International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation.

Douane Camerounaise Et Irrationalité: Jeux De Pouvoirs Et Intérêts Individuels

Aloumedjo Zam Thierry Farrel
DBA, Ph.D. Senior customs officer, Switzerland

* Corresponding Author: **Aloumedjo Zam Thierry Farrel**

Article Info

ISSN (Online): 2582-7138
Impact Factor (RSIF): 8.04
Volume: 07
Issue: 05
Received: 18-07-2026
Accepted: 22-08-2026
Published: 20-09-2026
Page No: 534-540

Abstract
L'objectif de l'étude est de décoder la rationalité cachée derrière les dysfonctionnements apparents de la douane camerounaise. Il s'agit de démontrer comment les comportements informels, loin d'être un simple chaos, obéissent à des règles précises dictées par des intérêts individuels et des dynamiques de pouvoir. L'analyse de la douane camerounaise sous l'angle de l'irrationalité, des jeux de pouvoir et des intérêts individuels révèle un décalage profond entre les missions légales de l'institution et ses pratiques réelles. L'étude se fonde sur un socle théorique bien définie dont principalement la théorie de l'agence d'une part et celle de l'approche de la gouvernance d'entreprise par l'incitation, inspirée de l'économie néoclassique et de la théorie des organisations d'autre part. L'Oignon de la recherche (Research Onion) de Mark Saunders est employé ici comme outil idéal pour structurer le cadre méthodologique. Pour ce qui est de la couche une relative à la philosophie de recherche, le choix porte sur le pragmatisme ou réalisme critique. En ce qui concerne la couche deux portant sur l'approche de recherche, l'abduction est recommandée en ce sens qu'elle permet de partir de faits surprenants observés sur le terrain comme l'absentéisme, la démotivation, le stress, un taux de burn-out inexpliqué, des conflits répétés. Pour ce qui est de la couche trois ayant trait à la stratégie de recherche, la recherche action est l'option la plus adaptée au regard de ma postures de chercheur-consultant pour libérer la parole et observer les résistances en temps réel. En couche quatre, le choix est fait pour une mono méthode axée sur une démarche qualitative. En matière d'horizon temporel représentant la couche cinq, une position transversale est préférée. La sixième et dernière couche porte sur les techniques et procédures de collecte des données. Il est question de collecter les données à travers l'entretien clinique ou semi-directif narratif. Un panel de 15 à 25 personnes est mobilisé. La Douane étant une administration fortement hiérarchisée, paramilitaire soumise à une stricte discipline et dispersée, 03 axes ont été identifiés notamment l'axe 1 avec la ligne hiérarchique (Le rapport à l'autorité et au transfert), l'axe 2 celui de l'ancrage géographique et opérationnel (Le cadre spatio-temporel) et l'axe 3 relatif à L'ancienneté (Le rapport à l'histoire institutionnelle). L'analyse de contenu thématique et l'analyse de discours choisies pour le traitement des données ne cherchent pas seulement ce que les gens disent, mais le sens caché de leurs mots, leurs mécanismes de défense (déni, projection) et leurs non-dits. Il apparait en résultats des travaux effectués qu'intégrer des algorithmes d'IA dans le système CAMCIS et la gestion stratégique pour analyser automatiquement les manifestes et déclarations devient indispensable afin de réduire l'intervention humaine, éliminant le pouvoir discrétionnaire dès lors que celui-ci devient une source inquiétante d'irrationalités.

Keywords: Rationalité limitée, Réseaux informels / Clientélisme, Économie informelle, Coûts de transaction, Climat des affaires

1. Contexte Et Justification De La Recherche

Selon des rapports du Ministère des Finances et de la Commission anti-corruption publiés en 2024, la Douane Camerounaise comporterait certaines irrationalités. Au titre de celles- ci il faut relever les aspects liés au paradoxe entre les objectifs de recettes croissants dans un contexte économique de plus en plus difficile et émaillé par les réalités des exonérations et des politiques d' incitation à l' investissement auquel s' ajoute les accords de libre-échange bilatéraux et multilatéraux tels que les APE ou encore

Récemment la ZLECAF. Lesdits rapports pointent également du doigt les frictions institutionnelles irrationnelles illustrées par des décisions contradictoires entre la douane, les impôts, les transports, la poste, les télécommunications sur certains sujets. Ce tableau qualifié de démonstration de l'irrationalité administrative s'est sinistrement enrichi par la corruption caractérisée à travers l'enrichissement illicite de certains agents qui révèlent une dissonance forte entre les textes officiels et l'application sur le terrain. Sur ce dernier point, le journal nommé « investir au Cameroun » du mardi, 21 janvier 2025 11 :27 déclare que la corruption endémique face à la militarisation du corps douanier reste une réalité prégnante.

