

Quand la culture devient une ressource entrepreneuriale : résilience, apprentissage de l'échec et transmission intergénérationnelle dans les PME camerounaises

Aichatou ABOUBAKAR

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Yaoundé II, Cameroun - aboubakaraichatou@yahoo.fr

Type de contribution : Article de recherche

Résumé : Cet article examine la manière dont la culture intervient dans le succès entrepreneurial des dirigeants de PME au Cameroun. Plutôt que de traiter la culture comme un attribut national ou ethnique exerçant un effet direct, nous l'appréhendons comme un ensemble de ressources, de normes et de cadres de sens encastres dans les familles, les communautés et les institutions. L'étude repose sur une démarche qualitative exploratoire menée auprès de dix dirigeants de PME à Yaoundé entre mai et juin 2024. Les entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de quarante minutes, ont été analysés thématiquement avec NVivo 10 ; la saturation thématique est apparue autour du huitième entretien, les deux suivants servant à éprouver la stabilité des catégories. Les résultats révèlent quatre mécanismes complémentaires. Premièrement, la résilience apparaît comme une capacité située, rendue particulièrement saillante par les frictions institutionnelles. Deuxièmement, l'échec devient une ressource d'apprentissage lorsqu'il est interprété comme une expérience révisable plutôt que comme un stigmate définitif. Troisièmement, la transmission intergénérationnelle opère par socialisation, acquisition précoce de compétences et accès au capital social, et non par une supposée transmission ' par le sang '. Quatrièmement, l'appartenance communautaire agit de manière ambivalente par la confiance, les modèles et les réseaux, mais peut aussi produire obligations et fermeture. L'article contribue à dé-essentialiser la culture et propose un modèle processuel reliant encastrement culturel, résilience, apprentissage et succès entrepreneurial.

Mots-clés : Culture entrepreneuriale ; résilience ; apprentissage de l'échec ; transmission intergénérationnelle ; encastrement ; PME ; Cameroun

Abstract : This article examines how culture shapes entrepreneurial success among SME owner-managers in Cameroon. Rather than treating culture as a national or ethnic attribute with a direct causal effect, we conceptualize it as a set of resources, norms, and meaning systems embedded in families, communities, and institutions. The study draws on an exploratory qualitative design based on ten SME managers interviewed in Yaoundé between May and June 2024. Semi-structured interviews, averaging forty minutes, were thematically analyzed with NVivo 10; thematic saturation emerged around the eighth interview, while two additional interviews were used to assess category stability. Four complementary mechanisms emerge. First, resilience appears as a situated capability whose value is heightened by institutional frictions. Second, failure becomes a learning resource when it is framed as revisable experience rather than as definitive stigma. Third, intergenerational transmission operates through socialization, early acquisition of managerial skills, and access to social capital, not through any biological "blood" transmission. Fourth, community embeddedness has ambivalent effects: trust, role models, and networks can facilitate entrepreneurial action, while solidarity obligations and network closure may also constrain it. The article contributes by de-essentializing culture and shifting the analysis from cultural traits to mechanisms. It proposes a process model linking cultural embeddedness, resilience, learning from failure, resource mobilization, and multidimensional entrepreneurial success in a constrained institutional environment.

Keywords : Entrepreneurial culture; resilience; learning from failure; intergenerational transmission; embeddedness; SMEs; Cameroon

Classification JEL : L26 ; M13 ; Z13 ; O17

Recherche - Innovation - Management – Organisations

Introduction

Le succès entrepreneurial est généralement appréhendé à partir d'indicateurs financiers, tels que la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires ou la pérennité. Pourtant, les dirigeants de petites entreprises mobilisent également des critères non financiers, notamment l'autonomie, la satisfaction, la continuité du projet et la reconnaissance sociale (Brüderl & Preisendörfer, 1998 ; Walker & Brown, 2004). Cette pluralité des critères invite à dépasser une lecture strictement économique de la réussite. Elle conduit surtout à s'interroger sur les ressources qui permettent aux entrepreneurs d'agir, de persister et d'apprendre lorsque l'environnement est incertain. Parmi ces ressources, la culture occupe une place paradoxale : elle est fréquemment invoquée pour expliquer des différences entrepreneuriales, mais elle reste souvent traitée comme une variable générale, nationale ou ethnique, dont les mécanismes d'action demeurent insuffisamment spécifiés (Hayton et al., 2002 ; Hayton & Cacciotti, 2013).

Cette limite est particulièrement importante dans les économies africaines, où les pratiques entrepreneuriales sont profondément encastrées dans des familles, des communautés, des réseaux de confiance et des institutions dont les frontières se recouvrent partiellement. Une lecture contextualisée de l'entrepreneuriat rappelle que les acteurs ne prennent pas leurs décisions dans un vide social : les contextes historiques, institutionnels, spatiaux et relationnels ouvrent certaines possibilités d'action et en ferment d'autres (Welter, 2011). Dans cette perspective, la culture ne doit pas être réduite à un stock de valeurs fixes. Elle peut être comprise comme un répertoire de normes, de significations, de modèles et de relations au moyen desquels les entrepreneurs interprètent les événements et mobilisent des ressources. L'approche institutionnelle renforce cette lecture en montrant que les institutions informelles, dont les normes et les croyances, interagissent avec les règles formelles pour structurer les comportements économiques (North, 2005 ; Bruton et al., 2010).

Le contexte camerounais offre un terrain particulièrement fécond pour étudier ces mécanismes. Les PME y évoluent dans un environnement marqué par des contraintes administratives, financières et marchandes qui peuvent accroître le coût de l'action entrepreneuriale. Les travaux réalisés au Cameroun montrent par ailleurs que la résilience peut soutenir la performance après des épisodes critiques (Boubakary, 2022), que la transmission intergénérationnelle de l'esprit d'entreprise peut améliorer la performance par le transfert de compétences et de capital social (Abbo & Sangué-Fotso, 2023), et que certaines ressources de débrouillardise ou d'innovation frugale participent au succès de jeunes entrepreneurs (Sangué-Fotso & Ngouane, 2023), et que la temporalité et l'ouverture à d'autres modes de pensée comptent dans les trajectoires des primo-entrepreneurs (Sangué-Fotso & Ngouane, 2024). Ces résultats convergent vers une intuition forte : le succès ne dépend pas seulement de 'valeurs culturelles' abstraites, mais de la manière dont des ressources culturellement encastrées sont acquises, interprétées et activées dans des situations concrètes.

