Université de Yaoundé II
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
PROGRAMME DE FORMATION EN
GESTION DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE

Tel: +237 620 20 66 23 / +237694997543 / +237674126903
www.gpe-cameroun.cm
contact@gpe-cameroun.cm
BP : 1792 Yaoundé - Cameroun

GPE

The University of Yaounde II
Faculty of Economics and Management
Economic Policy Management Programme

Tel: +237 620 20 66 23 / +237694997543 / +237674126903
www.gpe-cameroun.cm
contact@gpe-cameroun.cm
BP : 1792 Yaoundé-Cameroon

Arrêté n° 06/0104/MINESUP/DDES du 14 Septembre 2006

MASTER PROFESSIONNEL EN GESTION DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE (GPE)

MÉMOIRE PROFESSIONNEL DE FIN DE FORMATION

TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE AU CAMEROUN ET LEURS IMPLICATIONS SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES : LE CAS DU PORT AUTONOME DE DOUALA

Par

Luc-Bertrand ABESSOLO MENGOUNOU

Titulaire d'un Master 1 en Droit Public

Sous l'encadrement de :

Dr CHEGNO Adeline Rosine

Chargée de Cours

Enseignante à l'Université de Yaoundé 2

Année Académique : 2024 – 2025

22ème Promotion

SOMMAIRE

SOMMAIRE i
AVERTISSEMENT iii
DÉDICACE iv
REMERCIEMENTS v
SIGLES ET ABRÉVIATIONS vi
LISTE DES TABLEAUX vii
RÉSUMÉ viii
ABSTRACT ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE CONCEPTUELLE DES TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE ET LEURS IMPLICATIONS SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES 9
CHAPITRE 1 : Tensions de rÔle, communication gouvernementale et climat des affaires : une APPROCHE conceptuelle. 10
Section 1 : Les tensions de rôle dans la communication gouvernementale : analyse des concepts . 10
Section 2 : Le climat des affaires : définition, déterminants et sensibilité à la qualité institutionnelle. 17
CHAPITRE 2 : TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE ET LEURS IMPLICATIONS SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES : UNE ANALYSE THEORIQUE ET EMPIRIQUE .. 27
Section 1 : Les différents débats théoriques autour de cette relation 27
Section 2 : Revue de la littérature empirique des tensions de rôle dans la communication gouvernementale 36
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE MÉTHODOLOGIQUE DES IMPLICATIONS DES TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 44
CHAPITRE 3 : CADRE D'ANALYSE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE 45
Section 1 : Le Ministère de la Communication comme cadre d'analyse 45
Section 2 : Démarche méthodologique (étude de cas unique : la communication gouvernementale autour du port autonome de douala) 49
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION ET DISCUSSIONDES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS 59
Section 1 : Analyse des données empiriques et vérification des propositions de recherche et implications sur le climat des affaires 59
Section 2 : Recommandations 65
CONCLUSION GÉNÉRALE 72
ANNEXES 77
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 89
TABLE DE MATIERE 92

AVERTISSEMENT

Le Programme de Gestion de la Politique Economique (GPE) n'entend ni admettre, ni contester les avis émis dans ce mémoire. Ces opinions sont comprises comme étant propres à l'auteur.

DÉDICACE



REMERCIEMENTS

La production d'un tel travail ne saurait et ne pourrait être l'œuvre d'une seule main, mais plutôt le fruit d'une synergie de plusieurs contributions et un mélange d'efforts conjugués que je souhaite saluer ici.

Je tiens de prime à bord à exprimer notre profonde gratitude à Docteur CHEGNO Adeline Rosine mon Directeur de mémoire, qui a bien voulu assurer l'encadrement de ce travail, ses conseils avisés, sa disponibilité et son soutien constant tout au long de ce travail, ses remarques pertinentes et son exigence scientifique ont grandement contribué à la qualité de ce mémoire.

Je souhaite également remercier l'équipe de supervision du programme qui est assuré par Monsieur le Recteur de l'Université de Yaoundé II et le Doyen de la FSEG ainsi que l'équipe de coordination, qui est géré par le Pr. ONDOUA BIWOLE Viviane et le Pr. KAMDEM Cyrille. Je ne saurai oublier nos différents professeurs, pour leurs enseignements et le suivi spécial dont nous avons bénéficié tout au long de cette année académique.

Sur le plan institutionnel et professionnel mon merci va tout d'abord à l'endroit du Ministre de la Communication qui m'a autorisé à suivre la formation à ce programme. Ensuite, je remercie le Secrétaire Général du Ministère de la Communication pour son accompagnement ainsi que le chef de la Division des Affaires juridiques M. ATANGANA AMOUGOU Etienne, par ailleurs mon Supérieur hiérarchique.

Enfin, merci à tout le staff administratif du Programme GPE plus particulièrement le Dr SALEU Josiane pour leur disponibilité et leur accompagnement.

Je tiens à remercier également ma famille, mon épouse, mes amis et condisciples pour leur soutien tout au long de cette année d'étude et plus encore durant ces mois de recherche.

Enfin, je remercie le Seigneur Dieu pour tout.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale

BM : Banque Mondiale

B-Ready : Business Ready

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale

CENUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CPE : Cameroun Publi-Expansion

CRTV : Cameroon Radio and Television

CTV : Office de Radiotélévision du Cameroun

DGD : Direction Générale des Douanes

DICCG : Division de l'Information et de la Coordination de la Communication Gouvernementale

DPVN : Direction des Ports et Voies Navigables

ESSTIC : École Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FMI : Fond Monétaire International

GECAM : Groupement des Entreprises du Cameroun

GPE : Programme de Gestion de la Politique Economique

IDE : Investissements Directs Etranger

IN : Imprimerie Nationale

MINCOM : Le Ministère de la Communication

MINCOMMERCE : Ministère du Commerce

MINEPAT : Ministère de l'Economie de la planification et de l'Aménagement du Territoire

MINFI : Ministère des Finances

ONPC : Office National des Ports du Cameroun

PAD : Port Autonome de Douala

PIB : Produit Intérieur Brut

PRC : Présidence de la République du Cameroun

SES : Stratégie Evolutionnairement Stable

SGS : Société Générale de Surveillance

SND30 : Stratégie Nationale de Développement 2020-2030

SOPECAM : la Société de Presse et d'Édition du Cameroun

TR : Tensions de Rôle

WGI : Worldwide Governance Indicators

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 **:** Architecture du cadre B-READY (Banque mondiale, 2024) 20

Tableau 2 : Principaux déterminants économiques du climat des affaires et leurs effets documentés .. 23

Tableau 3 : Occurrences lexicales dominantes dans le corpus documentaire (décembre 2025— février 2026)..... 60

Tableau 4 :: Cartographie des contradictions inter-institutionnelles dans la crise du scanning au PAD. 61

Tableau 5 **:** Tensions dans le registre communicationnel autour du PAD : extraits significatifs..... 62

Tableau 6 : Vérification des propositions de recherche au regard des données empiriques 63

RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude est d'analyser les implications des tensions de rôle dans la communication gouvernementale au Cameroun sur le climat des affaires. Adoptant une approche qualitative avec une démarche inductive, elle s'appuie sur un cadre théorique croisant la théorie des rôles de Kahn et al. (1964), la crédibilité institutionnelle de North (1990) et la théorie de l'incertitude économique de Baker, Bloom et Davis (2016). L'analyse empirique repose sur une étude de cas du Port Autonome de Douala (PAD), à partir d'un corpus de onze documents officiels couvrant la période décembre 2025 à février 2026. Les résultats montrent que les contradictions interministérielles entre le PAD, le MINFI et la Primature sur le scanning portuaire ont produit des effets économiques mesurables telle la double facturation à 150 000 FCFA par conteneur, l'allongement de 30% du séjour des conteneurs et report de trafic vers les ports concurrents. Ces résultats valident la proposition selon laquelle le manque de coordination interministérielle dégrade le climat des affaires, et confirment partiellement que le déficit de légitimité institutionnelle qui en découle influence négativement les comportements des investisseurs. Aussi, afin de remédier à ces défaillances, il est important d'instaurer un Protocole de Validation Communicationnelle Interministérielle imposant une position officielle consolidée avant toute publication à incidence réglementaire. Il est également nécessaire de créer un Registre National des Décisions Réglementaires à Incidence Interministérielle à force juridique contraignante, ainsi qu'un Observatoire Indépendant de la Cohérence Gouvernementale produisant un indice trimestriel de cohérence communicationnelle. Enfin, il importe d'instituer un Droit Formel à la Clarification Institutionnelle au profit des opérateurs économiques et d'intégrer un module de communication économique dans la formation des étudiants des universités d'Etat.

Mots-clés : tensions de rôle, communication gouvernementale, climat des affaires, coordination interministérielle, crédibilité institutionnelle, Port Autonome de Douala, Cameroun.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the implications of role tensions in government communication in cameroon on the business climate. Adopting an inductive approach, it draws on a theoretical framework that integrates kahn et al.'s role theory (1964), north's (1990) institutional credibility, and baker, bloom, and davis's (2016) theory of economic uncertainty. The empirical analysis is based on a case study of the port autonome de douala (pad), using a corpus of eleven official documents covering the period december 2025–february 2026. The results show that interministerial conflicts between the pad, the minfi, and the prime minister's office regarding port scanning have produced measurable economic effects: double billing at 150,000 cfa francs per container, a 30% increase in container dwell time, and a shift of traffic to competing ports. These results validate the proposition that a lack of interministerial coordination undermines the business climate and partially confirm that the resulting deficit in institutional legitimacy negatively influences investor behavior. Therefore, to address these shortcomings, it is important to establish an Interministerial Communication Validation Protocol that requires a consolidated official position prior to any publication with regulatory implications. It is also necessary to create a National Registry of Regulatory Decisions with Interministerial Implications that is legally binding, as well as an Independent Observatory on Governmental Coherence that produces a quarterly index of communication coherence. Finally, it is important to establish a Formal Right to Institutional Clarification for the benefit of economic operators and to incorporate an economic communication module into the training of students at state Universities.

Keywords : role tensions, government communication, business climate, institutional credibility, economic uncertainty, Douala Autonomous Port, Cameroon.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

I. Contexte et justification

L'économie mondiale traverse une période de reconfiguration profonde, marquée par la multiplication des chocs exogènes à l'instar de la pandémie de Covid-19, l'instabilité géopolitique, la volatilité des matières premières ainsi que le durcissement des conditions de financement international (IMF, 2023 ; Kose et al., 2021), qui fragilisent les équilibres macroéconomiques des pays en développement (World Bank, 2021 ; Collier, 2007). La pandémie de Covid-19 a ainsi constitué le choc économique le plus sévère enregistré depuis la Grande Dépression des années 1930, affectant de manière asymétrique les économies dont les marges budgétaires et les capacités institutionnelles de réponse étaient les plus limitées (Gopinath, 2020). Les économies dépendantes des exportations de matières premières demeurent structurellement exposées aux cycles de volatilité des cours mondiaux, qui se traduisent par des chocs budgétaires récurrents et des déséquilibres persistants de la balance des paiements (Deaton, 1999 ; Céspedes & Velasco, 2012). À ces fragilités s'ajoute le durcissement sensible des conditions de financement international, consécutif à la hausse des taux d'intérêt dans les économies avancées (Kose et al., 2021).

Dans ce contexte global, la qualité des institutions nationales (North, 1990 ; Acemoglu & Robinson, 2012) et la cohérence des signaux émis par les gouvernements (Baker et al., 2016 ; Bloom, 2009) constituent des variables déterminantes pour la préservation de l'attractivité économique des territoires. North (1990) a posé le postulat fondateur selon lequel les institutions entendues comme l'ensemble des règles formelles et informelles qui structurent les interactions humaines constituent le déterminant premier de la performance économique à long terme. Acemoglu, et al. (2001) confirment empiriquement que la qualité institutionnelle explique l'essentiel des écarts de développement observés entre nations. Les acteurs économiques calibrent en effet leurs décisions non seulement sur la base des fondamentaux économiques objectifs, mais aussi à partir de leur perception de la stabilité, de la prévisibilité et de la lisibilité de l'environnement institutionnel dans lequel ils opèrent (Knight, 1921 ; Keynes, 1936 ; Dunning, 1993 ; World Bank, 2004).

Le Cameroun, première économie de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) représentant 42,1 % du PIB nominal des pays de la zone en 2024 selon le rapport annuel de la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC, 2024) et souvent désigné comme « l'Afrique en miniature » en raison de sa diversité géographique, culturelle et économique, n'échappe pas à ces dynamiques. Fort d'un tissu économique relativement diversifié (agriculture, pétrole, industrie

manufacturière, services) et d'une position stratégique en Afrique centrale, le pays dispose d'atouts réels pour attirer l'investissement et accélérer sa trajectoire de développement. Sa Stratégie Nationale de Développement 2020–2030 (SND30) affiche une ambition de croissance soutenue de 8 % en moyenne annuelle. Pourtant, la croissance effective n'a atteint que 3,5 % en 2024 et les projections pour 2025 la situent à 3,8 %, soit moins de la moitié de la cible stratégique. Cet écart persistant entre ambition et réalisation soulève des interrogations légitimes sur les facteurs structurels qui entravent la dynamique économique nationale.

Depuis 2016, le Cameroun fait face à une succession de crises sécuritaires, sanitaires et politiques qui mettent à rude épreuve les capacités institutionnelles et les mécanismes de gouvernance publique. Entre la crise dite « anglophone » dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, les attaques de Boko Haram dans l'Extrême-Nord, la pandémie de Covid-19 et les tensions post-électorales de 2025, ces dynamiques ont contribué à fragiliser la cohérence de l'action publique et à accentuer les défis de légitimité institutionnelle. Ces crises se concrétisent notamment par une dilution du pouvoir de l'État et de sa souveraineté, au profit d'autres institutions et d'autres acteurs politiques (Biard, 2018). Parmi les facteurs aggravants, la littérature économique et les rapports des institutions internationales mettent régulièrement en avant les lourdeurs bureaucratiques, l'instabilité réglementaire, les difficultés d'accès au financement, le déficit d'infrastructures et, de manière croissante, l'incertitude informationnelle générée par l'action gouvernementale elle-même. Ces contraintes trouvent leurs racines dans des déficits structurels de coordination interministérielle, une multiplicité d'acteurs institutionnels aux mandats insuffisamment délimités, et l'absence d'une doctrine communicationnelle unifiée au sein de l'exécutif. C'est précisément de ces carences organisationnelles que naît la question de la communication gouvernementale en tant que variable explicative centrale de la qualité du climat des affaires : lorsque les acteurs gouvernementaux ne parlent pas d'une seule voix, l'incertitude informationnelle qu'ils génèrent se répercute directement sur les décisions d'investissement.