L'irrationalité de la douane camerounaise s'explique souvent également par la primauté du népotisme, le favoritisme dans les nominations aux postes de prestige et la quête de pouvoir personnel au détriment de la performance institutionnelle. Les nominations reposent souvent sur l'appartenance ethnique, clanique ou les réseaux relationnels plutôt que sur la compétence ou le mérite professionnel. La course pour les postes stratégiques (ports, frontières, bureaux de douane clés) est motivée par le contrôle des flux financiers et des rentes informelles. Les agents et responsables instrumentalisent leur position pour se bâtir des réseaux d'influence et consolider leur pouvoir personnel, fragmentant ainsi l'autorité de l'État. Cette gestion clientéliste entraîne des pertes de recettes pour le Trésor public, une insécurité juridique pour les usagers et une démotivation du personnel intègre.

2. Etat De L'art Et Cadre Spatio Temporel De La Recherche

Selon Brahim & Hicham (2026), l'étude récente des administrations douanières et des « irrationalités » se focalise sur la rationalité limitée des processus de contrôle, les frictions bureaucratiques face à la digitalisation et l'économie politique du protectionnisme. Mobilisant la théorie d'Herbert Simon et Oliver Williamson, Aziz & OMAR (2023) montrent que l'analyse des risques douaniers souffre d'une rationalité structurellement limitée. B SMART (2025) pensent que le manque d'informations en temps réel sur les modes opératoires frauduleux et la surcharge d'information par le data-mining engendrent des décisions administratives sous-optimales ou des engorgements logistiques. Selon les résultats des travaux menés par le groupe Performance education (2025), la situation est assez délicate dans les douanes des pays subsahariens en ce sens que l'opulence des procédures non tarifaires est souvent analysée comme une source d'incitations paradoxales favorisant la corruption fonctionnelle ou de contournement (filières informelles), perçue de manière rationnelle par les acteurs locaux pour « joindre les deux bouts » face à la lourdeur administrative. De plus, d'après les analyses effectuées dans MED1TV (2016) dans l'émission « 60 Minutes pour Comprendre : Economie informelle : entre nécessité et illégalité ? », le panel constitué d'experts sur la question estime que les analyses sociologiques et institutionnelles (notamment en contexte subsaharien et maghrébin) explorent le décalage entre la règle formelle de maximisation des recettes et les pratiques informelles de terrain.

Pour le cas spécifique du Cameroun, la recherche en économie politique et en sociologie des organisations applique directement les concepts d'irrationalité apparente et de rationalité limitée à l'administration douanière, notamment autour du port de Douala et des frontières terrestres. La Littérature scientifique et les rapports d'évaluation mettent en lumière trois grands axes spécifiques au contexte camerounais notamment la rationalité économique de la fraude et de l'informel, le paradoxe de la dématérialisation (CAMCIS) et les contrats de performance et la rationalité limitée des agents.

En effet, dans l'émission Micro Majeur de la CRTV (06 juin, 2026), une question est mise en relief : « Saviez-vous que l'État perd plus de 20 milliards de FCFA chaque année à cause de la fraude douanière ? » les débats des experts amènent à la conclusion selon laquelle ce que l'État qualifie d'« irrationalité » c'est à dire manque à gagner fiscal, corruption institutionnalisée répond en réalité à une rationalité économique stricte pour les acteurs de terrain. Djatche (2026), Cadre d'appui affecté à la Cellule de l'Information et de la Communication de la Direction Générale des Douanes du Cameroun, fait comprendre dans les lignes du site officiel de la Douane Camerounaise que démontrent que les pratiques informelles de sous-évaluation ou de fausses déclarations ne sont pas des anomalies chaotiques, mais des arbitrages calculés. Les importateurs évaluent le coût d'opportunité entre le paiement des droits réels et le coût d'un arrangement informel, souvent jugé plus prévisible et moins bureaucratique. Selon l'OMD (2026) face à la lourdeur des contrôles immédiats et différés, le recours aux réseaux de contrebande transfrontalière notamment avec le Nigéria est analysé par les chercheurs comme une réponse rationnelle de survie économique pour les populations locales, rendant l'application stricte de la loi douanière socialement explosive pour l'État.

Selon Guilloux et Mbassi (2024), le Cameroun a déployé le système d'information CAMCIS (Cameroon Customs Information System) pour automatiser les procédures, éliminer le contact humain et réduire la corruption. La littérature récente y note une irrationalité managériale. D'après les auteurs, les analyses de l'impact des TIC en milieu douanier africain montrent que la digitalisation déplace la corruption au lieu de l'éteindre. On observe une rationalité de contournement où les acteurs réintroduisent de la lourdeur humaine telle que la multiplication des contrôles physiques ou les blocages techniques discrétionnaires pour restaurer les opportunités de négociation. L'automatisation s'est parfois superposée à des réglementations douanières locales denses, créant une surcharge d'information pour les inspecteurs, ce qui limite leur capacité réelle à traiter efficacement le data-mining du risque.