Les recherches consacrées aux déterminants culturels du succès entrepreneurial mettent en évidence plusieurs mécanismes susceptibles d'orienter les trajectoires des entrepreneurs, notamment la résilience, l'acceptation de l'échec, la socialisation précoce aux affaires (Boubakary, 2019), la transmission intergénérationnelle des pratiques entrepreneuriales et l'inscription dans des réseaux communautaires. Dans le contexte camerounais, ces

mécanismes apparaissent particulièrement saillants dans les discours des dirigeants de PME. Leur interprétation exige toutefois une prudence théorique. En effet, certaines expressions mobilisées par les acteurs, telles que la ‘ transmission par le sang ’ ou l’influence de l’appartenance ethnique, ne sauraient être assimilées à des causalités biologiques ou culturelles directes. Elles renvoient davantage à des processus de socialisation, d’apprentissage, de transmission de capital social, de construction de la confiance et d’accès différencié aux ressources entrepreneuriales. La littérature sur l’encastrement familial montre précisément que la famille intervient dans l’identification des opportunités, la décision de créer et la mobilisation des ressources nécessaires à l’activité entrepreneuriale (Aldrich & Cliff, 2003). De même, les recherches interculturelles soulignent que les effets de la culture ne sont ni homogènes ni mécaniques, mais dépendent des comportements, des institutions et des configurations sociales dans lesquelles l’action entrepreneuriale est encadrée (Stephan & Uhlaner, 2010 ; Autio et al., 2013). Ainsi, la culture gagne à être appréhendée non comme une propriété figée des groupes, mais comme un répertoire de ressources, de normes et de mécanismes de socialisation susceptibles de faciliter ou de contraindre l’action entrepreneuriale.

Cette relecture permet de déplacer la question de recherche. Il ne s’agit plus seulement de demander quelles ‘ variables culturelles ’ favorisent le succès, mais de comprendre par quels mécanismes des ressources culturellement encadrées influencent les trajectoires entrepreneuriales. Nous posons donc la question suivante : ***par quels mécanismes l’encastrement culturel et institutionnel façonne-t-il la résilience, l’apprentissage de l’échec et, plus largement, le succès entrepreneurial des dirigeants de PME au Cameroun ?*** L’objectif est double : préserver la richesse empirique des discours recueillis et proposer une interprétation théorique suffisamment précise pour être discutée, comparée et testée.

L’article apporte trois contributions. Premièrement, il dé-essentialise la culture en la traitant comme un système de ressources, de cadres de sens et de relations plutôt que comme une essence attachée à un groupe. Deuxièmement, il relie la littérature sur la culture entrepreneuriale à celle sur l’apprentissage de l’échec et la résilience, afin d’expliquer comment des expériences adverses peuvent être transformées en capacités d’action (Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2013). Troisièmement, il montre que les ressources familiales et communautaires sont ambivalentes : elles peuvent renforcer la confiance et l’accès à l’information, mais aussi produire des obligations, de la fermeture et des stéréotypes. Cette ambivalence permet de contextualiser l’entrepreneuriat africain sans essentialiser l’Afrique. La suite de l’article présente d’abord le cadre théorique, puis la méthodologie. Les résultats sont ensuite exposés sous forme de mécanismes, avant une discussion des contributions, implications, limites et perspectives.

1. Cadre théorique : de la culture comme variable à la culture comme mécanisme

La culture a longtemps été abordée dans la recherche entrepreneuriale à partir de dimensions nationales relativement stables. Cette tradition a permis d’identifier des associations entre valeurs collectives et propension à entreprendre, mais elle a également suscité des critiques sur le risque d’homogénéiser des populations internes très diverses. Hofstede (2001) définit la culture comme une programmation collective de l’esprit qui

distingue des groupes, tandis que le programme GLOBE met l'accent sur des pratiques et valeurs partagées susceptibles de varier entre sociétés (House et al., 2004). Les travaux de Hayton et al. (2002) montrent cependant que les résultats reliant culture nationale et entrepreneuriat sont hétérogènes, et Hayton & Cacciotti (2013) insistent sur la nécessité de clarifier les niveaux d'analyse et les mécanismes.

Cette hétérogénéité a favorisé un tournant contextualiste. Welter (2011) propose de considérer les contextes sociaux, institutionnels, spatiaux et temporels comme constitutifs de l'action entrepreneuriale. Dans cette perspective, la culture n'est ni extérieure à l'entrepreneur ni totalement déterminante. Elle fournit des catégories d'interprétation, des normes de comportement et des ressources relationnelles dont l'utilité dépend des situations. Thornton et al. (2011) rappellent ainsi que les facteurs socioculturels agissent conjointement avec les institutions et les réseaux. Stephan & Uhlaner (2010) montrent, de leur côté, que les cultures socialement soutenantes et orientées vers la performance ne produisent pas les mêmes effets sur les différentes conditions de l'entrepreneuriat. Autio et al. (2013) confirment que les pratiques culturelles influencent différemment l'entrée entrepreneuriale et les aspirations de croissance.

L'enjeu est donc de passer d'une logique de ' culture qui cause ' à une logique de culture qui configure. Cette formulation est plus exigeante : elle oblige à identifier ce qui est transmis, par quels acteurs, dans quelles situations et avec quels effets. Dans le cas des PME camerounaises, trois mécanismes ressortent particulièrement de la littérature et des matériaux empiriques : la socialisation entrepreneuriale, l'encastrement relationnel et les cadres de sens utilisés pour interpréter l'échec. Ces mécanismes permettent de relier les valeurs et normes à des ressources observables, comme des compétences, de l'information, de la confiance ou une capacité à maintenir l'action en période d'adversité.