Dans ce contexte, la communication gouvernementale apparaît comme un révélateur central de la qualité des institutions : en effet, les signaux qu'elle émet (cohérents ou contradictoires), constituent pour les acteurs économiques le principal vecteur d'évaluation de la stabilité et de la prévisibilité du cadre institutionnel dans lequel ils opèrent. Comme le montrent North (1990) et Baker et al. (2016), c'est avant tout à travers les discours et les actes des gouvernants que les investisseurs forment leurs anticipations sur la fiabilité des règles du jeu économique. Loin de se limiter à une simple transmission d'informations, elle constitue un espace de négociation entre gouvernants et gouvernés (Wolton, 2016), soumis à des contraintes multiples et souvent contradictoires. Dans la littérature économique, la

communication gouvernementale est définie comme l'ensemble des pratiques discursives et symboliques par lesquelles un gouvernement produit, diffuse et gère l'information destinée à ses différentes parties prenantes (citoyens, investisseurs, partenaires internationaux et marchés financiers) dans le but de légitimer son action, de coordonner les comportements économiques et de réduire les asymétries d'information (Zemor, 1995 ; Wolton, 2016). Elle recouvre aussi bien les déclarations officielles de politique économique que les communiqués des ministères, les rapports des agences de promotion de l'investissement et les signaux transmis aux marchés financiers. Une communication gouvernementale efficace et cohérente produit des externalités positives décisives pour l'environnement des affaires : elle réduit l'incertitude institutionnelle en rendant les règles du jeu économique lisibles et prévisibles (North, 1990) ; elle renforce la crédibilité de l'État en tant que partenaire contractuel fiable, abaissant ainsi la prime de risque exigée par les investisseurs (Drazen & Masson, 1994) ; elle facilite la coordination entre agents économiques en émettant des signaux clairs sur les orientations de politique économique (Baker et al., 2016) ; et elle contribue à la légitimité institutionnelle en assurant une adéquation entre les discours officiels et les pratiques administratives réelles (Suchman, 1995). À l'inverse, une communication gouvernementale fragmentée, incohérente ou contradictoire génère de l'incertitude informationnelle, érode la confiance et accroît les coûts de transaction supportés par les acteurs économiques (Williamson, 1985). Michaud (2013) définit les tensions organisationnelles comme des « inconforts résultant de conflits d'idées, de principes ou d'actions ». Ce phénomène ne relève pas de simples erreurs de communication, mais d'une lutte de pouvoir interinstitutionnelle. En effet, selon la logique de Crozier et Friedberg (1977), le contrôle de l'information est utilisé comme une zone d'incertitude maîtrisée, transformant la communication de crise en un levier d'influence entre acteurs gouvernementaux.

Ces tensions se traduisent notamment par des incohérences discursives et des contradictions entre acteurs gouvernementaux, révélant des problèmes de coordination et de gouvernance analysés à travers la notion de « tension de rôle » (Kahn et al., 1964), par une dilution des responsabilités et par une fragilisation de la confiance des citoyens (Ngono Zintchem, 2022 ; Ngwobela et al., 2023). Au Cameroun, les crises récentes ont mis en lumière des tensions de rôle entre les différents acteurs institutionnels impliqués dans la diffusion de l'information publique. La pression autour de ces crises agit donc comme un révélateur des dysfonctionnements structurels de la communication gouvernementale, mettant en lumière les limites de la coordination et de l'efficacité de l'action publique (Ndiaye, 2018).

En janvier 2026, le Groupement des Entreprises du Cameroun (GECAM) interpellait solennellement le Chef de l'État à l'occasion de l'annonce d'un remaniement gouvernemental,

réclamant non pas un profil particulier de ministres, mais une gouvernance claire, lisible, prévisible et orientée vers l'action concrète. Cette demande du secteur privé est révélatrice d'un malaise structurel. Ce dernier est précisément le produit des tensions de rôle décrites supra, qui se concrétisent dans un paradoxe communicationnel : le gouvernement camerounais communique, mais ses messages ne parviennent pas toujours à construire la confiance que les opérateurs économiques attendent. Ce déficit de confiance ne s'explique pas uniquement par l'insuffisance des politiques économiques. Il trouve également sa source dans un phénomène organisationnel de nature communicationnelle : les tensions de rôle au sein de l'exécutif.

Ces tensions se manifestent concrètement par des contradictions publiques entre membres du gouvernement, par des chevauchements de compétences entre ministères qui brouillent la lisibilité des décisions, par une personnalisation des prises de parole ministérielles qui supplante la communication institutionnelle concertée, et par une fragmentation du message gouvernemental qui génère, chez les acteurs économiques, une incertitude préjudiciable à leurs décisions d'investissement. L'affaire du port de Douala où le Directeur du Port Autonome de Douala, le ministre des Finances, celui des Transports, le Premier ministre et le ministre de la Communication ont exposé publiquement leurs divergences en constitue l'illustration la plus emblématique. De même, les contradictions observées lors de la campagne présidentielle de 2025, lorsque des membres du même gouvernement ont pris des positions incompatibles sur des questions sensibles, ont contribué à fragiliser la crédibilité de l'État aux yeux des partenaires économiques.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche, qui propose d'examiner systématiquement les tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise et d'en mesurer les implications sur le climat des affaires.

II. Problématique

La complexité du contexte camerounais impose une mobilisation pluridisciplinaire des cadres théoriques de la sociologie des organisations et des sciences de l'information et de la communication. La théorie des rôles (Kahn et al., 1964 ; Michaud, 2013) sert de socle analytique pour identifier les mécanismes d'ambiguïté et de surcharge (Djabi, 2016). Ces concepts sont enrichis par la perspective de Mutabazi (2006) sur les rôles sociaux, essentielle pour comprendre l'influence des structures hiérarchiques africaines sur les fonctions organisationnelles. Par ailleurs, les théories de la légitimité

institutionnelle (Suchman, 1995) et de l'intercompréhension (Habermas, 1987) permettent d'évaluer la capacité du discours public à générer un consensus social en période de forte incertitude.

La revue de la littérature existante révèle que les travaux consacrés à la communication gouvernementale au Cameroun abordent essentiellement trois dimensions. Une première série de travaux s'intéresse aux structures et aux pratiques de la communication publique camerounaise dans une perspective institutionnelle et descriptive (Kemayou, 2012), documentant utilement la philosophie paradoxale qui sous-tend cette communication à la fois libérale dans ses déclarations et dirigiste dans ses pratiques sans aborder la question des tensions de rôle comme variable explicative. Une deuxième série de travaux porte sur la communication gouvernementale en contexte de crise, notamment la crise anglophone (Guizana, 2017 ; GRESDA, 2021), et analyse les stratégies communicationnelles déployées pour gérer des situations d'urgence politique, offrant des éléments précieux sur les tensions entre sécurisation de l'information et besoin de transparence, mais dans une focale sectorielle et contextuelle. Une troisième série de travaux examine enfin le climat des affaires au Cameroun sous l'angle des indicateurs objectifs corruption, fiscalité, accès au financement, infrastructures (GECAM, 2026) sans établir de lien explicite avec les dynamiques communicationnelles de l'exécutif.

Il en résulte un double vide dans la littérature. Sur le plan théorique, aucun travail n'a, à ce jour, articulé la théorie des tensions de rôle avec l'analyse de la communication gouvernementale dans le contexte camerounais spécifiquement, ni proposé un modèle permettant de relier ces tensions aux effets sur le climat des affaires. Sur le plan empirique, les implications économiques des dissonances communicationnelles gouvernementales au Cameroun n'ont jamais été documentées et analysées de manière systématique. La théorie des tensions de rôle (Kahn et al., 1964 ; Katz & Kahn, 1978), richement documentée dans les contextes organisationnels privés, a été très peu mobilisée pour analyser le fonctionnement des gouvernements africains ; et la théorie économique de l'incertitude de politique économique (Baker, Bloom & Davis, 2016), principalement appliquée aux économies avancées, n'a pas encore révélé son potentiel explicatif pour les économies d'Afrique subsaharienne Cette recherche ambitionne d'analyser les contradictions et chevauchements de rôle dans la communication gouvernementale et leur influence sur le climat des affaires..

Le constat qui précède conduit à formuler la problématique centrale suivante : Q***uelles sont les implications des tensions de rôle dans la communication gouvernementale au Cameroun sur le climat des affaires ?***

Cette problématique soulève deux interrogations complémentaires qui structurent l'investigation empirique. La première porte sur la nature et les formes des tensions de rôle observables dans la communication gouvernementale camerounaise : comment le manque de coordination interministérielle affecte-t-il le climat des affaires ? La seconde concerne les mécanismes de transmission par lesquels ces tensions produisent des effets sur l'environnement économique : dans quelle mesure la légitimité institutionnelle ou son déficit influence-t-elle effectivement les décisions d'investissement, la perception du risque réglementaire et la confiance envers les institutions ?

III. Objectifs de la recherche

L'objectif général de ce travail est d'analyser les implications des tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise sur le climat des affaires.

De cet objectif général découlent deux objectifs spécifiques :

OS1 : analyser l'effet du manque de coordination interministérielle dans la communication gouvernementale sur le climat des affaires au Cameroun.

OS2 : Analyser l'influence de la légitimité institutionnelle dans la communication gouvernementale sur les comportements et les décisions des investisseurs.

IV. Propositions de recherche

Pour opérationnaliser la problématique et guider l'investigation empirique, deux propositions de recherche sont formulées à partir des objectifs spécifiques et du cadre théorique mobilisé :

P1 : Le manque de coordination interministérielle dans la communication gouvernementale affecte le climat des affaires au Cameroun.

P2 : Le déficit de légitimité institutionnelle dans la communication gouvernementale influence les décisions et comportements des investisseurs.

Ces propositions ne constituent pas des hypothèses au sens strict, mais des orientations structurantes qui permettent d'ancrer l'investigation empirique dans un cadre théorique cohérent, conformément à la démarche hypothético-déductive adoptée.

V. Méthodologie

La démarche adoptée est qualitative, reposant sur une étude de cas unique relative à la crise récente liée au problème de scanning au Port Autonome de Douala. Elle s'inscrit dans une logique inductive qui articule la mobilisation d'un cadre théorique préalable et la confrontation de ses propositions aux données empiriques collectées sur le terrain.

Les données seront collectées à travers une analyse documentaire des discours officiels, communiqués et médias (Amoh Ncha et al., 2025). L'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) et la triangulation des sources permettront de mettre en évidence les dynamiques de tension et leurs implications sur le climat des affaires. La méthode d'étude de cas porte plus spécifiquement sur le Port Autonome de Douala (PAD), terrain emblématique des tensions interministérielles observées dans la communication gouvernementale camerounaise.

VI. Intérêts de l'étude

La contribution de cette recherche est double, à la fois scientifique et pratique.

Sur le plan scientifique

Cette recherche apporte trois contributions originales à la littérature existante. Elle propose d'abord un cadre théorique intégrateur inédit, croisant la théorie des tensions de rôle (Kahn et al., 1964 ; Katz & Kahn, 1978), la théorie néo-institutionnelle (North, 1990 ; Acemoglu & Robinson, 2012) et la théorie de l'incertitude de politique économique (Baker, Bloom & Davis, 2016), appliqué à un contexte africain jusqu'ici peu exploré. Elle constitue ensuite une contribution empirique à la connaissance de la communication gouvernementale au Cameroun, en documentant pour la première fois de manière systématique les manifestations des tensions de rôle dans l'exécutif camerounais. Elle offre enfin un prolongement disciplinaire de la théorie des rôles organisationnels, traditionnellement cantonnée aux organisations privées, vers le champ de l'administration publique et de la gestion de la politique économique. Elle enrichit ainsi la littérature sur la communication de crise et la gouvernance publique en Afrique (Mangeya et al., 2024 ; Unigwe & Nwana, 2025).

Sur le plan pratique

Cette recherche produit des recommandations concrètes à l'intention des décideurs publics camerounais pour améliorer la coordination communicationnelle gouvernementale, renforcer la crédibilité institutionnelle de l'État et, par ce biais, contribuer à l'amélioration du climat des affaires et à l'attractivité du territoire pour l'investissement privé national et étranger. Elle démontre que la résolution des conflits d'idées et la clarification des périmètres d'intervention sont des conditions sine qua non à une bonne gouvernance. Elle s'inscrit ainsi pleinement dans les objectifs de la Stratégie Nationale de Développement 2020–2030 (SND30) et dans les engagements pris par le Cameroun dans le cadre de ses programmes avec le Fonds Monétaire International.

VII. Plan du travail

Pour répondre à la problématique posée et atteindre les objectifs fixés, le présent mémoire s'organise en deux parties principales, comprenant chacune deux chapitres.

La première partie est consacrée à l'analyse conceptuelle des tensions de rôle dans la communication gouvernementale et leurs implications sur le climat des affaires. Le chapitre premier examine les contours et définitions des concepts de tensions de rôle, de communication gouvernementale et de climat des affaires, en partant des travaux fondateurs de Kahn et al. (1964) et en articulant les apports de la sociologie des organisations, des sciences de la communication et de l'économie institutionnelle. Le deuxième chapitre livre une analyse théorique et empirique des tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise, en s'appuyant sur une revue de la littérature empirique internationale et sur des comparaisons avec d'autres contextes institutionnels.

La seconde partie livre l'analyse méthodologique, la présentation et l'interprétation des résultats. Le chapitre troisième présente le cadre d'analyse institutionnel centré sur le Ministère de la Communication du Cameroun ainsi que la démarche méthodologique adoptée. Le chapitre quatrième présente les résultats au regard des propositions formulées, en analyse les implications sur le climat des affaires et formule des recommandations de politiques publiques et de gouvernance communicationnelle à l'intention des décideurs publics.

PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE CONCEPTUELLE DES TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE ET LEURS IMPLICATIONS SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES

L'analyse des tensions de rôle dans la communication gouvernementale constitue une approche pertinente pour comprendre la complexité qui caractérise la construction et la diffusion du discours public relatif au climat des affaires. En effet, la communication gouvernementale se situe à l'intersection d'exigences institutionnelles, politiques, économiques et sociales, ce qui confronte les acteurs publics à des rôles multiples, parfois contradictoires. Ces tensions, inhérentes à la nature même de l'action publique, influencent non seulement la cohérence du message officiel, mais aussi la perception de la crédibilité de l'État par les différents agents économiques concernés.