Mballa et Priso (2021) estiment que si les contrats de performance inspecteurs ont initialement augmenté les recettes et réduit les délais, la littérature montre qu'ils génèrent une forme de rationalité limitée. Les agents, focalisés uniquement sur l'atteinte de leurs objectifs chiffrés à court terme (les indicateurs du contrat), adoptent parfois des comportements irrationnels pour l'économie globale, comme le blocage arbitraire de marchandises conformes pour maximiser les redressements ou le gonflement artificiel des contentieux. Le Document de recherche de l'OMD no. 22 sur les pratiques commerciales informelles (Mai 2012) révèle que la Douane Camerounaise fait ainsi face à un arbitrage permanent entre sa mission fiscale de rendement et sa mission de facilitation du commerce, où les rigidités procédurales finissent par nourrir l'économie informelle qu'elles sont censées combattre.

3. Problematisation De La Recherche

Le 17 décembre 2024, l'on assistait à une émission sur la chaine privée Camerounaise Equinoxe TV. Il ressortait des débats que l'administration de la douane au Cameroun illustre une organisation où les règles officielles se heurtent à des pratiques informelles complexes. Ces dynamiques se traduisent par des logiques de contournement, des intérêts personnels et des luttes d'influence au sein des plateformes portuaires comme le port de Douala. Certains agents utilisent les lenteurs administratives et le flou des contrôles pour créer des situations de blocage qui incitent au versement de pots-de-vin. Selon Jeune Afrique Economique (2025), les usagers et les acteurs économiques font face à des demandes de paiements non officiels pour accélérer les procédures de dédouanement. On peut lire dans le journal intitulé investir au Cameroun du 21 Janvier 2025 que le train de vie de certains fonctionnaires met en lumière un décalage prononcé entre les revenus officiels et les gains perçus par le biais de ces circuits parallèles. Ces dysfonctionnements pèsent lourdement sur la compétitivité du pays, provoquant des pertes de recettes pour le Trésor public et décourageant de nouveaux investissements.

En effet, les jeux de pouvoir sur fond d'intérêts personnels sont une réalité. Le contrôle des postes stratégiques et lucratifs fait l'objet de rivalités féroces. Les initiatives de dématérialisation et de transparence se heurtent à des résistances, car elles menacent les rentes de situation générées par le contact physique et discrétionnaire entre l'agent et l'usager.

Il est loisible de constater que la douane camerounaise s'est engagée depuis plusieurs années dans des reformes de modernisation notamment la digitalisation via le système CAMCIS, le guichet unique, les contrats de performance. L'objectif affiché est de maximiser les recettes de l'État, de fluidifier le commerce extérieur et de réduire la corruption.

Paradoxalement il se pose un réel problème. Malgré la multiplication de ces dispositifs techniques et réglementaires, les dysfonctionnements, les lenteurs et les pratiques informelles persistent sur le terrain. L'irrationalité apparente du système à savoir la perte d'efficacité, la fuite des recettes, l'imprévisibilité pour les opérateurs économiques répond en réalité à une rationalité cachée. Ce qui semble être un "dysfonctionnement" organisationnel constitue un mode de fonctionnement structuré par des stratégies de survie, d'enrichissement individuel et de maintien de réseaux d'influence.

La question qui taraude à l'esprit est celle de savoir dans quelle mesure la persistance des pratiques informelles au sein de la douane camerounaise traduit-elle un conflit permanent entre l'ordre réglementaire de l'État et les stratégies de pouvoir et d'enrichissement des acteurs de terrain ? Autrement dit En quoi "l'irrationalité" apparente de la douane camerounaise constitue-t-elle un système de gouvernance informel mais hautement fonctionnel pour ses acteurs ?

De Cette question de recherche principale, découle trois questions secondaires relativement à l'irrationalité, les jeux de pouvoir et les jeux individuels ainsi qu'il suit :

Les jeux individuels : Comment les agents des douanes et les commissionnaires agréés en douane (transitaires) co-construisent-ils des règles informelles pour contourner les dispositifs de rationalité systémique ?

Les jeux de pouvoir : Comment les rivalités pour le contrôle des postes budgétaires et des "bureaux juteux" à l'instar de ceux liés aux ports de Douala et Kribi freinent-ils l'application stricte des réformes administratives ?

4. Cadre Social Et Organisationnel De La Recherche

Le cadre social et organisationnel d'une telle recherche structure l'environnement humain et bureaucratique dans lequel s'observent ces irrationalités à identifier. La Direction Générale des Douanes (DGD) est une administration fortement hiérarchisée, partagée entre des services centraux stratèges et des secteurs d'opération déconcentrés. L'organisation est tiraillée entre une mission fiscale de maximisation des recettes budgétaires pour l'État et une mission de facilitation des échanges commerciaux internationaux. L'institution intègre des outils technologiques de pointe (systèmes informatiques douaniers de type CAMCIS, dématérialisation, scanners) imposant de nouvelles procédures de contrôle et de traçabilité.