1.1. Succès, résilience et apprentissage de l'échec

La réussite entrepreneuriale ne se réduit pas à la survie financière. Walker & Brown (2004) montrent que les propriétaires de petites entreprises mobilisent des critères personnels et non financiers aux côtés des indicateurs économiques. Une telle approche est particulièrement utile dans les environnements où les trajectoires peuvent être irrégulières, où les premières années sont marquées par des pertes et où la reconnaissance sociale ou l'autonomie jouent un rôle important. Dans cet article, le succès entrepreneurial est donc compris comme un résultat multidimensionnel associant continuité de l'activité, amélioration économique, capacité à maintenir le projet et satisfaction du dirigeant.

Cette définition permet d'intégrer la résilience sans la confondre avec le succès. La résilience désigne ici une capacité de rebond, d'ajustement et de maintien de l'engagement face à l'adversité. Les travaux de Boubakary (2022), menés au Cameroun, montrent que certains facteurs de résilience contribuent favorablement à la performance après des situations critiques. Toutefois, la résilience ne garantit pas mécaniquement la réussite : elle peut aussi prolonger un engagement dans une activité non viable. Sa valeur dépend donc de la capacité du dirigeant à associer persistance et apprentissage. C'est pourquoi l'acceptation de l'échec constitue un mécanisme complémentaire.

La littérature sur l'échec entrepreneurial met précisément en garde contre une vision romantique du ' fail fast '. L'échec engendre des coûts financiers, sociaux et psychologiques

qui peuvent empêcher l'apprentissage (Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2013). Cardon et al. (2011) montrent que le sens attribué à l'échec varie selon les cadres culturels : il peut être interprété comme une erreur imputable à l'entrepreneur ou comme une malchance liée au contexte, avec des conséquences différentes sur le stigmat. L'apprentissage dépend donc moins de l'échec en soi que du processus de sensemaking par lequel l'entrepreneur reconstruit l'événement, identifie ce qui peut être modifié et réengage des ressources. Cette perspective éclaire les verbatims camerounais qui présentent l'échec comme une source d'expérience et d'innovation.

1.2. Socialisation intergénérationnelle et encastrement communautaire

La famille constitue une seconde porte d'entrée pour comprendre la culture entrepreneuriale. L'approche de l'encastrement familial considère que famille et entreprise sont profondément interdépendantes et que les caractéristiques familiales influencent l'identification des opportunités, la décision de créer et la mobilisation des ressources (Aldrich & Cliff, 2003). Cette perspective est particulièrement pertinente pour interpréter la ' transmission de père en fils ' évoquée par plusieurs répondants. Ce qui se transmet n'est pas une aptitude biologique, mais un ensemble d'expériences précoces, de routines, de connaissances tacites, de relations et de ressources matérielles.

Les travaux camerounais d'Abbo & Sangué-Fotso (2023) appuient cette lecture. À partir d'un large échantillon d'entrepreneurs du secteur informel, ils montrent que le fait d'avoir une mère entrepreneure est associé à un avantage expliqué par la transmission de compétences managériales et de capital social. Ce résultat fournit une alternative théorique au langage du ' sang ' : l'héritage entrepreneurial peut être observé comme un processus de socialisation et de transfert de ressources. Il peut inclure l'exposition précoce aux activités commerciales, l'apprentissage du risque, l'accès à des fournisseurs, la réputation familiale ou un capital de démarrage.

L'appartenance communautaire peut fonctionner de manière comparable. Les réseaux sociaux soutiennent la création et le succès des nouvelles entreprises en donnant accès à des informations, des contacts et des ressources (Brüderl & Preisendörfer, 1998). La culture peut également offrir des modèles cognitifs et symboliques donnant du sens à l'activité entrepreneuriale (Dodd, 2002). Toutefois, l'encastrement n'est pas toujours bénéfique. Des obligations de solidarité, la fermeture des réseaux ou des stéréotypes peuvent réduire l'autonomie de l'entrepreneur ou exclure certains acteurs. Le lien entre communauté et succès doit donc être traité comme un mécanisme relationnel potentiellement ambivalent, et non comme l'effet causal d'une identité ethnique.

1.3. Le contexte institutionnel comme amplificateur et limite

L'institutionnalisme complète cette architecture en expliquant pourquoi les mêmes ressources culturelles peuvent avoir une valeur différente selon l'environnement. North (2005) distingue les règles formelles et les institutions informelles qui structurent les échanges. Bruton et al. (2010) montrent que la théorie institutionnelle est particulièrement pertinente pour l'entrepreneuriat, car les entrepreneurs doivent agir à l'intérieur de systèmes de règles, de normes et de légitimités qui conditionnent l'accès aux ressources. Dans un contexte marqué par des lenteurs administratives, des contraintes fiscales ou des difficultés

de financement, la capacité à mobiliser des réseaux, à persister et à apprendre peut devenir plus déterminante.

Cette idée conduit à une proposition intégrative : le contexte institutionnel ne constitue pas seulement un facteur externe de succès ou d'échec ; il modifie le rendement des ressources culturelles. Une culture de solidarité peut être particulièrement utile lorsque les marchés de capitaux sont imparfaits, mais les obligations correspondantes peuvent aussi accroître les coûts. Une forte valorisation de la résilience peut soutenir la continuité en période de crise, mais aussi retarder une sortie rationnelle. La culture fonctionne donc comme une infrastructure de ressources et de significations dont les effets sont conditionnels. C'est ce mécanisme que l'analyse empirique cherche à préciser.

2. Méthodologie

L'étude adopte une démarche qualitative exploratoire et interprétative. Le choix du qualitatif est cohérent avec l'objectif de comprendre les significations que les dirigeants attribuent à la culture, à l'échec et à la réussite, plutôt que d'estimer un effet moyen entre variables. Le dispositif initial était à dominante inductive ; dans la présente version, l'interprétation des catégories est mise en dialogue avec la littérature dans une logique abductive, sans modifier les données de terrain. Cette articulation permet de préserver les catégories issues des discours tout en évitant de reprendre littéralement des explications potentiellement réductionnistes.

