dans le cas 1 déclare « j'agis sur mes concurrents en utilisant tous les moyens avant qu'ils n'agissent sur moi », il n'est pas loin de cette réalité. L'entreprise leader est celle dont la présence dans le marché croît pendant que celle des concurrents décroît. Elle peut aussi être celle dont l'entrée dans un marché entraîne la sortie des concurrents du marché. L'allégorie principalement mobilisée par les acteurs économiques n'est pas celle d'une compétition de course dont l'enjeu est d'arriver le premier en courant plus vite que les autres. Mais, plutôt celle d'un combat d'affrontement dont le vainqueur est celui qui réussit à rester debout pendant que son challenger est au sol. Le champ lexical de cette allégorie renvoie à des expressions locales telles que : « tu dors ta vie dors » ; « le dehors-ci est mauvais » ; « le marché c'est la jungle » ; « les gros

poissons mangent toujours les petits ». De ce fait, contrairement aux stratégies qui découlent de l'analyse classique de la concurrence, les investissements consacrés à la publicité et au marketing sont inversement proportionnels à la position qu'un acteur occupe sur le marché à un moment donné et les niveaux d'exercice de la concurrence tiennent compte des niveaux d'expression des tensions concurrentielles. L'action concurrentielle n'obéit pas à une simple logique d'exercice automatique telle que prédéfinie par les théories classiques de la concurrence. Il n'y a d'action concurrentielle qu'en situation. L'agir concurrentiel est un « agir en situation » (Bertaux, 2000). Cet agir se traduit dans les faits par la mise en scène d'acteurs, par eux-mêmes et pour eux-mêmes, ce qui correspond à l'agir dramaturgique tel que conceptualisé par Habermas (1987). Face à la complexité et la pluralité de cet agir des promoteurs des petites entreprises, le principal défi qui s'impose à l'observateur est d'explorer les processus sous-jacents à ces « ruses de l'intelligence » (Détienne et Vernant, 1974) qui rendent compte de la rationalité de ces acteurs économiques.

IV – PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE

La réalité des pratiques de sorcellerie et leur influence sur la dynamique concurrentielle des petites entreprises au Cameroun rend compte de l'existence d'un agir en situation de concurrence et de l'inculturation concurrentielle. Cela suggère de nouvelles pistes pour une lecture de la petite entreprise, dans un contexte dont les contingences socio-culturelles sont influencées et orientées par l'imaginaire et les pratiques de sorcellerie.

1. L'agir sorcellaire en situation de concurrence

La référence prudente aux valeurs, aux inconvénients et aux avantages du monde sorcellaire dans le discours des promoteurs des petites entreprises traduit la distance symbolique observée vis-à-vis de la sorcellerie par les acteurs économiques. Cette prudence révèle l'une des difficultés à observer et à objectiver les pratiques de sorcellerie dans des environnements sociaux pourtant marqués par la vitalité de l'imaginaire sorcellaire. La sorcellerie est pratiquée mais, sa pratique n'est pas assumée. Elle n'apparaît aux yeux de l'observateur que lorsqu'elle prend la forme d'un agir non conventionnel dont les indicateurs renvoient à l'invisibilité, au secret, à la hiérarchie, à la compétition, au pouvoir, à la puissance, à la spiritualité et au sacré (Kamdem et Tedongmo Teko, 2015).

En référence à la situation de concurrence, l'observation de l'agir sorcellaire permet de dégager trois modèles d'agir correspondant chacun à un levier spécifique de la dynamique concurrentielle. Ces modèles de l'agir sorcellaire correspondent à l'agir sorcellaire de type ensorceleur (50 % des enquêtés) ; à l'agir sorcellaire de type désorceleur (40 % des enquêtés) ; et, à l'agir sorcellaire de type neutre (10 % des enquêtés). Chacun de ces modèles renvoie respectivement à des types particuliers de recours à la sorcellerie : le recours offensif, le recours défensif et le refus du recours (tableau 2).