Il existe une culture de corps douanier très forte, marquée par l'esprit de corps, des codes stricts, des réseaux de solidarité internes et des logiques de parrainage ou de clientélisme. Les agents opèrent au contact permanent d'acteurs privés diversifiés (commissionnaires agréés en douane, importateurs, commerçants du secteur informel) dont les intérêts financiers incitent à la négociation des règles. Les fonctionnaires subissent des attentes sociales fortes (communautaires, familiales) de redistribution, qui entrent parfois en conflit direct avec les obligations de neutralité de la fonction publique.

Le clientélisme est le moteur central des irrationalités managériales. Il transforme l'administration légale-rationnelle en un système de loyautés personnelles et de transactions informelles. Le clientélisme s'exprime à travers la gestion des carrières, la mobilité professionnelle, les réseaux de parrainage.

Une étude du cadre socio organisationnel de la recherche en cours avec pour cas d'espèce la douane Camerounaise soulève un certain nombre d'aspects liés au caractère public et paramilitaire de cette administration couplé à son environnement sub saharien. Comme il faut le noter, les recherches sur les irrationalités managériales de la DC portent essentiellement sur la corruption endémique, la lourdeur des coûts de transaction et la persistance de pratiques informelles face aux réformes officielles. Ces dernières thématiques étant essentiellement l'apanage de plusieurs disciplines dont notamment les sciences humaines et sociales, en particulier la sociologie, la science politique, l'économie, la gestion, le droit ainsi que l'administration publique.

L'étude trouve son caractère innovant dans le fait qu'au lieu de traiter les dysfonctionnements uniquement comme des infractions pénales ou des pots-de-vin, l'étude analyse ces actes comme des choix comportementaux ancrés dans un système. Elle tente de mettre en lumière la rationalité limitée ou la logique interne des acteurs qui, paradoxalement, font fonctionner l'administration en contournant ses propres règles formelles. Elle offre une lecture renouvelée des relations de pouvoir et des jeux d'acteurs au sein d'une régie financière stratégique.

5. Objectifs Général et spécifiques de l'étude

L'objectif général de cette étude est d'analyser comment les luttes de pouvoir et les pratiques informelles au sein de la douane camerounaise génèrent un malaise psychologique chez les agents, et comment ce malaise influence en retour leur adhésion aux réformes.

Comme objectifs spécifiques, il est question de :

1. Analyser la souffrance psychologique des agents tiraillés entre le respect de la déontologie et les pressions des réseaux informels.
2. Décrypter les rivalités pour l'attribution des postes stratégiques.
3. Mesurer le décalage entre les objectifs théoriques de transparence de l'État et la réalité administrative observée sur le terrain.
4. Étudier l'impact psychologique du climat de méfiance interne.
5. Répertorier les stratégies d'adaptation (banalisation de la corruption, cynisme, burn-out, isolement) développées par les agents pour supporter ce climat de tension.

6. Fondements Theoriques De L'etude

L'étude se fonde sur un socle théorique bien définie dont principalement la théorie de l'agence d'une part et celle de l'approche de la gouvernance d'entreprise par l'incitation, inspirée de l'économie néoclassique et de la théorie des organisations d'autre part.

Selon la théorie de l'agence dont les fondateurs sont les économistes américains Michael C. Jensen et William H. Meckling. Ils ont formalisé cette approche en 1976 dans leur article fondateur « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ». Elle pose que l'agent cherche à maximiser son propre intérêt, ce qui nécessite des contrôles stricts de la part du principal (le manager) dans un contexte d'asymétrie d'informations.

A ces théories principales, d'autres s'imposent au regard des réalités de l'étude notamment la dissonance cognitive, la souffrance au travail, l'éthique de la sollicitude et de la responsabilité. Selon la dissonance cognitive de Festinger, il existe un inconfort psychologique provoqué par l'écart entre les valeurs éthiques de l'agent et ses actions réelles sur le terrain. La souffrance au travail de Dejours met en lumière l'analyse des stratégies défensives collectives que les douaniers mettent en place pour tolérer la violence symbolique de leur milieu. Selon l'éthique de la sollicitude vs l'éthique de la responsabilité, il existe un conflit intérieur entre la loi républicaine et le devoir d'assistance sociale envers son clan. La théorie de l'hypocrisie organisationnelle, développée par le sociologue suédois Nils Brunsson explique comment les organisations gèrent des demandes externes contradictoires. L'hypocrisie est la solution structurelle à la contradiction entre la recherche de la performance rationnelle et la gestion politique des diverses attentes des acteurs. L'hypocrisie organisationnelle se traduit par un découplage (une séparation stricte) entre trois éléments notamment le discours, la décision et l'action.