La population étudiée est composée de dirigeants ou responsables de PME situées à Yaoundé. Dix entretiens semi-directifs ont été réalisés entre mai et juin 2024. L'échantillon couvre des secteurs diversifiés : récupération et recyclage, agroalimentaire, technologies de l'information, assurance, fabrication de peintures, énergies renouvelables, services vétérinaires, agro-industrie et santé. Les expériences professionnelles déclarées s'étendent approximativement de cinq à vingt ans. La saturation thématique est apparue autour du huitième entretien ; deux entretiens supplémentaires ont permis de vérifier que les catégories principales ne se modifiaient plus substantiellement. Dans une étude qualitative, cette logique vise la profondeur interprétative et non la représentativité statistique (Patton, 1990).

Tableau 1 : Caractéristiques des participants

Code	Secteur d'activité	Genre	Fonction	Expérience
DGPME 1	Récupération et recyclage des déchets	Homme	Direction générale	11 ans
DGPME 2	Agroalimentaire	Homme	Chef d'agence	6 ans
DGPME 3	Technologies de l'information	Homme	Direction générale	5 ans
DGPME 4	Assurance	Homme	Direction générale	14 ans
DGPME 5	Fabrication de peintures	Homme	Direction générale	15 ans
DGPME 6	Agroalimentaire	Homme	Direction générale	13 ans
DGPME 7	Énergies renouvelables	Homme	Direction des opérations	20 ans
DGPME 8	Services vétérinaires et produits animaliers	Femme	Direction générale	10 ans
DGPME 9	Agro-industrie	Homme	Direction des opérations	10 ans
DGPME 10	Santé et services médicaux	Homme	Direction générale	14 ans

Source : Données de terrain (2024).

Le guide d'entretien était structuré autour de quatre axes : le profil du répondant, sa compréhension de la culture et de l'entrepreneuriat, les déterminants perçus du succès entrepreneurial et le rôle des facteurs culturels. Les entretiens ont été conduits en face-à-face et ont duré en moyenne quarante minutes. Les participants ont refusé l'enregistrement audio ; un cahier de bord a donc été utilisé pour la prise de notes, ensuite retranscrites sous Word puis organisées dans NVivo 10. Cette contrainte est importante : l'absence d'enregistrement limite la possibilité de restituer l'intégralité des formulations et justifie une interprétation prudente des verbatims.

L'analyse a reposé sur un codage thématique. Les catégories initiales liées au guide ont été confrontées aux motifs récurrents des entretiens, puis regroupées autour de mécanismes plus explicatifs : résilience, apprentissage de l'échec, frictions institutionnelles, socialisation intergénérationnelle et encastrement communautaire. La logique de comparaison constante entre entretiens a été utilisée pour repérer convergences, nuances et contrepoints, conformément aux principes généraux d'analyse qualitative proposés par Miles et al. (2014). NVivo a servi à organiser et retrouver les segments ; il n'a pas été traité comme un dispositif produisant automatiquement l'interprétation.

Deux précautions ont guidé la réanalyse. Premièrement, les affirmations portant sur des groupes sociaux ou le genre sont traitées comme des perceptions des répondants, et non comme des preuves de différences objectives. Deuxièmement, l'expression 'transmission par le sang', présente dans le matériau initial, est conservée comme catégorie indigène mais reformulée analytiquement en termes de socialisation, de capital social et de transfert de ressources. Cette distinction entre catégories des acteurs et concepts du chercheur est indispensable pour éviter de naturaliser les représentations recueillies.

3. Résultats

Les résultats suggèrent que la culture n'agit pas comme une variable isolée qui déterminerait mécaniquement la réussite. Elle intervient plutôt à travers un ensemble de mécanismes qui permettent aux dirigeants de faire face aux contraintes, de donner du sens à l'échec et de mobiliser des ressources relationnelles. Cinq thèmes structurent l'analyse : la résilience située, les frictions institutionnelles, l'apprentissage de l'échec, la socialisation intergénérationnelle et l'encastrement communautaire. Leur articulation débouche sur un modèle processuel du succès entrepreneurial.

3.1. La résilience comme capacité située, non comme essence culturelle

Le premier thème est la résilience. La plupart des dirigeants la présentent comme une condition essentielle pour poursuivre l'activité dans un environnement jugé difficile. Plusieurs répondants formulent une idée commune : *'Pour réussir dans le contexte des affaires au Cameroun, le principal trait qui doit caractériser l'entrepreneur est sa capacité à être résilient'* (DGPME 1, 2, 3, 4 et 5). D'autres associent explicitement la résilience à la capacité de supporter des pertes initiales et de ne pas abandonner trop tôt : *'Lorsque vous lancez dans un business [...] vous pouvez tourner à perte même pendant deux ans [...] si vous n'êtes pas résilient, avant même la fin de la première année, vous allez abandonner'* (DGPME 8, 9 et 10).

Ces propos ne signifient pas que la résilience est une ‘ valeur culturelle ‘ universelle ou spécifique à un groupe. Ils montrent plutôt qu’elle devient saillante dans un contexte où les entrepreneurs anticipent des délais avant la stabilisation du marché, l’acquisition de la confiance ou la consolidation de la réputation. Cette lecture rejoint Boubakary (2022), qui montre que la résilience entrepreneuriale peut contribuer à la performance des PME camerounaises après des situations critiques. Toutefois, la persistance n’est productive que si elle s’accompagne d’une capacité de révision. La résilience observée est donc moins un trait fixe qu’une capacité située à maintenir l’action tout en ajustant les réponses.

3.2. Les frictions institutionnelles amplifient la valeur des ressources culturelles

Le deuxième thème concerne l’environnement institutionnel. Plusieurs répondants relient les difficultés entrepreneuriales aux procédures administratives, à la fiscalité et aux coûts associés à certains échanges. Un verbatim résume cette perception : *‘ L’environnement des affaires est très difficile [...] il y a trop de papiers exigés pour créer une entreprise, les lenteurs administratives découragent et il y a beaucoup d’impôts à payer une fois en activité ‘* (DGPME 4 et 6). Un autre groupe compare le coût des opérations douanières au Cameroun à celui observé dans d’autres pays de la région (DGPME 3 et 8).