L'agir sorcellaire de type ensorceleur est caractéristique du promoteur qui s'investit dans la détection et l'exploitation des opportunités rationnelles et « irrationnelles » afin de fragiliser ses concurrents. Son recours aux pratiques de sorcellerie est un

ensemble de stratégies concurrentielles qui lui permet de construire et de consolider sa position de leader sur le marché. Le constat de ce recours est généralement fait par des acteurs sociaux qui sont soit des victimes, soit des témoins. Quelques illustrations de cette réalité ressortent des cas présentés. Dans le cas 1, c'est l'un des gardiens du marché qui constate : « Ousmane-là pratique beaucoup et c'est comme s'il avait un aimant qui attire les clients ». Dans le cas 2, c'est un ancien employé, témoin du phénomène qui déclare : « l'argent disparaissait des caisses, les rats et les souris rongeaient la marchandise et nos fidèles clients allaient désormais chez le nouveau ». Dans ce même cas, la principale victime reconnaît que ses amis lui disaient que le nouveau concurrent pratiquait mais il n'y croyait pas. Le verbe « pratiquer » qui revient dans plusieurs discours désigne selon sa connotation locale, l'action de recourir à la sorcellerie. Il s'agit par exemple de faire nuitamment des sacrifices d'animaux devant la boutique du concurrent, d'enterrer des objets, d'utiliser un certain type de parfum pour « envoûter » les clients, etc. Les médias camerounais relaient régulièrement des cas de découverte d'objets insolites, utilisés par certains commerçants pour attirer ou fidéliser plus de clients (sous-vêtement de la commerçante dans la marmite qui sert de cuisson, eau ayant servi à laver un cadavre et utilisée pour la cuisson, bagues magiques, etc.) Quant à l'agir sorcellaire de type désorceleur, il est caractéristique du promoteur qui s'investit dans la détection des menaces « irrationnelles », mais potentiellement dangereuses. Son recours aux pratiques de sorcellerie est un ensemble de stratégies concurrentielles qui lui permet de résister et

de survivre à la pression exercée par ses concurrents. Il s'agit du promoteur qui se considère comme victime d'un recours offensif à la sorcellerie. Il s'engage dans un recours défensif. Ce recours se traduit par des comportements qui à l'observation ne sont pas si différents des comportements en cas de recours offensif : placer des aiguilles dans une caisse pour que l'argent ne disparaisse plus ; enterrer des talismans ; faire venir des tradi-praticiens ou des pasteurs pour des rituels dits de protection. L'agir sorcellaire de type neutre enfin, est caractéristique des promoteurs qui ne sont ni engagés dans un recours de type offensif, ni dans un recours de type défensif de la sorcellerie. Leur agir est « neutre » vis-à-vis des pratiques de sorcellerie mais, leurs discours révèlent tout de même des allusions au monde sorcellaire, même si sa réalité n'est pas admise du fait d'une expérience avec ce monde qui n'est pas encore effective. Être neutre, c'est recourir exclusivement aux stratégies conventionnelles de pratique de la concurrence. C'est brandir l'argument d'une réussite qui serait exclusivement le fruit d'une innovation technico-scientifique. C'est également inscrire l'idée de sorcellerie dans le registre de l'archaïsme et du paganisme. Le discours du manager Marcel Eyapo présenté dans le cas 3 illustre pertinemment la pensée des managers qui se réclament neutres : « Je gère mon entreprise comme un blanc. (...) j'innove chaque jour. (...) il faut innover sans cesse (...). Ce sont les choses des païens. »

2. Inculturation concurrentielle et performance des petites entreprises

Les trois modèles de l'agir sorcellaire présentés sont des « types idéaux » des

Tableau 2 – Le modèle de l’agir sorcellaire en situation de concurrence

Types d’agir sorcellaire	Modes de recours à la sorcellerie	Stratégies concurrentielles	Objectifs	Buts	Actions
L’ensorceleur	Offensif	Détection et exploitation des opportunités rationnelles et « irrationnelles »	Fragiliser les concurrents	Construire et consolider sa position de leader sur le marché.	Faire mutuellement des sacrifices d’animaux devant la boutique du concurrent ; accuser le concurrent de sorcellerie.
Le désorceleur	Défensif	Détection des menaces « irrationnelles », mais potentiellement dangereuses de son environnement	Résister et survivre à la pression exercée par ses concurrents	Être présent sur le marché malgré les attaques « sorcellaires » des ennemis	Placer des aiguilles dans la caisse pour que l’argent ne disparaisse plus ; enterrer des talismans ; faire venir des tradi-praticiens ou des pasteurs pour des rituels dits de protection.
L’indifférent	Neutre	Recours exclusif aux stratégies conventionnelles de pratique de la concurrence.	Pratiquer la concurrence loyale	Être leader grâce à l’innovation technico-scientifique	Aucune action

promoteurs des petites entreprises dans un environnement dont la rationalité des acteurs est plus ou moins influencée par l'imaginaire sorcellaire lorsqu'ils sont en situation de concurrence. Ce sont des modèles que nous proposons pour cerner les rationalités de ces acteurs économiques. Ces modèles en tant que types idéaux ne sont pas observables « sous une forme aussi pure dans la réalité » (Berger, 1973, p. 31). Bien au contraire, ils opèrent sous la forme d'institutions et servent de base aux discours des promoteurs des petites entreprises.