Cette première partie s'attache à préciser le cadre conceptuel de l'étude. Elle développe d'abord les principales notions mobilisées tensions de rôle, communication gouvernementale et climat des affaires afin d'en délimiter les contours analytiques (Chapitre 1). Elle mobilise ensuite les apports théoriques ainsi que l'analyse de la littérature empirique disponible, qui permettent de cerner la dynamique des tensions de rôle dans le champ gouvernemental (Chapitre 2). Ce socle théorique et conceptuel vise à établir une grille de lecture rigoureuse pour l'examen empirique des pratiques communicationnelles relatives à l'amélioration du climat des affaires dans les parties ultérieures du mémoire.

CHAPITRE 1 : TENSIONS DE RÔLE, COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE ET CLIMAT DES AFFAIRES : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE.

Toute démarche scientifique rigoureuse exige, avant d'entreprendre l'analyse des faits, une clarification préalable des concepts qui en constituent l'armature théorique. Les trois notions centrales de cette recherche sont les tensions de rôle, communication gouvernementale et le climat des affaires qui appartiennent à des champs disciplinaires distincts, respectivement la sociologie des organisations, les sciences de l'information et de la communication, et l'économie institutionnelle. Leur mise en dialogue requiert un effort de définition, de délimitation et d'articulation. Ce chapitre s'organise en deux sections : la première porte sur les tensions de rôle dans la communication gouvernementale, la seconde sur le climat des affaires et ses déterminants institutionnels.

Section 1 : Les tensions de rôle dans la communication gouvernementale : analyse des concepts

La notion de tensions de rôle (TR) occupe une place centrale dans l'analyse des comportements organisationnels, en particulier dans les contextes marqués par des transformations institutionnelles profondes. Définie comme « le sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes les attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent » (Royal & Brassard, 2010), la tension de rôle constitue un phénomène inhérent à la vie organisationnelle, qu'elle soit privée ou publique.

La présente section explore les différents contours de ce concept en deux parties complémentaires. La première clarifie la notion de tensions dans la littérature scientifique, la distinguant des notions voisines de contradiction et de paradoxe et en révélant sa dimension multidimensionnelle au sein des organisations. La seconde présente le cadre fondateur des tensions de rôle tel qu'élaboré par Kahn et al. (1964) et Katz et Kahn (1978), en exposant ses composantes essentielles à l'instar du conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle, la surcharge de rôle et les développements contemporains qui l'ont enrichi.

1.1. La tension organisationnelle : clarification conceptuelle et dimensions analytiques

La notion de tensions est investie par un ensemble de disciplines en sciences humaines et sociales sans bénéficier d'un statut conceptuel stable. Souvent confondue avec des notions voisines telles que le paradoxe ou la contradiction, la tension manque de soubassements théoriques suffisants

pour prétendre au rang de concept à part entière (Steiner, 2017 ; Ceccato, 2020). Cette ambiguïté sémantique constitue un frein à son opérationnalisation dans les travaux empiriques et appelle une clarification préalable.

En sociologie, c'est l'apport fondamental de Boltanski et Thévenot (1991), dans leur théorie de la justification, qui offre l'un des premiers cadres d'analyse de la tension. Ces auteurs montrent qu'au sein de toute organisation coexistent plusieurs logiques d'action qu'ils désignent par le terme de « cités » : inspirée, domestique, du renom, civique, marchande et industrielle. Lorsque ces logiques s'affrontent, elles génèrent des tensions que les acteurs doivent gérer à travers des compromis : « les compromis sont le lieu d'une tension entre les composantes hybrides qui les constituent » (Boltanski & Thévenot (1991). Weber (1996) définit quant à lui la tension comme « les rapports d'opposition qu'engendrent la rencontre entre des sphères différentes de la vie, ou ordres de vie », soulignant la dimension structurelle de la notion.

1.1.1. Tension, contradiction et paradoxe : distinctions nécessaires

La clarté conceptuelle requiert de distinguer rigoureusement la tension des notions avec lesquelles elle est souvent confondue. La contradiction désigne tout phénomène dans lequel des dynamiques et des principes opposés coexistent en produisant des effets contraires (Ford & Ford, 1994) ; Seo et Creed (2002) précisent qu'elle renvoie à « un ensemble de ruptures et d'incohérences parmi ou entre différents arrangements sociaux ». Le paradoxe représente une forme aggravée de contradiction : Lewis (2000) le définit comme renvoyant à « des éléments contradictoires mais interreliés, qui semblent logiques isolément, mais absurdes et irrationnels lorsqu'ils apparaissent simultanément ». Il se caractérise par son caractère irréconciliable, entraînant un raisonnement circulaire sans issue (Perret & Josserand, 2003).

La tension occupe une position intermédiaire et englobante par rapport à ces deux notions. Elle renvoie à la tentative de résolution des contradictions et représente le terme le plus générique de cette famille conceptuelle (Michaud, 2013). Comme le souligne Rochette (2016), adaptant les travaux de Guedri et al. (2014), la tension s'inscrit dans une perspective dynamique, tandis que la contradiction et le paradoxe relèvent davantage d'une approche statique. Das et Teng (2000) le synthétisent ainsi : « la tension est la conséquence à la fois des contradictions et des tentatives de résolution de ces contradictions ». Là où le paradoxe se constate et la contradiction s'identifie, la tension se gère. Ce caractère dynamique justifie sa mobilisation dans l'analyse de la communication gouvernementale.

1.1.2. Les dimensions analytiques des tensions organisationnelles

Smith et Tushman (2005) rappellent que « l'organisation implique des contradictions inhérentes. L'acte d'organiser crée des distinctions de rôles et de responsabilités qui doivent être coordonnées et intégrées pour atteindre un objectif global ». Smith et Lewis (2011) proposent une grille d'analyse multidimensionnelle permettant d'observer les tensions à plusieurs niveaux : individuel, collectif, organisationnel et institutionnel. Cette approche est particulièrement pertinente pour l'analyse de la communication gouvernementale, qui engage simultanément des acteurs à des échelons différents de la hiérarchie administrative et politique.

La littérature met en évidence les effets ambivalents des tensions sur les organisations. Une tendance dominante souligne leurs effets négatifs : Jackson et Schuler (1985) montrent qu'elles perturbent les relations de travail, dégradent la performance des équipes et réduisent la confiance dans l'organisation. Trentzsch-Joye (2011) souligne que leurs répercussions sont « coûteuses à la fois pour le salarié, pour l'organisation et pour la société ». Cependant, une tendance émergente met en évidence les effets positifs des tensions : Engeström (2001), dans le cadre de la théorie de l'activité, soutient que les contradictions constituent une source d'apprentissage et de changement organisationnel. Malo et al. (2013) affirment que les tensions sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation dans la mesure où elles permettent d'atteindre des objectifs stratégiques multiples. Cette double nature destructrice et créatrice, fonde la nécessité de les gérer activement plutôt que de chercher à les supprimer.

1.2. Les tensions de rôle : fondements et typologies

La notion de tension de rôle trouve ses fondements dans les travaux pionniers de la psychologie sociale américaine, notamment ceux de Kahn et al. (1964) et de Katz et Kahn (1978), qui constituent les références séminales incontournables de ce champ. Ces auteurs proposent un modèle systémique pour comprendre le comportement des individus dans des contextes organisationnels fortement formalisés, en plaçant le concept de rôle au cœur de l'analyse.

Dans la théorie des rôles, le rôle est défini selon deux dimensions complémentaires : d'une part, « un ensemble des comportements récurrents adoptés par un individu » ; d'autre part, « un ensemble d'attentes de rôle émises par les émetteurs au sein d'un groupe interactionnel » (Katz & Kahn, 1978). La notion centrale du modèle est celle de « personne focale », le titulaire d'un rôle qui se situe au cœur d'attentes exprimées par divers émetteurs (supérieur hiérarchique, collègues, partenaires). Katz et Kahn (1978) distinguent quatre types de rôles : le rôle attendu (tâches prescrites formellement), le rôle transmis (émission des attentes par les émetteurs), le rôle perçu (représentation

que se fait la personne focale des attentes reçues) et le rôle exercé (comportements effectivement adoptés). Les difficultés dans la transmission ou l'interprétation de ces rôles conduisent aux tensions de rôle.

1.2.1. Les conflits de rôle

Le conflit de rôle est défini par Kahn et al. (1964) comme « l'occurrence simultanée d'au moins deux demandes incompatibles relatives au travail demandé ». Loubes (1997, p. 132) le précise comme « la perception de la présence de deux ou plusieurs ensembles de pressions et/ou d'attentes relatives au travail, telle que l'adaptation de l'une entrave celle des autres ». Quatre formes sont distinguées : le conflit intra-émetteur (un même émetteur exprime des attentes incompatibles entre elles) ; le conflit inter-émetteur (différents membres de l'organisation adressent des attentes incompatibles) ; le conflit inter-rôles (un même individu doit tenir plusieurs rôles simultanément aux exigences incompatibles) ; et le conflit personne-rôle (les attentes institutionnelles entrent en contradiction avec les valeurs personnelles de l'agent).

1.2.2. L'ambiguïté de rôle

L'ambiguïté de rôle est définie par Kahn et al. (1964) comme « la résultante directe d'un décalage entre l'information disponible et l'information requise pour l'exercice du rôle par la personne focale ». Katz et Kahn (1978) précisent qu'elle se traduit par « une incertitude pour la personne focale par rapport aux comportements attendus par les membres de l'organisation ». Elle peut prendre trois formes : l'ambiguïté concernant l'étendue des responsabilités et les droits et devoirs associés au poste ; l'ambiguïté concernant les moyens à mobiliser pour atteindre la finalité de l'emploi ; et l'ambiguïté relative à l'ordre de priorité selon lequel la personne focale doit répondre aux attentes des émetteurs. Rizzo, House et Lirtzman (1970) ont fourni l'opérationnalisation la plus utilisée empiriquement de ce concept.

1.2.3. La surcharge de rôle

La surcharge de rôle intervient lorsque les attentes perçues par la personne focale excèdent le temps et les ressources dont elle dispose (French & Caplan, 1972 ; Loubes, 1997). Elle désigne la situation d'un agent soumis à un volume d'obligations incompatible avec ses capacités réelles d'exécution. Dans le contexte de la communication gouvernementale camerounaise, elle est particulièrement observable : les chargés de communication doivent souvent assumer simultanément des fonctions de conseil stratégique, de production de contenus, de gestion des relations médias et de

coordination interinstitutionnelle, sans toujours disposer des ressources humaines et matérielles nécessaires.

1.2.4. Développements contemporains : vers une théorie intégrative

La théorie des rôles a été enrichie dans les travaux contemporains. Perrot (2001) identifie cinq formes distinctes de conflits de rôle, dont l'inadéquation compétences-rôle et les conflits liés au mode de relations dans l'organisation. Breaugh et Colihan (1994) proposent une approche multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle en identifiant trois formes : l'ambiguïté de performance, l'ambiguïté de méthodes et procédures, et l'ambiguïté de planification. Royal (2007), dans sa thèse doctorale, propose la reformulation la plus aboutie en intégrant ces apports aux travaux fondateurs de Katz et Kahn (1978) : il identifie quatre grandes dimensions : la surcharge, les conflits de rôle, l'incapacité à remplir les rôles et l'ambiguïté des rôles. La dimension de l'incapacité à remplir les rôles regroupant l'insuffisance de ressources personnelles, d'informations, d'autorité et de moyens techniques constitue l'apport le plus novateur, particulièrement éclairant pour l'analyse des acteurs de la communication gouvernementale camerounaise.

La compréhension des tensions de rôle telle qu'elle vient d'être établie dans ses dimensions fondatrices et ses développements contemporains ne trouve sa pleine signification analytique pour cette recherche qu'à la condition d'être rapportée à un terrain d'application spécifique qui est dans notre cas la communication gouvernementale. Car c'est dans cet espace particulier, à l'intersection des logiques politiques, institutionnelles et informationnelles, que les tensions de rôle prennent une forme singulière et des effets démultipliés. Un conflit de rôle vécu par un communicant public n'a pas les mêmes conséquences qu'un conflit de rôle vécu par un cadre d'entreprise privée : il se produit sous le regard des médias, dans un contexte de responsabilité publique, et ses effets se propagent à l'ensemble des acteurs qui fondent leurs décisions économiques sur la crédibilité du discours gouvernemental. Il est donc nécessaire, avant d'articuler les deux concepts, de préciser ce qu'est la communication gouvernementale, ce qu'elle fait et pourquoi elle constitue un terrain d'émergence particulièrement propice aux tensions de rôle.

1.3. La communication gouvernementale : définition, fonctions et spécificités

La communication gouvernementale peut être définie comme l'ensemble des actes discursifs, symboliques et médiatiques par lesquels les autorités publiques informent, expliquent, justifient et légitiment leur action auprès de la société (Libaert, 2020 ; Mercier, 2017). Canel et Sanders (2011),

dont la définition fait aujourd'hui autorité, la décrivent comme renvoyant « aux objectifs, au rôle et aux pratiques de communication mis en œuvre par les responsables politiques exécutifs et les fonctionnaires des institutions publiques au service d'une logique politique, ces institutions étant elles-mêmes constituées sur la base du consentement direct ou indirect du peuple et chargées d'exécuter sa volonté ».

Wolton (1989) la définit comme un espace de confrontation entre trois logiques discursives fondamentalement hétérogènes : la logique de l'action pour les gouvernants, la logique de l'information pour les médias, et la logique de l'opinion pour les citoyens. Ces trois logiques coexistent en tension permanente, chacune prétendant à la légitimité d'interprétation de la réalité politique. Howlett et Craft (2010) la conçoivent comme un instrument d'action publique, en s'inscrivant dans la tradition de Hood (1983) qui identifiait la « nodality » la capacité de l'État à recevoir et émettre de l'information comme l'une des quatre ressources fondamentales de l'action gouvernementale.

La communication gouvernementale remplit trois fonctions cardinales (Libaert, 2020) : une fonction cognitive (réduire l'incertitude informationnelle), une fonction normative (baliser les comportements attendus des acteurs sociaux), et une fonction légitimante (maintenir la confiance dans les institutions). Le défaut de l'une de ces fonctions suffit à dégrader la qualité d'ensemble de la gouvernance communicationnelle. Habermas (1987) apporte une dimension normative complémentaire en distinguant l'agir communicationnel orienté vers la compréhension mutuelle et la recherche du consensus de l'agir stratégique orienté vers la manipulation ou le contrôle de l'autre. Les tensions de rôle poussent fréquemment la communication gouvernementale vers ce second registre, avec des effets délétères sur la confiance institutionnelle.