Ces perceptions confirment que le succès est pensé en interaction avec le contexte. Elles ne permettent pas d’établir objectivement le niveau de contrainte institutionnelle, mais elles montrent comment les dirigeants interprètent l’environnement et adaptent leurs comportements. Dans la logique institutionnelle, les frictions perçues augmentent la valeur des ressources de confiance, de persistance et d’information. Elles peuvent donc expliquer pourquoi la résilience et les réseaux apparaissent aussi fortement dans les discours. Le contexte agit comme un amplificateur : plus les règles sont jugées imprévisibles ou coûteuses, plus les entrepreneurs accordent de valeur aux ressources relationnelles et à la capacité d’absorber les revers.

3.3. L’échec comme expérience à interpréter et à convertir en apprentissage

Le troisième résultat nuance le rapport à l’échec. Les répondants ne décrivent pas l’échec uniquement comme une sanction ou une preuve d’incompétence. Plusieurs l’interprètent comme une expérience permettant de réviser les pratiques. Un participant résume cette logique : *‘ Dans les affaires, c’est au bout de plusieurs échecs qu’on gagne en expérience ; l’échec vous permet d’apprendre, de chercher de nouvelles solutions, de vous surpasser et même d’innover ‘* (DGPME 2 et 5). Un autre insiste sur le fait qu’un entrepreneur doit *‘ prendre l’échec comme une source d’apprentissage ‘* (DGPME 6 et 7).

Ce résultat peut être lu comme un mécanisme de transformation de l’adversité. L’échec n’améliore pas automatiquement les compétences : il peut aussi produire honte, stress ou retrait. La littérature montre que l’apprentissage dépend du travail cognitif et émotionnel effectué après l’échec (Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2013). Les cadres culturels influencent également les attributions de causalité et le niveau de stigmatisme associé à l’échec (Cardon et al., 2011). Dans les données étudiées, l’acceptation de l’échec semble ainsi fonctionner comme un cadre de sens qui rend possible la persistance tout en légitimant la révision des pratiques. L’articulation entre résilience et apprentissage est centrale : persister sans apprendre peut enfermer l’entrepreneur, tandis qu’apprendre sans capacité de rebond peut ne pas suffire à relancer l’action.

3.4. De la « transmission par le sang » au capital entrepreneurial intergénérationnel

Le quatrième thème est la transmission intergénérationnelle. Plusieurs répondants utilisent un langage très fort, parlant d'une ' affaire de sang ' ou de transmission ' de père en fils '. Pris littéralement, ce langage suggérerait une hérédité biologique de l'aptitude entrepreneuriale. Une lecture plus rigoureuse des mêmes verbatims conduit pourtant à une interprétation différente. Les répondants décrivent surtout des processus d'initiation précoce, d'exposition au commerce, de formation et de transfert de ressources. DGPME 4 évoque par exemple des familles qui investissent dans la formation de leurs enfants afin qu'ils puissent reprendre ou développer l'activité familiale. D'autres décrivent l'apprentissage progressif d'une activité économique dès l'enfance et la remise d'un capital de départ au moment de l'autonomisation.

Ces éléments correspondent étroitement à la perspective de l'encastrement familial d'Aldrich & Cliff (2003). La famille influence l'entrepreneuriat en façonnant les compétences, les opportunités, les préférences et la mobilisation des ressources. Au Cameroun, Abbo & Sangué-Fotso (2023) montrent que la transmission intergénérationnelle peut améliorer la performance en transmettant des compétences managériales et un capital social. Le résultat de cette étude doit donc être reformulé : ce qui se transmet n'est pas ' l'entrepreneuriat par le sang ', mais un capital entrepreneurial intergénérationnel associant socialisation, savoir-faire, relations, légitimité et parfois ressources financières. Cette reformulation préserve la substance empirique sans naturaliser les différences familiales.

3.5. L'appartenance communautaire : ressource relationnelle et risque de sur-encastrement

Le cinquième thème concerne l'appartenance communautaire. Plusieurs répondants attribuent à certains groupes sociaux camerounais une plus forte propension à l'entrepreneuriat et citent des exemples de trajectoires d'hommes d'affaires. Ces déclarations sont importantes parce qu'elles révèlent les représentations au moyen desquelles les dirigeants interprètent le succès. Elles ne peuvent toutefois pas être transformées en preuve que l'ethnicité cause la performance. L'échantillon, sa taille et la nature qualitative des données ne permettent aucune inférence de ce type.

Une interprétation plus robuste consiste à examiner les mécanismes potentiels derrière ces représentations. Les communautés peuvent offrir des modèles d'entrepreneurs, faciliter l'accès à l'information, fournir de la confiance et réduire certains coûts de transaction. Cette logique est cohérente avec la littérature sur le soutien des réseaux (Brüderl & Preisendörfer, 1998) et avec l'idée que les cultures entrepreneuriales fournissent des significations et des scripts d'action (Dodd, 2002). Elle rejoint aussi les travaux montrant que la famille, la religion et l'environnement socioculturel peuvent intervenir dans les trajectoires entrepreneuriales féminines au Cameroun (Bambae, 2022 ; Sangué-Fotso & Ngouane, 2023).

L'effet de l'encastrement reste néanmoins ambivalent. Un réseau dense peut favoriser la confiance tout en enfermant l'entrepreneur dans des obligations de solidarité, limiter la diversité de l'information ou reproduire des stéréotypes. La culture fonctionne donc comme une ressource conditionnelle. Elle crée des possibilités d'action mais aussi des contraintes. Cette ambivalence constitue un résultat important, car elle évite de transformer le contexte

africain en une explication unique et invite à analyser les conditions dans lesquelles les réseaux deviennent facilitants ou contraignants.