7. Clarification Conceptuelle

Une infiltration du sujet de recherche sous revue exige la compréhension profonde des concepts mobilisés tels qu'irrationalité, bureaucratie, administration publique, corruption, népotisme, déni de justice, conscience professionnelle et performance organisationnelle. Une fois l'étude de ces divers concepts effectués, un point d'honneur sera attribué à l'analyse inter relationnelle des concepts mobilisés.

Les irrationalités renvoient aux écarts systématiques entre la décision idéale qui se veut purement logique ou maximisatrice en confrontation avec les choix réels observés au sein de l'organisation. Il ne s'agit donc pas de simples erreurs aberrantes, mais de biais cognitifs constitués des émotions et les intuitions qui structurent l'action collective face à l'incertitude. Herbert Simon montre que l'esprit humain ne peut traiter toute l'information ; le manager choisit une option "satisfaisante" plutôt qu'optimale. Daniel Kahneman et Amos Tversky ont mis en évidence des réflexes de pensée (excès de confiance, ancrage, aversion à la perte) qui modifient le jugement rationnel. Les irrationalités qu'elles soient chaudes ou froides se rencontrent au sein de la Douane Camerounaise. En effet, les comportements de certains agents relèveraient des passions et des pulsions (colère, enthousiasme excessif), tandis que les secondes traduisent des déviations froides et calculées de la logique formelle dans des contextes complexes.

Bureaucratie moderne trouve ses marques historiques et conceptuelles à partir des travaux de certains savants dont Max Weber se situe en bonne place. Selon ce dernier, la bureaucratie est la forme d'organisation la plus rationnelle, légale et plus efficace créée par l'être humain. Il décrit ce modèle comme un « idéal-type ». Dans son œuvre maîtresse Économie et société, Weber explique que la bureaucratie ne peut exister que dans un système macro-social en particulier les administrations publiques et les grandes entreprises privées. L'autorité rationnelle-légale repose sur la croyance en la légitimité des règlements établis et du droit de donner des ordres pour ceux qui sont investis du pouvoir. Il affirme pour ainsi dire que la bureaucratie est : « *La forme la plus pure de domination légale est celle qui s'exerce par l'intermédiaire de la direction administrative bureaucratique.* ». La bureaucratie se caractérise par la liberté personnelle et la fidélité à la fonction, la hiérarchisation rigide, compétences légalement explicites, contrat et sélection libre du personnel, rémunération fixe et plan de carrière, séparation totale entre les finances privées et les finances professionnelles. Weber pense que la bureaucratie est à l'administration ce que la machine est à l'artisanat. Elle apporte précision, rapidité, continuité, clarté documentaire (le principe des dossiers écrits), réduction des coûts économiques et humains grâce à la standardisation. La prévisibilité absolue du comportement des agents. Toutefois comme on peut le constater il existe des limites à cette forme d'organisation, la Douane Camerounaise étant une parfaite illustration. En effet, le sociologue américain Robert K. Merton (1940) démontre que la bureaucratie produit des "effets pervers notamment le ritualisme irrationnel du légalisme, absence de créativité et d'innovation chez les agents, une barrière relationnelle, du formalisme excessif et une frustration intense chez les usagers. Crozier (1963) met en exergue les faiblesses liées à la rigidité et les goulots d'étranglements procéduraux. Il relève également la dimension importante des zones d'incertitudes, de vides juridiques et des pouvoirs informels non prévus. Selon Gouldner (1954) la bureaucratie peut épouser plusieurs visages notamment factices avec des règles imposées de l'extérieur mais non respectées, la bureaucratie representative avec des règles voulues et acceptées par tous à l'instar de celles liées à la sécurité et la bureaucratie punitive comme le cas de la Douane Camerounaise dans laquelle les règles sont

imposées par la direction contre le gré des employés. Elle génère des tensions, des conflits et une surveillance permanente. Alors que Max Weber pensait que les règles strictes élimineraient le favoritisme, les sociologues ont démontré que l'excès de formalisme produit exactement l'inverse dans la réalité. La bureaucratie crée paradoxalement un terrain fertile pour la corruption. Lorsque les procédures administratives sont trop lourdes, lentes ou incertaines, une corruption transactionnelle s'installe. La complexité des règles fait naître des agents informels spécialisés dans la navigation du système. La frustration est le sentiment prédominant des individus (salariés et usagers) face à une bureaucratie rigide.