- **Définition des tensions de rôle dans la communication gouvernementale**

Les tensions de rôle dans la communication gouvernementale désignent l'ensemble des situations dans lesquelles les acteurs institutionnels chargés de produire, de coordonner et de diffuser le discours public se trouvent confrontés à des attentes multiples, contradictoires ou excédant leurs capacités, rendant difficile, voire impossible, la satisfaction simultanée de l'ensemble des exigences qui leur sont adressées (Royal & Brassard, 2010 ; Kahn et al., 1964). Elles constituent la résultante organisationnelle des contradictions inhérentes à l'exercice de la communication d'État, au sein duquel coexistent des logiques d'action hétérogènes (logique politique, logique informationnelle et logique citoyenne) dont l'articulation est structurellement génératrice de frictions (Wolton, 1989 ; Boltanski & Thévenot, 1991).

Ces tensions se manifestent sous trois formes principales. Le **conflit de rôle** survient lorsqu'un acteur de la communication gouvernementale reçoit simultanément des injonctions incompatibles émanant de sources différentes (chef de l'État, Premier ministre, ministères sectoriels, opinion publique, partenaires internationaux), ou lorsque les exigences institutionnelles de son rôle entrent en contradiction avec ses convictions professionnelles (Kahn et al., 1964 ; Loubes, 1997). L'**ambiguïté de rôle** apparaît lorsque les frontières de compétence entre acteurs communicationnels sont insuffisamment définies, que les responsabilités en matière de prise de parole publique restent indéterminées ou que les critères d'évaluation de la performance communicationnelle demeurent opaques (Katz & Kahn, 1978 ; Rizzo, House & Lirtzman, 1970). La **surcharge de rôle**, enfin, se produit lorsque la multiplicité des fonctions assignées aux communicants publics (conseil stratégique, production de contenus, relations médias, coordination interministérielle) excède les ressources humaines, temporelles et matérielles dont ils disposent effectivement (French & Caplan, 1972 ; Loubes, 1997).

À ces trois formes classiques, Royal (2007) ajoute une quatrième dimension particulièrement prégnante dans le contexte gouvernemental africain : l'**incapacité à remplir les rôles**, qui désigne la situation dans laquelle l'acteur communicationnel ne dispose pas de l'autorité, des informations ou des moyens techniques nécessaires pour satisfaire les attentes institutionnelles qui lui sont assignées.

Dans le champ gouvernemental, ces tensions ne relèvent pas de simples dysfonctionnements individuels ou accidentels. Elles traduisent, selon Crozier et Friedberg (1977), des jeux d'acteurs fondés sur la rétention stratégique de l'information et la défense des périmètres institutionnels, qui transforment la communication de crise en espace de lutte d'influence entre acteurs de l'exécutif. Elles révèlent, plus profondément, l'écart entre l'idéal d'un agir communicationnel orienté vers l'intercompréhension et la recherche du consensus (Habermas, 1987) et la réalité d'un agir stratégique au sein duquel la cohérence du discours public est sacrifiée aux impératifs de positionnement politique. C'est précisément dans cet écart que se loge le potentiel déstabilisateur des tensions de rôle pour la crédibilité institutionnelle et, par voie de conséquence, pour le climat des affaires

Au terme de cette première section, nous avons mis en évidence un fait organisationnel fondamental à savoir que les tensions de rôle dans la communication gouvernementale ne produisent pas seulement des dysfonctionnements internes à l'appareil d'État mais, elles altèrent en amont la qualité des signaux que l'exécutif émet vers son environnement. Autrement dit, lorsqu'un acteur de la communication gouvernementale est soumis à des injonctions contradictoires, contraint par une ambiguïté de compétence ou encore dépassé par une surcharge de fonctions, le discours public qui en résulte perd en cohérence, en prévisibilité et en lisibilité. Il ne s'agit plus d'un signal institutionnel clair,

porteur de règles stables et d'engagements crédibles, mais d'un bruit informationnel que les acteurs extérieurs et notamment les acteurs économiques doivent interpréter à leurs risques et périls. C'est en ce sens que les tensions de rôle débordent le champ strictement organisationnel pour devenir, selon la formule de Habermas (1987), le vecteur d'un glissement de l'agir communicationnel vers l'agir stratégique : la communication gouvernementale cesse d'être orientée vers la compréhension mutuelle pour devenir un instrument de positionnement institutionnel, au détriment de la confiance qu'elle est précisément chargée de construire.

C'est précisément ce lien entre la qualité des signaux institutionnels et le comportement des acteurs économiques qui justifie que le second concept central de notre recherche soit le climat des affaires. Le climat des affaires n'est pas, dans la perspective adoptée ici, un simple agrégat d'indicateurs objectifs (taux de corruption, qualité des infrastructures, accès au financement). Il est, à la base, une construction perceptuelle à savoir la manière dont les opérateurs économiques, nationaux et étrangers, lisent, interprètent et anticipent la qualité de l'environnement institutionnel dans lequel ils décident d'investir ou de s'abstenir. C'est donc en tant que variable d'effet naturelle des tensions de rôle communicationnelles que le concept de climat des affaires s'impose comme le second pilier analytique de notre recherche. La section qui suit en précise donc la définition, les déterminants et les mécanismes par lesquels la qualité institutionnelle, dont la cohérence communicationnelle est une composante essentielle, en conditionne la qualité.

Section 2 : Le climat des affaires : définition, déterminants et sensibilité à la qualité institutionnelle

La section précédente ayant établi les fondements conceptuels des tensions de rôle, il convient désormais d'examiner le second pilier de cette recherche : le climat des affaires. Notion à la fois polysémique et opérationnelle, celui-ci désigne l'ensemble des conditions institutionnelles, réglementaires et informationnelles qui structurent les décisions des acteurs économiques (World Bank, 2020 ; Kaufmann et al., 2010). Sa qualité, loin d'être indépendante de l'architecture institutionnelle, s'avère étroitement conditionnée par la crédibilité des signaux émis par les pouvoirs publics (North, 1990 ; Baker et al., 2016). C'est à l'élucidation de cette relation à travers la définition du concept, l'identification de ses déterminants et l'analyse de sa sensibilité à la qualité institutionnelle que la présente section est consacrée.

2.1. Définition et contenu du concept de climat des affaires

Le concept de climat des affaires (business climate ou investment climate) désigne l'ensemble des conditions institutionnelles, réglementaires, économiques et sociales qui façonnent les anticipations des agents économiques et déterminent leur propension à investir, à entreprendre et à nouer des transactions (World Bank, 2004). Il peut être compris comme l'environnement global de politiques publiques, d'institutions et de comportements qui détermine les coûts, les risques et les opportunités associés à l'investissement privé. Il ne se limite pas à l'existence de règles formelles, mais intègre la manière dont ces règles sont appliquées, interprétées et perçues par les acteurs économiques. La qualité du climat des affaires dépend autant de la stabilité des cadres juridiques que de la crédibilité de l'action publique et de la confiance qu'elle inspire.

Il est communément mesuré à travers des indicateurs composites tels que l'indice Doing Business de la Banque Mondiale (BM) (désormais remplacé par le Business Enabling Environment), l' indice de perception de la corruption de Transparency Interrnational (2024), ou encore les indices de risque politique des agences spécialisées. Baker, Bloom et Davis (2016) proposent une définition centrée sur la notion d'incertitude de politique économique (economic policy uncertainty), qu'ils définissent comme l'ensemble des signaux contradictoires émis par les pouvoirs publics susceptibles de rendre imprévisibles les règles du jeu économique. Cette incertitude, mesurable notamment par la fréquence et l'intensité des contradictions dans les annonces officielles, constitue un frein avéré à l'investissement privé et à la croissance économique.

2.2. Les principales approches du climat des affaires

2.2.1. L'approche institutionnaliste

L'une des principales approches du climat des affaires réside dans l'économie institutionnelle, notamment à travers les travaux de North (1990), qui souligne que les institutions constituent les « règles du jeu » structurant les interactions économiques et réduisant l'incertitude. Elles englobent à la fois les règles formelles (lois, règlements) et les règles informelles (normes sociales, pratiques administratives). Un environnement institutionnel stable, transparent et prévisible favorise l'investissement ; à l'inverse, des institutions fragiles ou instables génèrent une incertitude accrue qui dissuade les initiatives privées. Acemoglu et Robinson (2012) distinguent les institutions inclusives qui favorisent la participation, la transparence et la prévisibilité des institutions extractives qui concentrent le pouvoir et l'information au profit d'une minorité. Kaufmann, et al. (2010) opérationnalisent cette distinction à travers six dimensions mesurables de la gouvernance.

2.2.2. Les déterminants institutionnels et règlementaires

2.2.2.1 Le rôle fondateur des institutions : l'apport du courant néo-institutionnelle

Les auteurs néo-institutionnelle, dont North (1990) constitue la référence canonique, établit que les institutions définies comme « les règles du jeu formelles et informelles qui structurent les interactions humaines », exercent un effet déterminant sur la performance économique. En conditionnant les incitations des agents, en réduisant l'incertitude transactionnelle et en délimitant les droits de propriété, les institutions façonnent profondément le cadre dans lequel opèrent les entreprises. North (1990) distingue à cet égard les contraintes formelles (constitutions, lois, contrats, des contraintes informelles, normes de comportement, codes de conduite, conventions) et souligne que leur complémentarité détermine la qualité d'ensemble de l'environnement institutionnel.

Ce cadre analytique a été opérationnalisé et enrichi par les travaux de Kaufmann, et al. (2009), qui ont développé les *Indicateurs mondiaux de gouvernance (Worldwide Governance Indicators WGI)*, fondés sur l'agrégation de plusieurs centaines de variables issues de plus de trente sources de données. Ces indicateurs mesurent six dimensions de la gouvernance considérées comme structurantes pour le climat des affaires : la voix et la responsabilisation, la stabilité politique et l'absence de violence, l'efficacité gouvernementale, la qualité réglementaire, l'État de droit, et pour finir, le contrôle de la corruption Kaufmann et al. (2009).

2.2.2.2 La qualité réglementaire comme variable explicative centrale

La qualité réglementaire est entendue comme la capacité des pouvoirs publics à formuler et mettre en œuvre des politiques et réglementations propices au développement du secteur privé et constitue l'une des dimensions les plus directement opérationnelles du climat des affaires. Kaufmann et al. (2009) mesurent cette dimension à travers des indicateurs portant sur les contrôles des prix, la supervision bancaire, les politiques commerciales et la charge réglementaire pesant sur les entreprises.

Cette approche converge avec les observations de Djankov et al (2002), qui ont démontré, à partir d'une étude comparative portant sur quatre-vingt-cinq (85) pays, que la lourdeur des procédures d'enregistrement des entreprises est positivement corrélée à la corruption et négativement corrélée à la qualité institutionnelle globale. Ces résultats fondent empiriquement l'hypothèse selon laquelle la simplification réglementaire constitue un levier direct d'amélioration du climat des affaires.

2.2.2.3. Le cadre B-READY : une refonte de la mesure du climat des affaires

En 2024, la Banque mondiale a lancé le rapport Business Ready (B-READY) en remplacement de l'ancien Doing Business, abandonné en 2021 à la suite de controverses sur la fiabilité de ses

données. Le B-READY introduit une architecture d'évaluation en trois piliers complémentaires, qui représente une avancée méthodologique significative (Banque Mondiale, 2024).

Tableau 1 : Architecture du cadre B-READY (Banque mondiale, 2024)

Pilier	Objet de mesure	Exemples d'indicateurs
Pilier I : Cadre réglementaire	Qualité des règles formelles (de jure)	Règles d'enregistrement, protection des travailleurs, droits des créanciers
Pilier II : Services publics	Effectivité du soutien de l'État (de facto)	Infrastructures numériques, plateformes fiscales, systèmes de permis
Pilier III : Efficacité opérationnelle	Expérience réelle des entreprises	Temps et facilité pour accomplir les procédures administratives

Source *: Banque mondiale, Business Ready (B-READY), 2024.*

L'apport conceptuel majeur du B-READY réside dans son articulation explicite entre les normes formelles (Pilier I) et leur mise en œuvre effective (Piliers II et III). Cette distinction, théoriquement fondée sur le clivage de jure / de facto mobilisé par Acemoglu et Robinson (2012), reconnaît que la qualité d'une réglementation ne se mesure pas à son seul contenu textuel, mais à la capacité des institutions publiques à la rendre opérationnelle et à l'expérience concrète qu'en font les entreprises.

2.2.2.4. L'État de droit

L'État de droit constitue l'une des six dimensions des WGI et l'une des variables les plus robustement associées à l'attractivité des investissements dans la littérature empirique. Kaufmann et al. (2009) le définissent comme « la mesure dans laquelle les agents ont confiance dans les règles de la société et les respectent, notamment la qualité de l'exécution des contrats, les droits de propriété, la police et les tribunaux, ainsi que la probabilité de la criminalité et de la violence ». Un appareil judiciaire indépendant, prévisible et efficient constitue ainsi un prérequis à l'attraction des investissements directs étrangers, dans la mesure où il garantit aux investisseurs la sécurité de leurs droits contractuels et patrimoniaux (North, 1990 ; Acemoglu & Robinson, 2012).

2.2.2.5. Le contrôle de la corruption

La corruption constitue l'un des déterminants les plus importants de la dégradation du climat des affaires. Kaufmann et al. (2009) la définissent comme « la mesure dans laquelle le pouvoir public

est exercé à des fins privées, incluant les petites et grandes formes de corruption ainsi que la capture de l'État par des élites et des intérêts privés ». Les effets de la corruption sur l'environnement des affaires sont multiples et cumulatifs : elle génère des coûts de transaction supplémentaires pour les entreprises, introduit de l'incertitude dans les décisions d'investissement, fragilise la crédibilité des institutions réglementaires et distord l'allocation des ressources au détriment des activités les plus productives.

Mauro (1995), dans une étude portant sur un échantillon de 67 pays, a démontré qu'une amélioration d'un point de l'indice de corruption sur une échelle de dix points se traduit par une augmentation de l'investissement privé de l'ordre de 5 points de pourcentage du PIB et par une hausse du taux de croissance annuel d'environ 0,5 point de pourcentage. Ces résultats, confirmés par de nombreuses études ultérieures, fondent l'importance d'une gouvernance intègre comme condition structurelle du dynamisme économique.