Tableau 2 : Structure analytique des résultats

Thème empirique	Mécanisme interprété	Effet attendu sur la trajectoire	Lecture théorique
Résilience	Maintien de l'action face à l'adversité	Continuité, mais risque de persistance excessive	Capacité située ; Boubakary (2022)
Acceptation de l'échec	Sensemaking et révision des pratiques	Apprentissage, innovation, réengagement	Shepherd (2003) ; Ucbasaran et al. (2013)
Transmission familiale	Socialisation, compétences, réseau, capital de départ	Réduction des coûts d'apprentissage et d'accès aux ressources	Aldrich & Cliff (2003) ; Abbo & Sangué-Fotso (2023)
Appartenance Communautaire	Confiance, information, modèles et réputation	Accès aux ressources, mais risque de fermeture	Brüderl & Preisendörfer (1998) ; Dodd (2002)
Frictions institutionnelles	Amplification de la valeur des ressources informelles	Dépendance accrue à la résilience et aux réseaux	North (2005) ; Bruton et al. (2010)

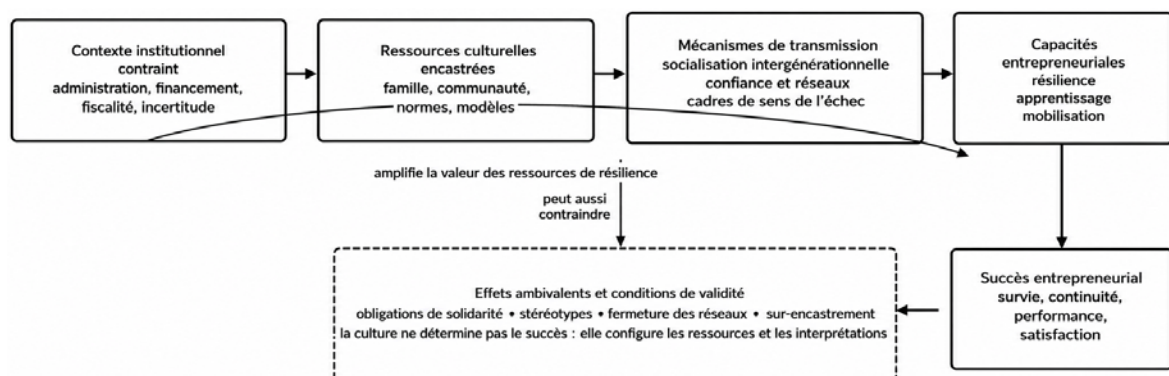
Source : Auteure à partir des données et de la littérature.

3.6. Vers un modèle processuel du succès entrepreneurial culturellement encastéré

L'ensemble des résultats peut être synthétisé comme un processus. Les frictions institutionnelles accroissent les demandes auxquelles les dirigeants doivent répondre. Les ressources culturellement encastées — socialisation familiale, relations de confiance, modèles entrepreneuriaux, normes d'interprétation de l'échec — fournissent des moyens d'action. Elles influencent ensuite des capacités entrepreneuriales telles que la résilience, l'apprentissage et la mobilisation des ressources. Ces capacités contribuent au succès, entendu de manière multidimensionnelle. La relation n'est cependant ni linéaire ni toujours positive : une persistance excessive, des obligations communautaires ou la fermeture des réseaux peuvent réduire la valeur de ces ressources.

Le modèle proposé ne prétend donc pas démontrer une causalité. Il formalise les mécanismes suggérés par le matériau qualitatif et par la littérature afin de guider de futures validations. Il permet surtout de reformuler les résultats initiaux dans un langage théorique plus précis : la culture n'est pas un patrimoine biologique ou une propriété fixe ; elle est un ensemble de ressources et de cadres de sens dont l'utilité dépend du contexte et de la manière dont l'entrepreneur les mobilise.

Figure 1 : Modèle processuel de l'encastrement culturel au succès entrepreneurial



Source : Auteure.

4. Discussion

Le premier apport théorique consiste à déplacer l'analyse de la culture entrepreneuriale des traits vers les mécanismes. Une grande partie de la littérature interculturelle a cherché à relier des dimensions culturelles agrégées à des taux d'entrepreneuriat ou à des comportements individuels (Hayton et al., 2002 ; Stephan & Uhlaner, 2010 ; Autio et al., 2013). Ces travaux sont essentiels, mais ils laissent parfois ouverte la question du 'comment'. Les résultats camerounais suggèrent que la culture agit à travers des processus plus proches de l'acteur : apprendre tôt des pratiques commerciales, accéder à des réseaux, bénéficier de modèles, interpréter l'échec d'une certaine manière et construire des attentes de persistance.

Cette perspective rejoint le projet de contextualisation de Welter (2011). Le contexte n'est pas un simple décor dans lequel l'entrepreneuriat se déroule ; il structure les ressources disponibles et les significations attachées aux événements. La contribution de cette étude est de préciser l'un de ces mécanismes : les contraintes institutionnelles semblent accroître la valeur de certaines ressources culturellement encastrées. Dans un environnement perçu comme difficile, la résilience, les relations de confiance et la socialisation entrepreneuriale deviennent plus visibles dans les récits de réussite. Cela ne signifie pas qu'elles seraient propres au Cameroun, mais que leur rendement peut être différent selon le niveau de friction institutionnelle.

Ce déplacement permet aussi d'éviter une lecture déterministe. Les cultures ne produisent pas uniformément des entrepreneurs 'plus' ou 'moins' performants. Les mêmes normes peuvent avoir des effets opposés selon les situations. Une forte solidarité facilite l'accès aux ressources mais peut augmenter les obligations. La persistance soutient la continuité mais peut retarder l'abandon d'un projet non viable. L'appartenance à un réseau dense renforce la confiance mais peut réduire l'ouverture. La contribution théorique réside donc moins dans l'identification d'une culture 'favorable' que dans la mise en évidence de la **conditionnalité** des ressources culturelles.