Dans le contexte douanier, la conscience professionnelle est souvent heurtée par l'obligation de participer à des pratiques illicites. On parle de souffrance ou de conscience éthique. C'est la souffrance qui surgit lorsqu'un travailleur est contraint de prêter son concours à des actes que sa conscience morale réprouve. Pour y survivre, l'agent développe des "stratégies de défense" (cynisme, déni, banalisation) qui étouffent sa conscience professionnelle (Dejours, C., 1998) [4]. Selon Yves Clot (2010) [3], le travail nié ou le "travail de qualité empêché". Le malaise psychologique vient du fait de vouloir bien faire son travail (respecter les textes de la douane, sécuriser les recettes), mais d'en être empêché par l'organisation réelle (les réseaux informels, les ordres de la hiérarchie). Cela produit des conflits de critères sur ce qu'est un "bon travail". La conscience professionnelle est le sentiment de responsabilité morale qu'un individu développe à l'égard de son travail. Elle pousse l'agent à accomplir ses tâches avec rigueur, honnêteté et conformité aux règles, non par simple peur du gendarme, mais par conviction éthique. L'agent est déchiré entre sa conscience professionnelle administrative (protéger les recettes de l'État) et sa "conscience sociale/familiale" (générer de l'argent pour aider sa famille ou obéir à un réseau de parrainage hiérarchique). Il existe dès lors un conflit de loyauté. Le dégoût de soi et le cynisme est une autre réalité douanière en ce sens que lorsqu'un agent doté d'une forte conscience professionnelle initiale est contraint de fermer les yeux sur des fraudes ou de participer à des collectes informelles, sa conscience se retourne contre lui. Cela génère une souffrance éthique profonde, qui se manifeste par du cynisme envers l'institution ou un épuisement professionnel (burn-out).

Performance organisationnelle est l'un des champs d'étude incontournables de l'administration douanière Camerounaise. Comme on peut le lire sur le site studymaster (2026), la performance organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente grâce à une allocation optimale de ses ressources. Historiquement limitée à des indicateurs financiers (comme le profit ou la rentabilité), sa conceptualisation moderne s'est élargie pour devenir multidimensionnelle, subjective et contextuelle.

Dans le cadre de l'administration publique, et plus particulièrement de la douane camerounaise, la performance ne s'évalue pas en termes de "bénéfices", mais en termes de valeur publique, de maximisation des recettes budgétaires et de sécurisation du territoire.

Pour conceptualiser la performance, la recherche en sciences de gestion s'appuie généralement sur la trilogie de Gilbert ; Il s'agit de l'efficacité qui renvoie au rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Il est question dans la DC D'atteindre ou dépasser les prévisions budgétaires de recettes fixées par la loi de finances. L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources engagées (financières, humaines, technologiques). Il est question pour les douaniers de réduire le temps de passage des marchandises tout en maintenant le même niveau de contrôle grâce au système CAMCIS. La pertinence est le rapport entre les objectifs initiaux et les moyens/médias mis en œuvre par rapport aux besoins du contexte. Est-ce que les réformes de dématérialisation sont adaptées au niveau d'alphabétisation numérique des commissionnaires agréés ? À titre d'illustration.

Dans les administrations des pays en développement, les chercheurs évoquent souvent le concept de "performance de façade" ou d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell). L'organisation adopte les critères de performance modernes de l'Occident (tableaux de bord, dématérialisation, indicateurs clés de performance ou KPI) pour plaire aux partenaires internationaux. Cependant, en interne, la performance réelle est minée par les jeux de pouvoir et les stratégies individuelles, créant un décalage permanent entre les rapports officiels et la réalité du terrain.

8. Ancrage Théorique

Afin de faire le pont ou d'établir le lien scientifique entre les concepts d'irrationalité managériale et performance organisationnelle, la fondation théorique s'appuie sur les travaux de James March et de Herbert Simon. En effet, la recherche contemporaine continue de s'alimenter des pères fondateurs de la discipline, fréquemment cités pour leur éclairage sur la question.

En ce qui concerne James Gardner March (1928-2018), il est un économiste, sociologue et universitaire américain, pionnier de la théorie comportementale de la firme et de l'apprentissage organisationnel. Il est particulièrement connu pour ses travaux sur la rationalité limitée, le modèle de la poubelle (garbage can model) et la logique d'appropriation. Son modèle de la "poubelle" (*Garbage Can Model*) et ses écrits sur l'ambiguïté décrivent des organisations où les solutions cherchent des problèmes et où les décisions sont prises par pur hasard.

En effet, James March démontre que l'irrationalité managériale n'est pas une anomalie, mais une réponse logique face à l'ambiguïté, l'incertitude et la complexité des organisations. Contrairement aux théories économiques classiques qui supposent un manager parfaitement omniscient, ses travaux prouvent que les décisions humaines sont fondamentalement guidées par une rationalité limitée et des processus non linéaires.