Lorsque des promoteurs évoluent dans un même contexte culturel, la performance, synonyme d'efficacité ici, prend la forme d'une capacité d'inculturation. Celle-ci consiste pour chaque manager à traduire dans le langage de son environnement socio-culturel, les théories et pratiques technico-scientifiques de la concurrence. C'est ce qu'il convient d'appeler l'inculturation concurrentielle. L'enracinement de l'ordre conventionnel de la concurrence dans l'empire des pratiques de sorcellerie dénote une appropriation des théories conventionnelles de la concurrence par des promoteurs. Ceux-ci les transforment en savoirs pratiques et en savoirs actionnables selon leur capacité à instrumentaliser à leur avantage les modalités de leur environnement socio-culturel. Dans ce contexte, étant donné la pluralité des acteurs qui partagent le même imaginaire socio-anthropologique, l'inculturation s'inscrit dès lors dans une concurrence. Elle devient concurrentielle et la performance d'une entreprise est plus influencée par des variables socio-culturelles que par des variables objectives. Loin de soutenir que les variables socio-culturelles déterminent exclusivement la performance des petites entreprises et

induisent des différences de performance, il est plus question de relever l'intérêt d'une prise en compte de la consistance sociale du manager et des contingences socio-culturelles de la petite entreprise.

Cette recherche, qui fait suite à bien d'autres, contribue à révéler l'utilisation par les promoteurs des petites entreprises d'objets aux propriétés magiques (Bernault et Tonda, 2000). Ces objets sont supposés permettre aux utilisateurs d'attirer et de fidéliser plus de clientèle au détriment de leurs concurrents ou encore de se protéger des attaques « magiques » de leurs concurrents. Elle met également en avant, à partir de l'observation des marchés dans lesquels opèrent les petites entreprises, le phénomène récurrent de recours aux pasteurs, prêtres et tradi-praticiens pour des rituels de purification, de protection et/ou de garantie de la réussite. Ces pratiques, anodines et absurdes du point de vue du cadre analytique classique du marché, tendent pourtant à souligner qu'il existe, au-delà des ressources et des capacités conventionnelles qui animent la dynamique concurrentielle, d'autres ressources et compétences « irrationnelles » qui prendraient source dans un monde invisible et nocturne (Rosny, 2005 ; Geschiere, 2016).

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de mettre au jour l'influence des pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle des petites entreprises au Cameroun. Pour le faire, nous avons proposé une autre intelligibilité du vécu de la concurrence par les promoteurs de ces petites unités économiques. À partir d'une analyse de l'entrée sur le marché, du vécu de la concurrence, de

l'agir sorcellaire en situation de concurrence et de l'inculturation concurrentielle, nous avons mis en perspective les processus sous-jacents à la rationalité de ces acteurs en situation de concurrence.

À l'issue de cette recherche, la réalité des efforts fournis par les promoteurs des petites entreprises pour agir contre leurs concurrents ou pour se protéger d'eux à partir des pratiques de sorcellerie suscite des interrogations pertinentes. De recherches futures pourront donc s'intéresser aux interrogations suivantes : peut-on et doit-on

continuer à envisager la performance des petites entreprises sous le prisme des seules variables technico-scientifiques du management ? L'inscription dans le *business plan* des frais consacrés au recours à la sorcellerie n'est-elle pas susceptible de garantir plus de transparence dans la gestion de la petite entreprise ? L'enseignement des théories de la concurrence socialement et culturellement désincarnées peut-elle contribuer à la formation de promoteurs des petites entreprises efficacement opérationnels dans leur environnement socio-culturel ?