4.1. Résilience et apprentissage : persister, mais aussi réviser

Le deuxième apport concerne la résilience. Dans les données, elle apparaît comme un élément central du succès, ce qui prolonge les résultats de Boubakary (2022). Toutefois, l'article nuance une interprétation qui ferait de la résilience un trait individuel stable. Les verbatims montrent qu'elle prend sens dans la relation entre le dirigeant et un environnement contraignant. Elle est liée aux attentes concernant la durée nécessaire pour construire une clientèle, supporter des pertes ou faire face à des procédures. La résilience est donc mieux comprise comme une capacité située et relationnelle.

Cette reformulation permet de connecter la résilience à la littérature sur l'échec. Les entrepreneurs interrogés valorisent l'idée d'apprendre de l'échec, mais la littérature rappelle qu'un échec peut également générer de la détresse et du stigmatisation (Shepherd, 2003 ; Cardon et al., 2011 ; Ucbasaran et al., 2013). Il faut donc distinguer 'accepter l'échec' et 'apprendre de l'échec'. L'acceptation réduit potentiellement la menace identitaire et maintient l'engagement ; l'apprentissage exige en plus une analyse des causes et une modification des pratiques. La résilience productive se situe à l'intersection de ces deux dynamiques : assez de persistance pour continuer, assez de réflexivité pour changer.

Cette distinction est importante pour les politiques d'accompagnement. Les discours célébrant la résilience peuvent involontairement individualiser les difficultés et faire porter au dirigeant la responsabilité de contraintes structurelles. Le cadre proposé évite cet écueil en replaçant la résilience dans son contexte institutionnel. Une politique entrepreneuriale efficace ne devrait donc pas seulement ' rendre les entrepreneurs plus résilients ' ; elle devrait également réduire les frictions qui consomment inutilement leurs ressources.

4.2. De l'héritage biologique supposé au capital entrepreneurial intergénérationnel

Le troisième apport est la réinterprétation de la transmission intergénérationnelle. Le matériau initial présente certaines formes d'entrepreneuriat comme une ' affaire de sang '. Dans une revue de premier rang, une telle formulation ne peut être reprise comme conclusion analytique. Elle peut en revanche être conservée comme catégorie indigène révélant la manière dont certains acteurs expliquent leur propre environnement. L'analyse montre que les situations décrites renvoient à des mécanismes identifiables : exposition précoce au commerce, transfert de compétences, transmission d'un réseau, réputation familiale, financement et accès à des modèles.

Cette lecture est soutenue par la perspective de l'encastrement familial (Aldrich & Cliff, 2003) et par les résultats camerounais d'Abbo & Sangué-Fotso (2023). Elle permet de formuler le concept de capital entrepreneurial intergénérationnel. Ce capital n'est pas nécessairement transmis de manière intentionnelle ni uniforme. Il peut être renforcé par l'observation, les responsabilités confiées aux enfants, la participation aux activités familiales, la formation ou l'accès à des relations. Il peut aussi être absent, inégalement distribué ou produire des dépendances.

L'appartenance communautaire doit être abordée avec la même prudence. Les répondants associent certains groupes à une forte culture entrepreneuriale ; cette perception peut influencer les comportements par des attentes, des modèles et des réseaux. Mais elle peut aussi reproduire des stéréotypes. Une contribution importante de l'article est donc de traiter l'ethnicité non comme une cause substantielle de réussite, mais comme un marqueur possible d'encastrement relationnel et symbolique. Ce déplacement ouvre la voie à des analyses plus fines des mécanismes de confiance, de réputation, de circulation de l'information et d'obligations de solidarité.

4.3. Contextualiser le management africain sans essentialiser l'Afrique

La contribution au management africain réside enfin dans une contextualisation sans essentialisation. Le Cameroun est présenté non comme un espace culturel homogène, mais comme un environnement pluriel dans lequel coexistent des institutions formelles, des familles, des communautés, des marchés et des trajectoires individuelles. Cette approche est cohérente avec la littérature qui considère l'entrepreneuriat comme profondément contextualisé (Welter, 2011 ; Thornton et al., 2011). Elle évite d'attribuer à ' la culture africaine ' des propriétés générales qui masqueraient les différences entre secteurs, territoires, classes sociales, genres et générations.

Le modèle proposé est ainsi transférable à titre d'hypothèse dans d'autres économies. Ce qui pourrait varier n'est pas nécessairement le mécanisme général — socialisation, réseaux, sensemaking, apprentissage — mais l'intensité des frictions, la nature des obligations, la structure des réseaux et la disponibilité de solutions institutionnelles. Une comparaison entre

Yaoundé, Douala, d'autres villes africaines ou des contextes européens permettrait d'identifier ce qui relève de mécanismes généraux et ce qui dépend de configurations locales. Le contexte devient alors une source de variation théorique plutôt qu'une simple localisation empirique.

5. Implications managériales et institutionnelles

Sur le plan managérial, les résultats invitent d'abord les dirigeants à considérer la résilience comme une capacité à structurer plutôt qu'une disposition personnelle à ' tenir coûte que coûte '. Des routines de retour d'expérience, l'identification explicite des causes d'échec, la préparation de scénarios et l'utilisation de mentors peuvent transformer la persistance en apprentissage. Les programmes d'accompagnement devraient ainsi associer gestion émotionnelle de l'échec et outils d'analyse stratégique, plutôt que promouvoir uniquement la motivation.

Ensuite, la transmission intergénérationnelle peut être rendue plus inclusive. Les familles entrepreneuriales disposent souvent de savoirs tacites, de contacts et de routines difficilement accessibles aux primo-entrepreneurs. Des dispositifs de mentorat intergénérationnel, de compagnonnage entrepreneurial ou de réseaux d'anciens peuvent convertir ces ressources privées en capacités plus largement diffusées. L'enjeu est d'élargir l'accès au capital entrepreneurial sans reproduire des avantages fermés.

Les organisations patronales, chambres consulaires, incubateurs et structures publiques devraient également reconnaître la fonction économique des réseaux de confiance tout en évitant leur fermeture. Des espaces de mise en relation intersectorielle et intercommunautaire peuvent diversifier l'information et réduire le risque de sur-encastrément. Les banques et dispositifs de financement pourraient intégrer des mécanismes de restructuration précoce afin que les difficultés de trésorerie ne se transforment pas en échec définitif.