2.2.3. Les déterminants économiques et financiers

2.2.3.1. La stabilité macroéconomique

La stabilité macroéconomique constitue une condition sine qua non du dynamisme du climat des affaires. Elle recouvre plusieurs dimensions complémentaires dont la combinaison détermine la confiance des investisseurs dans un environnement économique donné. La Banque mondiale (2024) identifie la stabilité des prix, la soutenabilité budgétaire et la solidité du système financier comme les trois piliers de la stabilité macroéconomique favorable aux affaires.

Sur le plan théorique, l'incertitude macroéconomique constitue une forme particulièrement préjudiciable d'incertitude de politique économique. Baker, et al (2016), à partir d'une mesure originale fondée sur l'analyse de contenu de la presse économique, des désaccords entre prévisionnistes et de la variance des dispositions fiscales, ont démontré qu'une augmentation d'un écart-type de leur indice d'incertitude de politique économique entraîne une réduction de l'investissement des entreprises de l'ordre de 5 à 6 % et une baisse de l'emploi d'environ 4 %. Ces effets sont particulièrement prononcés dans les économies en développement, dont les structures productives présentent une plus grande sensibilité aux chocs de confiance.

2.2.3.2. L'attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE)

Les investissements directs étrangers (IDE) constituent l'un des canaux privilégiés par lesquels le climat des affaires se traduit en dynamiques économiques concrètes. La CNUCED (2023) distingue trois catégories de facteurs déterminant l'attractivité d'un territoire pour les IDE : les facteurs

économiques généraux (taille du marché, taux de croissance, niveau de revenu par habitant), les facteurs d'accueil de l'investissement (politique commerciale, traitement fiscal, protection des droits de propriété intellectuelle) et les facilités pour les affaires (efficacité administrative, transparence réglementaire, qualité des infrastructures).

Dunning (1981), dans son paradigme éclectique OLI (Ownership, Location, Internalization), a fourni le cadre analytique de référence pour comprendre les déterminants de localisation des firmes multinationales. La dimension « Location » de ce paradigme regroupe précisément les facteurs constitutifs du climat des affaires : ressources naturelles, marchés, efficience productive et actifs stratégiques. Rodrik (2007) a enrichi cette perspective en montrant que, au-delà des dotations factorielles, ce sont les institutions qui déterminent in fine la capacité d'une économie à attirer et retenir des investissements de qualité.

2.2.3.3. La qualité infrastructures

La qualité des infrastructures physiques (transports, énergie, télécommunications) et numériques constitue un déterminant majeur de la compétitivité des entreprises et, partant, du climat des affaires. La Banque mondiale (2024) l'intègre explicitement dans le Pilier II du B-READY, à travers l'évaluation des services publics qui conditionnent la capacité des entreprises à opérer efficacement.

Calderón et Servén (2008), à partir d'une analyse de données de panel couvrant 136 pays sur la période 1960-2000, ont démontré qu'une amélioration de la qualité et de la quantité des infrastructures exerce un effet positif et significatif sur la croissance économique de long terme, tout en réduisant les inégalités de revenus. Ces résultats confirment que l'investissement dans les infrastructures constitue non seulement un levier de compétitivité à court terme, mais aussi une condition structurelle du développement économique.

2.2.3.4. L'accès au financement

L'accès au financement constitue l'un des obstacles les plus fréquemment cités par les entreprises dans les enquêtes sur le climat des affaires. La Banque mondiale, à travers ses Enterprise Surveys conduits dans plus de 150 pays, identifie systématiquement les difficultés d'accès au crédit comme l'une des principales contraintes à l'activité des PME dans les économies en développement (Banque mondiale, 2023).

Sur le plan théorique, Williamson (1985) a montré que les imperfections des marchés financiers constituent une forme de coût de transaction susceptible de décourager les investissements productifs, en particulier lorsque les droits de propriété sont mal protégés et les contrats difficiles à faire respecter.

Cette analyse converge avec les observations empiriques de King et Levine (1993), qui ont établi une relation de causalité robuste entre le développement du système financier et la croissance économique à long terme.

Tableau 2 : Principaux déterminants économiques du climat des affaires et leurs effets documentés

Déterminant	Mécanisme d'influence	Source de référence
Stabilité macroéconomique	Réduction de l'incertitude décisionnelle et du risque de dépréciation des actifs	Baker, Bloom & Davis (2016)
Taille et croissance du marché	Signal de demande potentielle ; effet d'agglomération attractif pour les FMN	Dunning (1981) ; CNUCED (2023)
Qualité des infrastructures	Réduction des coûts de production et d'acheminement ; hausse de la PTF	Calderón & Servén (2008)
Accès au crédit	Financement de l'investissement productif et de l'innovation	King & Levine (1993) ; Williamson (1985)
Ouverture commerciale	**Intégration dans les chaînes de valeur mondiales ; gains de productivité**	**Rodrik (2007) ; CNUCED (2023)**

Source *: Auteur.*

2.2.4. Les déterminants socioculturels

2.2.4.1. La culture comme déterminant du climat des affaires

L'influence de la culture sur les comportements économiques a longtemps été négligée par l'économie mainstream, davantage portée sur les déterminants formels et quantifiables de la performance économique. C'est Hofstede (1980), à partir d'une enquête conduite auprès de 116 000 employés d'IBM dans 40 pays, qui a fourni le premier cadre systématique d'analyse des différences culturelles nationales et de leur impact sur les organisations. Son modèle distingue quatre dimensions (distance hiérarchique, individualisme/collectivisme, masculinité/féminité et contrôle de l'incertitude) dont il a démontré l'influence sur les pratiques managériales et les comportements économiques.

Cette perspective a été enrichie par les travaux de Putnam (1993), qui a introduit la notion de capital social la définie comme « les réseaux, normes et confiance sociale qui facilitent la coordination et la coopération en vue du bénéfice mutuel », comme déterminant essentiel de l'efficacité institutionnelle et, partant, du dynamisme économique. Les sociétés dotées d'un capital social élevé tendent à se caractériser par des coûts de transaction plus faibles, une plus grande capacité à résoudre les problèmes d'action collective et des institutions plus performantes (Putnam, 1993).

2.2.4.2. La question de la Confiance

La confiance interpersonnelle et institutionnelle constitue l'un des canaux par lesquels la culture influence le climat des affaires. Knack et Keefer (1997), à partir des données de l'Enquête mondiale sur les valeurs (World Values Survey), ont démontré qu'un niveau plus élevé de confiance sociale est associé à une croissance économique plus rapide, à un meilleur fonctionnement des institutions et à une plus faible incidence de la corruption. Leurs résultats suggèrent qu'une augmentation de dix points de pourcentage du taux de confiance interpersonnelle est associée à une hausse du taux de croissance annuel de l'ordre de 0,8 point de pourcentage.

Ces résultats trouvent leur fondement théorique dans la théorie des coûts de transaction de Williamson (1985) : la confiance réduit les coûts d'information, de négociation et de surveillance associés aux échanges économiques, permettant ainsi d'allouer plus efficacement les ressources vers des activités productives plutôt que vers des activités de protection et de vérification.

2.2.4.3. Les dimensions religieuses et leurs implications

L'influence de la religion sur les comportements économiques constitue un champ de recherche ancré dans les travaux fondateurs de Weber (1905), qui avait mis en évidence les affinités électives entre l'éthique protestante notamment, calviniste et l'esprit du capitalisme moderne. Cette hypothèse, longtemps débattue, a été revisitée et nuancée par la recherche empirique contemporaine, qui a mis en évidence des mécanismes d'influence variés selon les traditions religieuses et les contextes géographiques.

En Afrique subsaharienne, la religion influence profondément les modes de management et les pratiques d'affaires à travers plusieurs mécanismes documentés. D'une part, les structures d'autorité religieuse (confréries soufies au Sénégal, Églises de réveil en Afrique centrale) constituent des réseaux de confiance et d'entraide qui fonctionnent parfois comme des substituts aux institutions formelles défaillantes (Platteau, 2000). D'autre part, les pratiques cultuelles (prières, jeûnes, pèlerinages)

imposent des contraintes de calendrier que les organisations doivent intégrer dans leur gestion des ressources humaines pour préserver leur efficacité productive.

2.2.4.4. Le cadre juridique et sa compatibilité avec les réalités culturelles

L'articulation entre les cadres juridiques formels et les normes culturelles informelles constitue une problématique centrale pour la compréhension du climat des affaires en Afrique. Le droit OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), créé par le Traité de Port-Louis de 1993 et révisé à Québec en 2008, vise à sécuriser les investissements en Afrique francophone par l'uniformisation législative et la modernisation du droit des affaires.

Si ce cadre représente une avancée indéniable en termes de sécurité juridique formelle, certains auteurs soulignent la tension qui peut exister entre des normes juridiques d'inspiration continentale européenne et les réalités socioéconomiques locales. North (1990) avait théorisé cette tension en distinguant les contraintes formelles qui peuvent être modifiées du jour au lendemain par décision politique, des contraintes informelles (normes, conventions, codes de conduite) qui évoluent beaucoup plus lentement et conditionnent l'effectivité réelle des réformes institutionnelles.

2.3. Vers une définition opératoire du lien entre tensions de rôle et climat des affaires

À l'issue de ce parcours conceptuel, il est possible de formuler le lien analytique central de cette recherche de la manière suivante : les tensions de rôle dans la communication gouvernementale produisent de l'incertitude institutionnelle perçue, laquelle se traduit, pour les acteurs économiques, par une élévation des coûts informationnels et des risques anticipés, qui dégradent in fine le climat des affaires. Ce schéma causal : tensions de rôle → incohérence communicationnelle → incertitude institutionnelle → dégradation du climat des affaires constitue la proposition structurante que les chapitres suivants s'attacheront à vérifier empiriquement dans le contexte camerounais.

Ce premier chapitre a posé les fondations conceptuelles indispensables à la compréhension du sujet. Il a montré que les tensions de rôle, loin d'être de simples dysfonctionnements organisationnels, s'inscrivent dans une dynamique systémique où les logiques d'acteurs, les déficits de coordination institutionnelle et les impératifs communicationnels se combinent pour produire des effets mesurables sur la confiance des opérateurs économiques. La communication gouvernementale apparaît ainsi non comme un simple outil d'information, mais comme un signal institutionnel dont la cohérence ou l'incohérence conditionne directement la qualité du climat des affaires. C'est à l'analyse théorique et empirique de ce lien que le chapitre suivant est consacré.

CHAPITRE 2 : TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE ET LEURS IMPLICATIONS SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES : UNE ANALYSE THEORIQUE ET EMPIRIQUE

La communication gouvernementale joue un rôle déterminant dans la perception et la construction du climat des affaires, particulièrement dans les contextes où l'État cherche à concilier exigence de transparence et impératifs stratégiques. Cependant, cette communication est traversée par diverses tensions de rôle qui opposent, d'une part, les objectifs politiques et institutionnels, et d'autre part, les attentes des acteurs économiques et du public. Comprendre la nature et la dynamique de ces tensions est essentiel pour appréhender la cohérence, la crédibilité et l'efficacité du discours gouvernemental. Ce chapitre propose une mobilisation des théories pertinentes (Section 1) et une analyse empirique visant à identifier et à caractériser ces tensions à travers une revue de la littérature empirique (Section 2).

Section 1 : Les différents débats théoriques autour de cette relation

1.1. La théorie des rôles

La théorie des rôles trouve ses origines dans les travaux pionniers de la psychologie sociale américaine, et plus précisément dans les contributions fondatrices de Kahn et al. (1964) et de Katz et Kahn (1978), qui constituent à ce jour les références séminales incontournables de ce champ. Ces auteurs proposent un modèle systémique pour comprendre le comportement des individus au sein des organisations fortement formalisées, en plaçant le concept de rôle au cœur de l'analyse. Le rôle y est défini selon deux dimensions complémentaires : d'une part, un ensemble de comportements récurrents adoptés par un individu dans une position donnée ; d'autre part, un ensemble d'attentes émises par les différents émetteurs gravitant autour de cet individu au sein d'un groupe interactionnel (Katz & Kahn, 1978). La notion centrale du modèle est celle de personne focale le titulaire d'un rôle, situé au cœur d'un réseau d'attentes exprimées par des émetteurs multiples (supérieur hiérarchique, collègues, partenaires institutionnels, opinion publique). Les difficultés dans la transmission ou l'interprétation de ces attentes conduisent aux tensions de rôle, que le modèle décline en trois formes principales : le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et la surcharge de rôle. Royal (2007) y ajoute une quatrième dimension particulièrement pertinente pour les organisations publiques : l'incapacité à remplir les rôles, qui désigne la situation dans laquelle l'acteur ne dispose pas de l'autorité, de l'information ou des moyens techniques nécessaires pour satisfaire les attentes institutionnelles qui lui sont assignées.

Toutefois, malgré sa robustesse théorique et sa fécondité empirique, la théorie des rôles a fait l'objet de critiques significatives qui en délimitent le périmètre d'application. La critique la plus récurrente porte notamment sur sa vision relativement statique des organisations. Biddle (1986) souligne que le modèle de Katz et Kahn conceptualise les rôles comme des structures stables, transmises selon une logique descendante par des émetteurs identifiables dans une hiérarchie formelle, sans rendre suffisamment compte du fait que, dans des environnements institutionnels complexes et instables, les rôles sont continuellement négociés, redéfinis et contestés à travers les rapports de pouvoir. Le modèle, conçu pour des organisations fortement bureaucratisées et relativement stables, peine à saisir les dynamiques de renégociation permanente des mandats qui caractérisent les environnements institutionnels fragiles. Par ailleurs, Steiner (2017) et Ceccato (2020) ont mis en évidence que la notion de tension manque d'un soubassement théorique suffisamment stabilisé pour prétendre au rang de concept à part entière, ce qui constitue un frein à son opérationnalisation rigoureuse dans les travaux empiriques portant sur des terrains peu explorés. Enfin, la théorie des rôles a été principalement développée et testée dans des contextes organisationnels privés des économies avancées, ce qui en limite la transposabilité directe aux administrations publiques africaines, dont les logiques de fonctionnement intègrent des variables culturelles, hiérarchiques et politiques que le modèle originel ne prend pas en charge.