Herbert Simon et James March partagent de nombreux points en commun notamment une vision critique de la rationalité absolue des gestionnaires, articulée autour de la rationalité limitée, du processus de décision et du concept de satisfaction. Selon les deux économistes, l'idée du gestionnaire capable de calculer une solution optimale parfaite est illusoire. Le cerveau humain et les systèmes de communication des entreprises ont des capacités limitées pour traiter toute l'information. Le dirigeant fait face à l'incertitude et au manque de temps, ce qui l'amène à s'éloigner des modèles économiques classiques. Selon Herbert Simon, l'humain ne cherche pas la décision optimale mais simplement satisfaisante. Ce qui explique les déviations logiques au sein des organisations.

9. Références Méthodologiques

L'Oignon de la recherche (Research Onion) de Mark Saunders est un outil méthodologique idéal pour structurer notre cadre méthodologique. Il oblige à avancer couche par couche, de la philosophie générale jusqu'aux techniques de collecte de données, pour garantir la cohérence scientifique du sujet traité.

Pour ce qui est de la couche 1 relative à la philosophie de recherche, La Douane disposant de structures invisibles tels que les réseaux informels et les arrangements officieux qui échappent aux structures visibles et officielles. L'idée d'une vérité unique, mesurable et purement rationnelle (Positivisme) est irréalisable. Ce qui nous amène à faire le choix du pragmatisme ou réalisme critique. A cet effet, le postulat de base est que la réalité sociale existe (l'administration des Douanes), mais qu'elle est façonnée par des structures sous-jacentes invisibles qui découlent du décalage entre les textes règlementaires et les pratiques sur le terrain que l'on ne peut comprendre qu'en creusant sous la surface rationnelle.

En ce qui concerne la couche 2 portant sur l'approche de recherche, l'abduction est recommandée en ce sens qu'elle présente de nombreux atouts pour l'étude des « irrationalités ». Toute chose qui nous permettra d'apporter de la lumière à des paradoxes en l'occurrence le contraste entre la douane entièrement numérisée (CAMCIS), mais avec un temps de dédouanement croissant dans plusieurs cas. Le pouvoir de négociation des agents vers de nouvelles zones d'ombre. Les frustrations liées à la dimension illogique et irrationnelle des managers dans la prise de décision. Il sera alors possible d'ajuster la théorie au fur et à mesure des découvertes effectuées.

Pour ce qui est de la couche 3 ayant trait à la stratégie de recherche, la recherche action est l'option la plus adaptée au regard de ma posture de chercheur-consultant pour libérer la parole et observer les résistances en temps réel.

En couche 4, le choix est fait pour une mono méthode axée sur une démarche qualitative. Les données purement verbales, comportementales et textuelles étant recueillies et traitées. En matière d'horizon temporel représentant la couche 5, une position transversale est préférée. Une photographie de l'état psychique de la DC est faite pour les 10 dernières années.

La 6ème et dernière couche porte sur les techniques et procédures de collecte des données. Il est question de collecter les données à travers l'entretien semi-directif narratif, l'analyse documentaire et l'observation in situ. Laissez le manager ou le salarié raconter son histoire professionnelle avec le moins de filtres possibles pour faire émerger les lapsus, les métaphores et les contradictions. Il faudra également observer les rituels de l'entreprise tels que les réunions, l'usage des espaces interstitiels comme la machine à café pour décoder le langage non-verbal et le climat affectif du groupe.

10. Collecte Et Analyse Des Données

Un panel de 15 à 25 personnes est mobilisé. La Douane étant une administration fortement hiérarchisée, militaire soumise à une stricte discipline et dispersée, 03 axes ont été identifiés notamment l'axe 1 avec la ligne hiérarchique (Le rapport à l'autorité et au transfert), l'axe 2 celui de l'ancrage géographique et opérationnel (Le cadre spatio-temporel) et l'axe 3 relatif à L'ancienneté (Le rapport à l'histoire institutionnelle).

L'étude a mobilisé 04 Cadres Dirigeants ou Haute Hiérarchie (Chefs de Secteur, 01 chef de Brigade et 01 commandant de groupement et 01 inspecteur principal en charge des affaires générales) afin d'analyser l'idéal managérial, la solitude du pouvoir et la vision stratégique. De plus, 06 Cadres Moyens d'encadrement (06 Chefs de bureau) : Ce sont les "tampons" de l'organisation. Idéal pour analyser les injonctions paradoxales et la souffrance managériale. A cela s'ajoute 8 agents d'exécution ou Personnels de terrain (05 inspecteurs de visite, 01 Contrôleur principal, 01 contrôleur, 01 Brigadier, 01 Préposé) pour analyser le rapport direct au risque, à la tentation, et les mécanismes de défense collectifs. L'ancrage géographique et opérationnel (Le cadre spatio-temporel) nous a renvoyé dans l'entretien clinique de 02 personnels des Services Centraux (Direction Générale à Yaoundé) qui sont des inspecteurs principaux et Directeurs de rang. 02 anciens de plus de 15 ans de service, gardiens de la mémoire institutionnelle, du refoulé de l'organisation et des anciennes cultures managériales. 02 nouvelles recrues de moins de 3 ans pour analyser le choc de l'insertion, la rupture des illusions et le processus d'assimilation psychique.