Enfin, les institutions publiques ont un rôle direct dans la réduction des frictions décrites par les répondants. Simplifier les procédures, améliorer la prévisibilité administrative et rendre les mécanismes fiscaux plus lisibles diminuent la quantité de ressources entrepreneuriales consommées par la gestion de l'incertitude. Cette implication est centrale : l'objectif n'est pas de demander aux entrepreneurs de compenser indéfiniment les contraintes par leur résilience, mais de construire un écosystème dans lequel leurs ressources peuvent être consacrées à l'innovation, à la croissance et à l'apprentissage.

6. Limites et perspectives de recherche

Cette étude comporte plusieurs limites. La première tient à la taille et à la localisation de l'échantillon. Dix entretiens réalisés à Yaoundé permettent une compréhension approfondie des mécanismes perçus, mais ils ne permettent aucune généralisation statistique à l'ensemble des PME camerounaises. Une extension à Douala et à d'autres régions permettrait de comparer des environnements institutionnels et des configurations communautaires différentes.

La deuxième limite concerne la collecte. Tous les participants ayant refusé l'enregistrement, l'analyse repose sur des notes de terrain retranscrites. Cette procédure

réduit la richesse verbale disponible et rend plus difficile l'analyse fine des hésitations, séquences narratives ou contradictions. De futures recherches devraient, lorsque les conditions éthiques et de confiance le permettent, recourir à l'enregistrement, au retour aux participants ou à une triangulation avec des documents et observations.

La troisième limite est conceptuelle. Les données portent sur des perceptions de succès, d'échec et d'appartenance. Elles ne permettent pas d'établir que la résilience, la famille ou les réseaux causent la performance. Un prolongement quantitatif pourrait tester le modèle en distinguant socialisation entrepreneuriale, capital social familial, soutien communautaire, orientation d'apprentissage après échec et résilience. Il serait également utile d'introduire des variables de contexte, comme les contraintes de financement ou la qualité institutionnelle, afin de vérifier leur rôle modérateur.

Enfin, l'ambivalence des ressources culturelles mérite d'être étudiée directement. Les recherches futures pourraient examiner les coûts de la solidarité, le sur-encastrement, la fermeture des réseaux et les stéréotypes de genre ou d'origine. Cette agenda permettrait de dépasser l'opposition simpliste entre ' culture favorable ' et ' culture défavorable ' pour étudier les conditions précises dans lesquelles une ressource culturelle devient productive ou contraignante.

Conclusion

Cet article cherchait à comprendre par quels mécanismes la culture intervient dans le succès entrepreneurial des dirigeants de PME au Cameroun. La réanalyse des matériaux qualitatifs conduit à une conclusion plus nuancée que celle d'un effet direct des ' variables culturelles '. La culture agit en configurant des ressources, des relations et des cadres de sens. Elle fournit des expériences de socialisation, des réseaux de confiance, des modèles et des manières d'interpréter l'échec. Ces ressources peuvent soutenir la résilience, l'apprentissage et la mobilisation, mais leur effet dépend du contexte institutionnel et peut devenir contraignant.

Trois déplacements théoriques structurent cette conclusion. Premièrement, la résilience est interprétée comme une capacité située, et non comme un trait culturel essentiel. Deuxièmement, l'échec devient une ressource d'apprentissage uniquement lorsqu'il est retravaillé cognitivement et émotionnellement. Troisièmement, la ' transmission par le sang ' est reformulée en capital entrepreneurial intergénérationnel composé de socialisation, compétences, relations et ressources. L'appartenance communautaire est, de la même manière, comprise comme un mécanisme d'encastrement potentiellement ambivalent.

La contribution générale est donc de proposer une conception processuelle et non essentialiste de la culture entrepreneuriale. Dans cette perspective, **la culture ne détermine pas le succès ; elle équipe, oriente et parfois contraint l'action entrepreneuriale.** Cette formulation permet de conserver la richesse du contexte camerounais tout en produisant des propositions susceptibles d'être comparées dans d'autres économies. Elle invite enfin les politiques d'entrepreneuriat à agir simultanément sur les capacités individuelles, les réseaux de ressources et les frictions institutionnelles qui conditionnent leur efficacité.

Références bibliographiques

- Abbo, M., & Sangué-Fotso, R. (2023). Le rôle de la transmission intergénérationnelle de l'esprit d'entreprise dans la performance : cas des entrepreneurs du secteur informel au Cameroun. *Management & Avenir*, 134(2), 147-168.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Autio, E., Pathak, S., & Wennberg, K. (2013). Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors. *Journal of International Business Studies*, 44(4), 334-362.
- Bambae, A. À. L. L. (2022). Entrepreneuriat féminin au Cameroun : à la recherche des facteurs exogènes de la performance financière. *Global Journal of Management and Business Research: C Finance*, 22(4), 19-29.
- Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels-RIPCO*, (62), 105-126.
- Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique : une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management & Avenir*, 127(1), 131-154.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H.-L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.
- Dodd, S. D. (2002). Metaphors and meaning: A grounded cultural model of US entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 519-535.
- Hayton, J. C., & Cacciotti, G. (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 708-731.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage.
- Sangué-Fotso, R., & Ngouane, C.-D. (2023). Le rôle de la débrouillardise et de l'innovation frugale dans le succès des jeunes femmes entrepreneures camerounaises. *Projectics / Proyética / Projectique*, 35(2), 25-42.
- Sangué-Fotso, R., & Ngouane, C.-D. (2024). Les comportements des primo-entrepreneurs étudiés sous le prisme de la culture entrepreneuriale individuelle. *Revue Internationale des Sciences des Organisations*, 16(2), 69-93.

-
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328.
- Stephan, U., & Uhlaner, L. M. (2010). Performance-based vs socially supportive culture: A cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1347–1364.
- Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105–118.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577–594.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165–184.