Ces limites ne disqualifient pas pour autant la théorie des rôles, elles en précisent les conditions d'usage et justifient son articulation avec d'autres cadres complémentaires. Pour les besoins de notre recherche, la théorie des rôles remplit une fonction analytique en ceci, qu'elle fournit le vocabulaire conceptuel et la grille typologique qui permettent de nommer, de distinguer et de caractériser les formes concrètes que prennent les tensions dans le dispositif de communication gouvernementale camerounais. Ainsi donc, lorsque le Directeur Général du Port Autonome de Douala reçoit simultanément des injonctions de la Primature, du Ministère des Finances et des opérateurs privés sur la question du scanning portuaire, la théorie des rôles permet d'identifier précisément ce phénomène comme un conflit inter-émetteurs au sens de Kahn et al. (1964). Lorsque les frontières de compétence entre le MINCOM, la DICCG et les cellules ministérielles de communication restent indéterminées, elle permet de le qualifier d'ambiguïté de rôle au sens de Katz et Kahn (1978). Lorsque les communicants publics doivent simultanément assurer le conseil stratégique, la production de contenus, les relations médias et la coordination interministérielle sans les ressources nécessaires, elle permet de le désigner comme surcharge de rôle au sens de French et Caplan (1972). C'est cette capacité de nomination et de qualification précise des phénomènes observés qui fait de la théorie des rôles le socle analytique

premier de notre recherche. Un socle sur lequel les cadres théoriques complémentaires présentés dans les sous-sections suivantes viendront s'appuyer pour en combler les lacunes explicatives.

1.2 La théorie des jeux

La théorie des jeux est une discipline analytique formalisée par Von Neumann et Morgenstern (1944) dans leur ouvrage fondateur Theory of Games and Economic Behavior, dont l'ambition initiale était de fournir un cadre mathématique rigoureux pour analyser les situations de compétition stratégique. Son objet est, selon la formule synthétique de Demange et Ponssard (1994), l'analyse des prises de décision d'individus placés en situation d'interdépendance, dont la principale originalité consiste à postuler la rationalité des acteurs, ceux-ci étant supposés conscients non seulement de leurs propres objectifs, mais également de ceux des autres protagonistes. Ce postulat de rationalité ne constitue pas une description naïve du comportement humain réel : comme le souligne Collard (2022), la théorie des jeux devient précisément intéressante parce que les individus réels ne sont pas parfaitement rationnels, en ce qu'elle permet de mesurer avec rigueur l'écart entre ce qu'ils devraient faire selon la logique pure et ce qu'ils font effectivement.

Un jeu est formellement défini par la donnée de trois éléments constitutifs : un ensemble de joueurs, un ensemble de stratégies disponibles pour chacun d'eux, et une fonction d'utilité traduisant les préférences de chaque acteur sur les issues possibles du jeu. Deux hypothèses fondamentales sous-tendent cette représentation : l'indépendance stratégique, les joueurs sélectionnent, leurs stratégies indépendamment les uns des autres et l'information, complète ou incomplète, sur laquelle ils fondent leurs anticipations (Demange & Ponssard, 1994). Ces éléments constituent l'architecture fondamentale à partir de laquelle l'ensemble des modèles de la théorie des jeux sont construits.

L'apport décisif de Nash (1950, 1951) a été de proposer un concept d'équilibre général applicable à tout type de jeu, là où les critères antérieurs de Von Neumann (le Maximin et le Minimax) ne permettaient de résoudre que les jeux à somme nulle. Le Maximin désigne la stratégie qui assure à un acteur le meilleur résultat dans le pire des cas, la tactique de la prudence absolue ou du moindre mal. Le Minimax consiste symétriquement à minimiser le gain maximum que l'adversaire peut obtenir, en anticipant ses actions les plus défavorables (Collard, 2022). Lorsque Maximin et Minimax coïncident pour tous les joueurs, le jeu admet un point de selle, une situation de stabilité en stratégies pures dans laquelle aucun acteur n'a intérêt à dévier unilatéralement. Mais ces critères montrent rapidement leurs limites dans les jeux complexes à somme non nulle, où les intérêts des joueurs sont partiellement convergents et partiellement antagonistes. C'est précisément pour résoudre cette limite que Nash a proposé son concept d'équilibre : une configuration de stratégies dans laquelle aucun acteur n'a intérêt

à modifier unilatéralement son comportement compte tenu de ce que font les autres. Nash a démontré que tout jeu admet au moins un tel équilibre en stratégies pures ou en stratégies mixtes, dans lesquelles chaque joueur distribue ses choix selon une distribution de probabilités garantie d'existence capitale pour l'analyse des interactions institutionnelles : même dans les situations de tension maximale, il existe nécessairement une configuration stable, quand bien même cette stabilité serait collectivement sous-optimale.

Parmi les modèles qui incarnent le plus puissamment cette tension entre rationalité individuelle et sous-optimalité collective, le dilemme du prisonnier, formalisé par Tucker (1950), occupe une place centrale dans la théorie des jeux. Dans ce modèle, deux acteurs doivent choisir indépendamment entre deux stratégies : coopérer ou dévier. La structure des gains est construite de telle sorte que, quelle que soit la stratégie adoptée par l'autre, chaque acteur a toujours individuellement intérêt à dévier, la déviation constitue ce que la théorie appelle une stratégie dominante, c'est-à-dire une stratégie qui surclasse toutes les autres indépendamment du comportement des autres joueurs. Le résultat de cette double déviation est cependant collectivement inférieur à ce que les deux acteurs auraient obtenu en coopérant mutuellement. L'équilibre de Nash du jeu, la situation de double déviation, est donc à la fois stable, parce qu'aucun acteur n'a intérêt à en dévier seul, et inefficace, parce qu'il prive les acteurs des gains supérieurs qu'une coopération mutuelle leur aurait procurés. C'est en cela que le dilemme du prisonnier constitue, selon la formule de Collard (2022), le modèle le plus analytiquement riche de la théorie des jeux : il formalise avec une économie de moyens remarquable le mécanisme fondamental par lequel l'agrégation de rationalismes individuels peut produire une irrationnalité collective.

Le jeu Faucon-Colombe, développé par Maynard Smith et Price (1973) dans le champ de la biologie évolutive avant d'être transposé aux sciences sociales, affine cette analyse en modélisant les dynamiques de confrontation entre acteurs qui peuvent adopter soit une posture agressive (le Faucon), qui impose son cadrage, refuse la concession et cherche à maximiser ses gains au détriment de l'autre, soit une posture conciliante (la Colombe), qui cède face à l'adversité et privilégie l'évitement du conflit ouvert. Ce jeu présente une structure de gains distincte du dilemme du prisonnier : il admet trois configurations d'équilibre de Nash, deux en stratégies pures, lorsque l'un des acteurs joue Faucon et l'autre Colombe, et un en stratégie mixte, dans lequel chaque acteur randomise ses choix selon une distribution de probabilités optimale. La configuration la plus préoccupante analytiquement est celle où les deux acteurs adoptent simultanément la posture Faucon : le résultat en est le pire possible pour les deux parties, traduisant un conflit ouvert dont les coûts dépassent les bénéfices que chacun pouvait espérer tirer de sa posture agressive. Maynard Smith (1982) formalise ce résultat à travers le concept de stratégie évolutionnairement stable (SES) la proportion optimale d'agressivité et de conciliation dans

un système d'acteurs en interaction répétée, dont le calcul permet d'identifier le point d'équilibre vers lequel tendent naturellement les comportements lorsque les acteurs apprennent progressivement de leurs interactions.

Un troisième enrichissement théorique majeur de la théorie des jeux réside dans le traitement de l'information incomplète. Dans les jeux classiques de Von Neumann et Nash, les acteurs sont supposés disposer d'une information complète sur les préférences, les stratégies et les fonctions d'utilité des autres joueurs. Cette hypothèse, réaliste dans des contextes de compétition formalisée, s'avère insuffisante pour modéliser la plupart des interactions institutionnelles réelles, où les acteurs ne connaissent pas avec certitude les intentions, les contraintes ou les types de leurs interlocuteurs. Harsanyi (1967) a proposé une solution élégante à ce problème en introduisant la notion de jeux bayésiens : dans ce cadre, chaque joueur se voit assigner un type représentant ses caractéristiques privées non observables par les autres et forme des croyances probabilistes sur les types des autres acteurs, qu'il met à jour à mesure que des signaux informationnels deviennent disponibles. Cette extension aux jeux à information incomplète est fondamentale pour analyser les environnements institutionnels dans lesquels les acteurs émettent des signaux (déclarations publiques, décisions administratives, communiqués officiels) dont la crédibilité et l'interprétation sont incertaines. La théorie des jeux de signaux qui en découle montre que cette multiplicité d'équilibres possibles dans les jeux à information incomplète est précisément ce qui génère l'incertitude structurelle caractéristique des environnements institutionnels faibles.

Enfin, les travaux d'Axelrod (1980) sur les jeux répétés apportent une dimension temporelle indispensable à l'analyse. Dans un jeu à un coup, une interaction unique et sans lendemain, la déviation est toujours individuellement rationnelle dans le dilemme du prisonnier. Mais lorsque les mêmes acteurs interagissent de manière répétée sur une durée indéfinie, la perspective de rencontres futures modifie structurellement le calcul stratégique : la déviation d'aujourd'hui sera sanctionnée demain, ce qui crée des incitations à la coopération conditionnelle que les jeux à un coup ne peuvent générer. Axelrod démontre, à travers ses célèbres tournois informatiques de dilemme du prisonnier répété, que la stratégie Tit-for-Tat (coopérer au premier tour, puis répliquer exactement le comportement de l'autre au tour suivant), est à la fois ouverte à la coopération dans son principe, punitive en cas de trahison et clémente après punition. Sa robustesse tient à ce qu'elle rend la coopération individuellement rationnelle sur le long terme, en rendant chaque comportement visible et ses conséquences prévisibles. C'est sur ce fondement théorique que Harsanyi (1977), Prix Nobel d'économie en 1994 a proposé sa distinction entre rationalité nashienne et rationalité harsanyienne. La rationalité nashienne, dite primaire, est celle de l'acteur qui maximise son gain individuel

indépendamment des effets de son comportement sur le collectif : c'est elle qui produit l'équilibre sous-optimal de double déviation. La rationalité harsanyienne, dite secondaire ou sociale, est celle de l'acteur qui, conscient de l'interdépendance des décisions, intègre dans son calcul le gain collectif moyen de l'ensemble des joueurs. Un acteur harsanyien choisit de coopérer non par altruisme, mais parce qu'il reconnaît que si tous les acteurs raisonnent comme lui, l'issue collective est meilleure pour tous, lui y compris. Le passage de la rationalité nashienne à la rationalité harsanyienne constitue l'horizon normatif de toute réforme institutionnelle visant à sortir durablement des équilibres sous-optimaux.

La puissance analytique de la théorie des jeux ne doit pas occulter les critiques substantielles qui en délimitent le périmètre d'application, et dont la prise en compte conditionne la rigueur de sa mobilisation dans ce travail. La première critique, la plus fondamentale, porte sur le postulat de rationalité lui-même. Simon (1955) a montré, à travers sa théorie de la rationalité limitée, que les acteurs réels ne maximisent pas une fonction d'utilité bien définie, mais ils satisfont des critères de satisfaction minimale dans un contexte d'information partielle et de capacités cognitives contraintes. Or les acteurs institutionnels camerounais (ministres, directeurs généraux, communicants publics) opèrent précisément dans des environnements d'information incomplète, sous des contraintes politiques et hiérarchiques que la théorie des jeux classique ne formalise pas toujours avec suffisamment de réalisme. Une deuxième critique porte sur la difficulté à définir les fonctions d'utilité des acteurs institutionnels avec la précision que requiert la formalisation matricielle. Dans une entreprise privée, la fonction d'utilité peut être approximée par le profit. Dans une administration publique africaine, elle intègre des dimensions hétérogènes et difficilement quantifiables (maintien de la prérogative institutionnelle, loyauté politique, visibilité médiatique, anticipation des arbitrages présidentiels), dont la pondération respective varie selon les acteurs et les conjonctures (Bratton & Van de Walle, 1994). Enfin, Kreps (1990) souligne que la multiplicité des équilibres de Nash possibles dans les jeux complexes à information incomplète rend délicate toute prévision unique du comportement des acteurs, limitant ainsi la portée prescriptive du modèle dans les contextes institutionnels instables. Ces limites justifient que la théorie des jeux soit mobilisée dans ce travail non comme un instrument de prévision comportementale, mais comme un outil de diagnostic structurel, capable de révéler les configurations institutionnelles qui génèrent des équilibres sous-optimaux, sans prétendre en prédire l'issue avec une précision que la complexité du réel interdirait de toute façon.

Ces limites identifiées, la théorie des jeux apporte à cette recherche ce qu'aucun autre cadre mobilisé ne peut fournir : une explication structurelle de la persistance des dysfonctionnements communicationnels dans la gouvernance camerounaise. La théorie des rôles décrit les formes que prennent les tensions. La théorie des parties prenantes cartographie les acteurs qui les produisent.

Mais seule la théorie des jeux répond à la question qui résiste aux analyses institutionnelles classiques : pourquoi des acteurs qui reconnaissent collectivement que la cacophonie communicationnelle nuit au climat des affaires continuent-ils, individuellement, à adopter des comportements qui la perpétuent ?

La réponse que fournit le dilemme du prisonnier est d'une clarté analytique saisissante. Lorsque le Port Autonome de Douala impose unilatéralement la substitution d'opérateurs de scanning sans concertation préalable avec le MINFI, et que le MINFI riposte par des correspondances officielles contradictoires pour réaffirmer sa prérogative, chacun de ces acteurs adopte un comportement individuellement rationnel : protéger son territoire institutionnel, affirmer son autorité, ne pas capituler seul. Mais la combinaison de ces rationalismes individuels produit collectivement l'équilibre de Nash sous-optimal du dilemme du prisonnier : la configuration d'opacité mutuelle, stable parce qu'aucun acteur n'a intérêt à dévier unilatéralement, mais dévastatrice pour la crédibilité de l'État et, par voie de conséquence, pour le climat des affaires. C'est ce mécanisme, et non la mauvaise volonté de tel ou tel acteur qui explique la persistance de la cacophonie institutionnelle que Crozier et Friedberg (1977) avaient intuitivement décrite comme le produit des stratégies de maximisation de l'autonomie individuelle au détriment de la cohérence collective.