BIBLIOGRAPHIE

- Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996). *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris.
- Berger P. (1973). *Comprendre la sociologie (son rôle dans la société moderne)*, Traduction de J. Feistmauer, 2^e éd., Centurion, Paris.
- Bernault F. et Tonda J. (2000). « Dynamique de l'invisible en Afrique », *Politique africaine*, n° 79, p. 5-16.
- Bertaux D. (2000). « Récits de vie et analyse de l'agir en situation », *Récits de vie et histoire sociale*, Gaulejac V. et Levy A. (dir), Eska, Paris.
- Cayla D. (2014). « "concurrence" de quoi parlons-nous ? Préciser le concept économique pour clarifier le débat politique », *halshs-00994773v1.janvier*.
- Chamberlin E. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value*, Harvard University Press.
- Clément F. (2003). « L'esprit ensorcelé. Les racines cognitives de la sorcellerie », *Terrain*, n° 41, septembre, p. 1-27.
- CnuCED (2014). « La concurrence dans l'économie du Cameroun », Nations unies, New York et Genève.
- Détienne M. et Vernant J.-P. (1974). *Les ruses de intelligence. La métis des Grecs*, Flammarion, Paris.
- Dhouda Baklouti M.Z. (2016). *La dynamique concurrentielle entre affrontement et évitement. Application dans la grande distribution*, Éditions universitaires européennes, Sarrebruck.
- Dzaka T. et Milandou M. (1994). « L'entrepreneur congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : une face cachée de la gestion culturelle du risque ? », *Politique africaine*, n° 56, décembre, p. 108-118.

- Fisiy C. et Geschiere P. (1991). "Sorcery, Witchcraft and accumulation. regional variations in south and west cameroon", *Critique of Anthropology*, vol. 11, n° 3, p. 251-278.
- Geschiere P. (2016). « Éric de Rosny et la violence nocturne », Séraphin G. (dir.), *Religion, guérison et forces occultes en Afrique*, Karthala, Paris, p. 83-96.
- Geschiere P. (2018). *Sorcellerie et politique en Afrique*, Karthala, Paris.
- Habermas J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, tomes 1 et 2, Fayard, Paris.
- Henry A. (2016). « L'éclairage d'Éric de Rosny vers le monde des entreprises au Cameroun », *Religion, guérison et forces occultes en Afrique*, Séraphin G. (dir.), Karthala, Paris, p. 97-109.
- Horton R. (1967). "African traditional thought and Western science", *Africa*, n° 37.
- Kamdem E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*, Québec, Presses de l'Université Laval et Paris, L'Harmattan.
- Kamdem E. et Tedongmo Teko H. (2015). « L'emprise sorcellaire en Afrique. Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXI, n° 2, p. 69-88.
- Lemieux R. (1996). « Le dynamisme religieux des cultures francophones : ouverture ou repli ? », *Religion, sécularisation, modernité. Les expériences francophones en Amérique du Nord*, B. Caulier (dir.), Les Presses de l'Université Laval, Laval, p. 1-32.
- LeVelly R. (2001). « Comment faire la sociologie du marché ? La notion d'encastrement dans les travaux de la « nouvelle sociologie économique » », *DEES*, vol. 125, octobre.
- Mallart-Guimera L. (1988). « La forêt de nos ancêtres », *Thèse d'État*, Université de Paris X.
- Marchesnay M. (2003). « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, n° 144, p. 107-118.
- Mc Nulty P.J. (1968). "Economic theory and the meaning of competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 82, n° 4, p. 639-656.
- Mengue M.T. (2005). « La jeunesse camerounaise et les phénomènes de la sorcellerie : essai d'interprétation sociologique », *Justice et Sorcellerie*, Rosny E. (de) (dir.), Colloque International de Yaoundé (17-19 mars 2005), Karthala, Paris, p. 121-134.
- Porter M. (1986). *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris.
- Robinson J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition* (1^e éd.), Macmillan, Londres, Royaume-Uni.
- Rosny É. (de) (sous la dir.) (2005). *Justice et Sorcellerie*, Yaoundé, Karthala - Presses de l'UCAC, Paris.
- Rosny É. (de) (2006). « L'univers de la sorcellerie », *Justice et Sorcellerie*, Rosny É. (de) (sous la dir.), Yaoundé, Karthala Presses de l'UCAC, Paris, p. 25-32.

- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications.
- Somville V. (2013). « La sorcellerie et le développement économique en Afrique subsaharienne », *Journées de l'Économie*, Lyon, 16 novembre, CHR, Michelson Institute.
- Tedongmo Teko H. (2018). « Prise en compte des phénomènes religieux et des pratiques sorcellaires par les entrepreneurs camerounais », *Théories des organisations africaines*, Biwolé-Fouda J., Causse G. et Ngantchou A., L'Harmattan, Paris, p. 347-366.
- Tempels P. (1965). *La philosophie bantoue*, 3^e éd., Présence africaine, Paris.