Le travail s'est toutefois heurté à de grandes difficultés en ce sens que dans un corps paramilitaire comme la Douane, la parole est verrouillée par le devoir de réserve et la peur de la hiérarchie. Les agents ont tendance à produire un "discours officiel" ou une façade défensive. Ce qui a exigé beaucoup de subtilité et la mise à profit de notre profil de cadre de cette administration en service depuis près de 18 ans.

Pour que l'échantillon soit valide, nous avons garanti un anonymat total et écrit, et mené les entretiens dans un espace neutre hors des bureaux de la douane si possible pour que le cadre spatial devienne un espace de sécurité psychologique favorisant la libération de la parole. L'analyse de contenu thématique et l'analyse de discours ne cherche pas seulement ce que les gens disent, mais le sens caché de leurs mots, leurs mécanismes de défense (déni, projection) et leurs non-dits.

11. Résultats Et Perspectives

Des différents travaux effectués, les résultats et perspectives ci-après interpelle l'administration des douanes au regard des exigences de performance constante notamment :

1. Intégrer des algorithmes d'IA dans le système CAMCIS pour analyser automatiquement les manifestes et déclarations. Le système doit sélectionner les conteneurs à inspecter sans intervention humaine, éliminant le pouvoir discrétionnaire de l'agent.
2. Supprimer définitivement le papier. Toutes les étapes (de la déclaration au paiement des droits de douane) doivent s'opérer en ligne via des comptes bancaires interconnectés avec le Trésor public.
3. Remplacer l'inspection physique (source de négociations de gré à gré) par des scanners à haute performance sur les plateformes de Douala, Kribi et aux frontières majeures, avec interprétation des images centralisée à Yaoundé pour briser les complicités locales.
4. Instaurer un système de rotation automatique et aléatoire des agents sur les postes de contrôle. Les nominations aux postes stratégiques doivent reposer sur des critères de compétence objectifs (KPI) et non sur le parrainage, ce qui réduira considérablement le stress lié aux guerres de clans internes.
5. Un agent bien rémunéré et valorisé est psychologiquement plus fort pour résister aux sollicitations informelles.

6. Connecter en temps réel les systèmes douaniers du Cameroun avec ceux des pays voisins (Tchad, RCA, Gabon, Congo) pour éradiquer la fraude sur le faux transit (marchandises déclarées en transit mais déversées frauduleusement sur le marché camerounais).

References

1. Drillon D, Lacoste Cillières E. Les dynamiques inconscientes du management. Ou le management à travers le prisme de la psychanalyse? 2025.
2. Benbouazza F. Le management postmoderne à l'épreuve de la psychanalyse: la dépression de l'excès chez le manager. Management & Sciences Sociales. 2025.
3. Clot Y. Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris: Éditions La Découverte; 2021.
4. Dejours C. Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. 2018.
5. Revue Management & Sciences Sociales. Numéro thématique: Parcours de convergences entre psychanalyse & management. 2025.
6. Institut IP&M. Revue Psychanalyse & Management. [Internet]. Institut IP&M; [cited 2026 Sep 29].
7. Organisation Mondiale des Douanes (OMD). Recueil sur la gestion des risques et l'intégrité dans le contexte douanier. Brussels: World Customs Organization; 2022.
8. Freud S. Psychologie des masses et analyse du moi. 1921.
9. Freud S. Le malaise dans la culture. 1930.
10. Jaques E. The changing culture of a factory: a study of authority and participation in an industrial setting. London: Routledge & Kegan Paul; 1951.
11. Jaques E. Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In: Klein M, Heimann P, Money-Kyrle R, editors. New directions in psycho-analysis. London: Tavistock Publications; 1955.
12. Jaques E. Creativity and work. New York: International Universities Press; 1990.
13. Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC). Rapports annuels sur l'état de la corruption au Cameroun: tracasseries et pertes de recettes enregistrées au cordon douanier. Cameroon: CONAC.
14. Comité de Réforme de l'Administration des Douanes (CRAD). Rapport final. Cameroon: CRAD; 2004.

How to Cite This Article

Aloumedjo Zam T. Douane camerounaise et irrationalité: jeux de pouvoirs et intérêts individuels. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. 2026;7(5):534-540.

Creative Commons (CC) License

This is an open access journal, and articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License, which allows others to remix, tweak, and build upon the work non-commercially, as long as appropriate credit is given and the new creations are licensed under the identical terms.