Le jeu Faucon-Colombe affine encore cette analyse en modélisant les dynamiques de confrontation entre postures agressives et conciliantes, révélant que la configuration où deux acteurs adoptent simultanément une posture d'unilatéralisme, celle qui s'est réalisée lors de la crise du scanning est la pire possible pour toutes les parties et pour l'ensemble du système économique qui en subit les externalités négatives. Les jeux à information incomplète et bayésiens d'Harsanyi (1967) permettent quant à eux d'expliquer pourquoi la multiplicité des signaux contradictoires émis par les institutions camerounaises engendre précisément l'incertitude de politique économique que Baker, Bloom et Davis (2016) ont mesurée comme facteur récessif majeur pour l'investissement privé : lorsque les acteurs économiques ne peuvent identifier quel équilibre institutionnel s'applique c'est-à-dire quelles règles respecter et à qui faire confiance, ils intègrent une prime de risque dans leurs décisions qui se traduit mécaniquement par un recul de l'investissement et une contraction de l'emploi. Enfin, les jeux répétés d'Axelrod (1980) et la rationalité harsanyienne ouvrent l'horizon normatif indispensable à la formulation des recommandations : ils montrent que la sortie des équilibres sous-optimaux ne requiert pas une transformation des valeurs des acteurs, mais la création de mécanismes institutionnels d'interaction répétée et observable (réunions interministérielles régulières, protocoles de validation partagée, chartes de communication institutionnelle) qui rendent la coopération informationnelle

individuellement rationnelle en rendant chaque comportement visible et ses conséquences prévisibles. C'est en ce sens que la théorie des jeux constitue, dans ce travail, non seulement un outil de diagnostic des dysfonctionnements communicationnels camerounais, mais le fondement théorique rigoureux des réformes institutionnelles préconisées au Chapitre 4.

1.3. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes trouve son fondement dans l'ouvrage fondateur de Freeman (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, qui rompt avec la conception étroite de l'entreprise centrée sur ses seuls actionnaires pour proposer une vision élargie des acteurs dont les attentes doivent être prises en compte dans la conduite des organisations. Freeman définit les parties prenantes comme tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation, définition volontairement inclusive qui ouvre l'analyse organisationnelle à la diversité des acteurs en interaction avec toute institution, publique ou privée. Ce cadre fondateur a été opérationnalisé et affiné par Mitchell, Agle et Wood (1997), qui proposent un modèle de saillance permettant de hiérarchiser les parties prenantes selon trois attributs : le pouvoir, défini comme la capacité d'un acteur à imposer sa volonté dans une relation ; la légitimité, entendue comme la reconnaissance sociale de la validité des revendications de cet acteur ; et l'urgence, qui traduit le caractère immédiat et critique des attentes formulées. Selon la combinaison de ces trois attributs, les parties prenantes peuvent être qualifiées de dominantes, de dépendantes, de dangereuses ou de définitives. Cette dernière catégorie, qui réunit les trois attributs simultanément, étant celle dont les attentes s'imposent en priorité à l'organisation. Ce modèle de saillance constitue un instrument analytique précieux pour toute organisation confrontée à des demandes multiples et potentiellement contradictoires, ce qui en fait un cadre particulièrement adapté à l'analyse des institutions gouvernementales en contexte de crise communicationnelle.

Cependant, malgré la richesse analytique de ce cadre, la théorie des parties prenantes a fait l'objet de plusieurs critiques substantielles qui en délimitent la portée. La première, et sans doute la plus fondamentale, porte sur l'imprécision de sa définition centrale. Donaldson et Preston (1995) soulignent que la définition de Freeman est si inclusive qu'elle peine à discriminer les acteurs véritablement pertinents de ceux dont l'influence est marginale, rendant difficile toute opérationnalisation empirique rigoureuse. Le modèle de saillance de Mitchell et al. (1997) constitue une réponse partielle à cette critique, mais il introduit lui-même une difficulté : les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence ne sont pas stables dans le temps, ils varient selon les contextes et les conjonctures, ce que le modèle ne permet pas toujours de saisir avec suffisamment de finesse. Une deuxième critique, particulièrement

pertinente pour les organisations publiques, est formulée par Friedman et Miles (2002), qui soulignent que la théorie des parties prenantes a été essentiellement développée pour les entreprises privées opérant dans des marchés concurrentiels, et que sa transposition aux institutions gouvernementales soulève des questions non résolues : dans une administration publique, qui sont les parties prenantes prioritaires ? Le citoyen, le marché, l'État actionnaire, les partenaires internationaux ? La hiérarchie des attentes est politiquement construite et institutionnellement contestée, ce que la théorie ne prend pas suffisamment en charge. Enfin, la théorie est critiquée pour son biais normatif : elle postule implicitement que la prise en compte équilibrée des parties prenantes produit de meilleures décisions organisationnelles, sans toujours interroger les rapports de domination et les asymétries de pouvoir qui structurent les interactions entre acteurs (Crane & Ruebottom, 2011).

Ces limites précisées, la théorie des parties prenantes apporte à cette recherche un éclairage que ni la théorie des rôles ni la théorie des jeux ne peuvent fournir seuls : elle permet de cartographier concrètement l'écosystème d'acteurs au sein duquel se produisent les tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise, et de hiérarchiser leurs attentes selon leur degré de saillance institutionnelle. Dans le contexte de la crise du scanning au Port Autonome de Douala, l'application du modèle de Mitchell et al. (1997) révèle une configuration d'une complexité analytique remarquable. La Primature et le Ministère des Finances cumulent les trois attributs de saillance (pouvoir hiérarchique, légitimité réglementaire et urgence liée aux enjeux budgétaires) et constituent donc des parties prenantes définitives dont les injonctions devraient, en théorie, s'imposer en priorité. Le PAD, doté d'un pouvoir opérationnel réel mais d'une légitimité contestée dans ses décisions unilatérales, relève d'une saillance partielle que son Directeur Général a néanmoins traduite en autonomie de fait. Le GECAM, acteur externe dépourvu de pouvoir formel sur les décisions administratives mais porteur d'une légitimité économique reconnue et d'une urgence avérée face à la double facturation, constitue une partie prenante dont le poids communicationnel a finalement contraint le gouvernement à réagir publiquement. C'est précisément la non-reconnaissance de cette hiérarchie de saillance par les acteurs institutionnels impliqués, chacun traitant ses propres attentes comme prioritaires ce qui a produit la cacophonie communicationnelle documentée. En ce sens, la théorie des parties prenantes fournit à cette recherche non seulement un outil de cartographie des acteurs, mais une grille d'analyse des déséquilibres de reconnaissance institutionnelle qui alimentent structurellement les tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise.

Les trois cadres théoriques mobilisés dans cette première section ont accompli un travail analytique indispensable : ils ont fourni le vocabulaire conceptuel permettant de nommer les tensions

de rôle dans leurs formes précises, la grille de lecture permettant d'identifier les acteurs qui les produisent, et la formalisation structurelle permettant d'expliquer pourquoi elles persistent malgré leurs effets délétères reconnus. Mais un cadre théorique, aussi rigoureux soit-il, ne vaut que par sa capacité à rendre intelligible ce qui se passe effectivement dans les organisations réelles. La question qui s'impose dès lors est la suivante : que nous apprend la recherche empirique sur les effets concrets des tensions de rôle dans les environnements gouvernementaux ? Les mécanismes que la théorie des jeux formalise dans l'abstraction du dilemme du prisonnier ou du jeu Faucon-Colombe se retrouvent-ils effectivement dans les pratiques communicationnelles des administrations publiques ? Et plus précisément, quelles traces documentées ces tensions laissent-elles sur le climat des affaires dans des contextes institutionnels comparables à celui du Cameroun ?

C'est à ces questions que la section suivante s'attache à répondre, en procédant à une revue de la littérature empirique disponible sur les effets des tensions de rôle dans la communication gouvernementale. Cette revue ne constitue pas un simple inventaire de travaux existants : elle vise à confronter les prédictions théoriques établies en Section 1 aux observations empiriques documentées dans la littérature, afin d'en évaluer la robustesse et d'en préciser les conditions de validité avant de les soumettre, au Chapitre 3, à l'épreuve du terrain camerounais.

Section 2 : Revue de la littérature empirique des tensions de rôle dans la communication gouvernementale

La littérature empirique sur les effets des tensions de rôle dans la communication gouvernementale sur le climat des affaires est traversée par des débats structurants que la seule lecture théorique ne permet pas d'anticiper. Loin de converger vers un consensus univoque, les travaux empiriques disponibles révèlent une relation complexe, dont les effets varient selon la nature des tensions, la qualité des mécanismes institutionnels de régulation en place, et le contexte sociopolitique dans lequel les organisations publiques opèrent. Trois positions se dégagent de cette littérature : une position qui souligne les effets négatifs et déstabilisateurs des tensions de rôle sur le climat des affaires, une position qui en identifie des effets positifs ou transformateurs sous certaines conditions, et une position intermédiaire qui nuance les deux précédentes en insistant sur le caractère conditionnel et contextuel des effets observés. L'examen de ces trois positions permet de répondre aux questions posées en transition : les mécanismes théoriques formalisés en première section trouvent-ils effectivement une confirmation empirique ? Et dans quelles conditions les tensions de rôle dégradent-elles réellement le climat des affaires plutôt que de le transformer ?

La littérature empirique sur les effets des tensions de rôle dans la communication gouvernementale sur le climat des affaires est traversée par des débats structurants que la seule lecture théorique ne permet pas d'anticiper. Loin de converger vers un consensus univoque, les travaux empiriques disponibles révèlent une relation complexe, dont les effets varient selon la nature des tensions, la qualité des mécanismes institutionnels de régulation en place, et le contexte sociopolitique dans lequel les organisations publiques opèrent. Trois positions se dégagent de cette littérature : une position qui souligne les effets négatifs et déstabilisateurs des tensions de rôle sur le climat des affaires, une position qui en identifie des effets positifs ou transformateurs sous certaines conditions, et une position intermédiaire qui nuance les deux précédentes en insistant sur le caractère conditionnel et contextuel des effets observés. L'examen de ces trois positions permet de répondre aux questions posées en transition : les mécanismes théoriques formalisés en Section 1 trouvent-ils effectivement une confirmation empirique ? Et dans quelles conditions les tensions de rôle dégradent-elles réellement le climat des affaires plutôt que de le transformer ?

2.1. Les effets négatifs documentés : quand les tensions de rôle dégradent structurellement le climat des affaires

La position la plus solidement étayée dans la littérature empirique est celle qui documente les effets négatifs des tensions de rôle sur la qualité institutionnelle et, par voie de conséquence, sur le climat des affaires. Ces effets se déploient sur trois dimensions interdépendantes : la crédibilité des institutions, la prévisibilité réglementaire et la confiance des investisseurs.

Sur la question de la crédibilité institutionnelle, les travaux de Katz et Kahn (1978) ont fourni les premières démonstrations empiriques que les situations prolongées de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle produisent une désorganisation progressive des institutions publiques. Leurs études, conduites sur des échantillons larges d'organisations formelles américaines, établissent que lorsque les frontières de compétence entre acteurs restent indéterminées sur une durée significative, la désorientation fonctionnelle qui en résulte se propage en cascade : les agents ne savent plus qui est habilité à décider, les décisions prises sont contestées par d'autres acteurs qui revendiquent la même compétence, et la cohérence du discours institutionnel s'effrite progressivement. Ce mécanisme de désorganisation en cascade confirme empiriquement la prédiction du dilemme du prisonnier : la configuration d'opacité mutuelle est un équilibre stable précisément parce que chaque acteur, en l'absence d'arbitrage formel, préfère maintenir sa position plutôt que de capituler seul. Merton (1957), dans son analyse fonctionnaliste des organisations bureaucratiques, prolonge ce diagnostic en montrant que les

dysfonctionnements prolongés engendrent ce qu'il nomme des anomies institutionnelles, des situations dans lesquelles les règles formelles existent mais ne sont plus effectivement appliquées, parce que leur interprétation est devenue l'objet d'une compétition entre acteurs aux légitimités concurrentes. C'est précisément cette anomie institutionnelle que North (1990) identifie comme le principal vecteur de dégradation du climat des affaires dans les économies en développement : lorsque les règles du jeu ne sont plus stables ni prévisibles, les acteurs économiques intègrent une prime de risque croissante dans leurs décisions, qui se traduit mécaniquement par un recul de l'investissement.

Sur la question de la prévisibilité réglementaire, les travaux empiriques de Baker, et al. (2016) apportent la démonstration quantitative la plus rigoureuse disponible dans la littérature. À partir d'une mesure originale de l'incertitude de politique économique fondée sur l'analyse de contenu de la presse économique, les désaccords entre prévisionnistes et la variance des dispositions fiscales, ces auteurs établissent qu'une augmentation d'un écart-type de leur indice d'incertitude entraîne une réduction de l'investissement des entreprises de l'ordre de cinq à six pour cent et une baisse de l'emploi d'environ quatre pour cent. Ces effets sont particulièrement prononcés dans les économies en développement, dont les structures productives présentent une plus grande sensibilité aux chocs de confiance. Ce résultat empirique constitue la réponse la plus directe à la question posée en transition : oui, les mécanismes formalisés par la théorie des jeux de signaux à information incomplète trouvent une confirmation empirique robuste : la dispersion des signaux gouvernementaux est un signal significatif et mesurable du recul de l'investissement privé.

Williamson (1985), dans sa théorie des coûts de transaction, fournit une explication microéconomique complémentaire à ces effets macroéconomiques. Il démontre empiriquement que les imperfections des marchés et les défaillances institutionnelles génèrent des coûts de transaction (coûts d'information, de négociation, de surveillance et de protection contractuelle), qui découragent les investissements productifs. Dans les environnements où les tensions de rôle produisent une communication gouvernementale incohérente, ces coûts de transaction se démultiplient : les agents économiques doivent consacrer des ressources croissantes à identifier la règle applicable, à négocier avec des administrations aux positions contradictoires et à se prémunir contre le risque d'arbitraire décisionnel. Cette hausse des coûts de transaction constitue une forme documentée et mesurable de dégradation du climat des affaires, directement imputable aux tensions de rôle dans la communication gouvernementale.

Acemoglu et Robinson (2012), dans leur étude comparative portant sur un large éventail d'économies développées et en développement, apportent une dimension diachronique essentielle à ce diagnostic. Leurs travaux empiriques établissent que les économies dotées d'institutions extractives,

c'est-à-dire des institutions qui concentrent le pouvoir et l'information au profit d'une minorité d'acteurs aux dépens du collectif, présentent structurellement des niveaux d'investissement et de croissance inférieurs à ceux des économies dotées d'institutions inclusives. Or les tensions de rôle dans la communication gouvernementale constituent précisément un mécanisme de production d'institutions extractives : en fragmentant le discours public, en maintenant une opacité informationnelle stratégique et en préservant les prérogatives institutionnelles au détriment de la cohérence collective, les acteurs gouvernementaux reproduisent, à l'échelle de la communication, la logique extractive que ces auteurs identifient à l'échelle des systèmes institutionnels. La crédibilité d'un gouvernement est, dans ce cadre, un actif réputationnel qui se construit lentement par la cohérence des engagements et se détruit rapidement par les épisodes de contradiction et d'improvisation : ce que la crise du PAD illustre de manière particulièrement parlante.

2.2. Les effets positifs documentés : quand les tensions de rôle constituent un levier de transformation institutionnelle

Une seconde position, moins représentée dans la littérature mais analytiquement importante, souligne les effets potentiellement positifs des tensions de rôle sur les institutions publiques et, sous certaines conditions, sur le climat des affaires. Cette position repose sur une lecture dynamique des tensions comme révélateurs institutionnels et moteurs de réforme.

Merton (1957), dont les travaux sont souvent mobilisés dans leur dimension critique, ouvre paradoxalement cette perspective en soulignant que les dysfonctionnements organisationnels peuvent agir comme des révélateurs des limites structurelles des institutions. Dans cette lecture, une tension de rôle rendue visible à l'exemple d'une contradiction publique entre acteurs gouvernementaux, force une prise de conscience collective des incohérences du système qui, en l'absence de cette tension, seraient demeurées latentes et non traitées. La tension devient ainsi le déclencheur d'un processus de clarification institutionnelle que la routine bureaucratique n'aurait pas spontanément produit. Katz et Kahn (1978) eux-mêmes reconnaissent cette dimension transformatrice, en notant que les situations de conflit de rôle peuvent générer des dynamiques d'apprentissage organisationnel lorsqu'elles sont prises en charge par des mécanismes de régulation adaptés.

Freeman (1984) apporte un éclairage complémentaire à partir de ses travaux empiriques sur la gestion des parties prenantes dans les organisations complexes. Il montre que les tensions entre parties prenantes aux attentes divergentes, loin de produire systématiquement des blocages, peuvent conduire à une amélioration de la qualité décisionnelle lorsqu'elles forcent les organisations à prendre

en compte des intérêts et des perspectives qu'elles auraient autrement ignorés. Dans les organisations publiques, cette dynamique peut se traduire par une meilleure coordination interministérielle, une clarification des mandats et une amélioration de la prévisibilité du cadre réglementaire sont autant d'éléments favorables au climat des affaires (North, 1990). Engeström (2001), dans le cadre de la théorie de l'activité, prolonge ce raisonnement en soulignant que les contradictions organisationnelles constituent une source d'apprentissage et de changement : elles mettent en évidence les tensions entre les outils, les règles et la division du travail au sein d'un système d'activité, créant ainsi les conditions d'une réorganisation plus efficiente. Malo et al. (2013) confirment empiriquement que les tensions sont indispensables au bon fonctionnement des organisations dans la mesure où elles permettent d'atteindre des objectifs stratégiques multiples qu'une structure rigide et sans friction ne pourrait pas satisfaire simultanément.

Cette position trouve un écho dans les travaux de Putnam (1993) sur le capital social. Ses études comparatives sur les régions italiennes montrent que les sociétés dotées d'un niveau élevé de confiance interpersonnelle et institutionnelle (confiance qui se construit précisément à travers des processus de résolution des tensions et de négociation des attentes), tendent à se caractériser par des coûts de transaction plus faibles, une plus grande capacité à résoudre les problèmes d'action collective et des institutions publiques plus performantes. Dans cette perspective, les tensions de rôle bien gérées peuvent contribuer à renforcer le capital social institutionnel et, par ce biais, améliorer durablement le climat des affaires.

2.2.1. Les effets institutionnels

Les tensions de rôle observées dans les environnements institutionnels faibles peuvent contribuer, dans certaines configurations, à une dynamique de transformation institutionnelle favorable au climat des affaires. Selon Katz et Kahn (1978) et Biddle (1986), les situations de role conflict et de role ambiguity ne se limitent pas à produire des dysfonctionnements, mais permettent aussi de rendre visibles les incohérences structurelles au sein des organisations publiques. Merton (1957) considère que ces dysfonctionnements peuvent agir comme des révélateurs des limites organisationnelles, favorisant une prise de conscience collective propice à des réformes institutionnelles. Dès lors, ces tensions peuvent constituer un point d'entrée pour des réformes visant à renforcer la transparence, la redevabilité et la coordination interinstitutionnelle, améliorant progressivement la qualité du climat des affaires (North, 1990).

Inversement, lorsque ces tensions ne sont pas régulées, elles peuvent produire des effets fortement déstabilisateurs. Katz et Kahn (1978) soulignent que le role conflict et le role ambiguity

deviennent problématiques lorsqu'ils persistent et empêchent la clarification des responsabilités institutionnelles. Merton (1957) insiste sur le fait que ces dysfonctionnements prolongés entraînent une désorganisation structurelle des institutions. Sur le plan économique, cette situation se traduit par une hausse du risque institutionnel, une baisse de la prévisibilité réglementaire et une détérioration du climat des affaires (North, 1990).

2.2.2.. Les effets neutres ou conditionnels : le rôle déterminant des mécanismes de régulation

Entre la position qui documente les effets négatifs et celle qui identifie des effets positifs, une troisième position, sans doute la plus nuancée et la plus utile pour cette recherche, soutient que les effets des tensions de rôle sur le climat des affaires ne sont ni intrinsèquement négatifs ni intrinsèquement positifs : ils dépendent de la qualité des mécanismes institutionnels de régulation en place. Cette position conditionne les conclusions des deux précédentes et en révèle les limites respectives.

Smith et Lewis (2011), dans leur modèle de gestion des tensions organisationnelles, établissent empiriquement que les effets des tensions dépendent moins de leur nature que de la réponse organisationnelle qu'elles suscitent. Lorsque les organisations disposent de mécanismes formels d'arbitrage (instances de coordination, protocoles de gestion des conflits, procédures de clarification des responsabilités), les tensions tendent à générer des dynamiques d'apprentissage et d'amélioration. En revanche, lorsque ces mécanismes sont absents ou inopérants, les mêmes tensions produisent des effets déstabilisateurs qui s'auto-entretiennent. Ce résultat empirique est d'une importance analytique décisive pour cette recherche : il établit que la variable déterminante n'est pas la tension elle-même, mais l'architecture institutionnelle dans laquelle elle s'inscrit, ce qui confirme la prédiction jeu-théorique d'Axelrod (1980) selon laquelle la coopération est possible dans les jeux répétés dès lors que des mécanismes d'interaction observable sont en place.

Jackson et Schuler (1985), dans leur méta-analyse portant sur des dizaines d'études empiriques sur les tensions de rôle, établissent que leur impact sur la performance organisationnelle est modéré par trois variables clés : le soutien institutionnel dont disposent les acteurs en tension, la clarté des procédures d'arbitrage disponibles, et le degré d'autonomie accordé aux acteurs pour gérer eux-mêmes leurs tensions. Ces trois variables constituent autant de leviers institutionnels sur lesquels une politique de réforme de la gouvernance communicationnelle peut agir. ce que les recommandations du Chapitre 4 s'attacheront précisément à formaliser.

Biddle (1986) apporte une nuance supplémentaire en montrant que les effets des tensions de rôle varient selon leur type. Le conflit inter-émetteurs, dans lequel des acteurs distincts adressent des

injonctions incompatibles à un même agent, tend à produire des effets plus fortement négatifs que l'ambiguïté de rôle, parce qu'il expose publiquement les contradictions internes au système institutionnel et crée une incertitude que les acteurs extérieurs ne peuvent résoudre par leur propre interprétation. Cette distinction est analytiquement importante pour le cas camerounais : les tensions observées dans la communication gouvernementale relèvent principalement du conflit inter-émetteurs : la Primature, le MINFI et le PAD adressant simultanément des injonctions incompatibles aux acteurs économiques, ce qui les place dans la catégorie des tensions aux effets les plus structurellement négatifs selon la littérature empirique.

Kaufmann, Kraay et Mastruzzi (2009), à travers leurs Indicateurs mondiaux de gouvernance, fournissent enfin la démonstration empirique la plus directement opératoire pour cette recherche : les pays dont les scores sur la dimension efficacité gouvernementale et qualité réglementaire sont les plus faibles, c'est-à-dire précisément ceux dont les institutions produisent des signaux les plus incohérents et les moins prévisibles, présentent de ce fait, des niveaux d'investissement privé et de croissance économique systématiquement inférieurs à ceux des pays mieux gouvernés, toutes choses égales par ailleurs. Ce résultat confirme empiriquement la chaîne causale formalisée en Section 1 dans son intégralité : les tensions de rôle dégradent la qualité des signaux institutionnels, ce qui dégrade les indicateurs de gouvernance, ce qui dégrade le climat des affaires et, in fine, les trajectoires d'investissement et de croissance.

Au terme de ce second chapitre, le dispositif analytique nécessaire à l'investigation empirique de cette recherche est désormais pleinement constitué. Le chemin parcouru n'a pas été celui d'un simple inventaire théorique : il a suivi une progression logique rigoureuse, dont chaque étape a produit un résultat analytique que l'étape précédente ne permettait pas d'atteindre seule.

La Section 1 a construit ce dispositif en trois temps complémentaires. La théorie des rôles a fourni le vocabulaire conceptuel indispensable pour nommer et distinguer les formes concrètes que prennent les tensions dans le dispositif de communication gouvernementale camerounais : conflit inter-émetteurs, ambiguïté de compétence, surcharge fonctionnelle, incapacité à remplir les rôles. La théorie des parties prenantes a permis de cartographier l'écosystème d'acteurs au sein duquel ces tensions se produisent, en révélant que la non-reconnaissance de la hiérarchie de saillance entre la Primature, le MINFI, le PAD et le GECAM constitue précisément le terrain structurel sur lequel les injonctions contradictoires prolifèrent. La théorie des jeux, enfin, a apporté ce qu'aucun des deux cadres précédents ne pouvait fournir : une explication causale de la persistance des dysfonctionnements communicationnels, en démontrant que la cacophonie institutionnelle n'est pas le produit de mauvaises volontés individuelles, mais un équilibre de Nash stable auquel aucun acteur n'a intérêt à dévier seul.

Le dilemme du prisonnier institutionnel, le jeu Faucon-Colombe, les jeux à information incomplète et la théorie des jeux répétés d'Axelrod ont chacun éclairé une facette distincte de ce mécanisme, dont la chaîne causale formalisée : tensions de rôle, asymétrie d'information, équilibre sous-optimal, incertitude de politique économique, dégradation du climat des affaires en constitue l'hypothèse structurante que les chapitres empiriques auront à charge de vérifier.

La Section 2 a soumis cette hypothèse à l'épreuve de la littérature empirique disponible. Cette confrontation a produit trois enseignements d'une importance analytique décisive. Elle a d'abord confirmé que les mécanismes formalisés par la théorie des jeux trouvent effectivement une validation empirique robuste dans les travaux de Baker, Bloom et Davis (2016), de Williamson (1985) et de Kaufmann, et al. (2009) : la dispersion des signaux gouvernementaux est un signal mesurable et significatif du recul de l'investissement privé, de la hausse des coûts de transaction et de la dégradation des indicateurs de gouvernance. Elle a ensuite révélé que les effets des tensions de rôle ne sont pas mécaniquement négatifs. Des auteurs comme Freeman (1984), Engeström (2001) et Malo et al. (2013) documentent leur potentiel transformateur lorsque lesdites tensions sont institutionnellement régulées, ce qui déplace la question de recherche de la suppression des tensions, impossible dans toute organisation complexe, vers la création des mécanismes qui permettent de les réguler avant qu'elles ne dégénèrent en blocages durables. Elle a enfin précisé que les tensions de type conflit inter-émetteurs, majoritaires dans le dispositif de communication gouvernementale camerounais, sont celles dont les effets négatifs sont les plus robustement documentés par la littérature empirique, ce qui confère une acuité particulière à l'investigation empirique qui suit.

Ce double travail théorique et empirique, a permis de poser le diagnostic structurel du problème avec une précision que ni la seule description institutionnelle ni la seule intuition analytique n'auraient pu atteindre. Les tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise ne tiennent pas aux individus qui les vivent. Elles tiennent aux structures qui les génèrent : une architecture institutionnelle dans laquelle les mandats communicationnels sont insuffisamment délimités, les mécanismes d'arbitrage entre émetteurs concurrents sont absents ou inopérants, et les structures d'incitation poussent chaque acteur vers l'opacité stratégique plutôt que vers la transparence coordonnée. Ce sont ces structures que l'investigation empirique du Chapitre 3 devra mettre en évidence dans leur réalité concrète et documentée

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE MÉTHODOLOGIQUE DES IMPLICATIONS DES TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La première partie de ce travail a permis d'établir les fondements conceptuels et théoriques nécessaires à l'appréhension des tensions de rôle dans la communication gouvernementale et de leurs répercussions sur le climat des affaires au Cameroun. Il convient désormais de soumettre les hypothèses qui en découlent à l'épreuve de l'analyse empirique, dans une démarche conforme à la logique hypothético-déductive qui structure l'ensemble de cette recherche. Cette seconde partie de notre travail, poursuit ainsi un double objectif. D'une part, elle expose le dispositif méthodologique mobilisé pour opérationnaliser les variables retenues, collecter les données pertinentes et en assurer le traitement rigoureux. D'autre part, elle procède à l'interprétation systématique des résultats obtenus, en les confrontant aux hypothèses initiales et aux apports de la littérature, afin d'en dégager les implications pour la gouvernance communicationnelle et l'environnement des affaires au Cameroun. À cette fin, la présente partie s'articule en deux chapitres complémentaires : le **Chapitre 3** est consacré à l'analyse méthodologique, tandis que le **Chapitre 4** en propose la présentation des résultats et une interprétation critique et discutée, orientée vers la formulation de recommandations opérationnelles

CHAPITRE 3 : CADRE D'ANALYSE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La rigueur scientifique d'une recherche repose, pour une part essentielle, sur la transparence et la cohérence de la démarche méthodologique adoptée. Ce chapitre expose les choix épistémologiques et opérationnels qui encadrent la présente étude. Il s'organise en deux sections complémentaires : la première délimite le terrain d'analyse retenu, à savoir le Ministère de la Communication du Cameroun, en justifiant les motifs de ce choix au regard de la problématique des tensions de rôle dans la communication gouvernementale ; la seconde présente le protocole de l'étude de cas unique consacrée à la gestion de la crise communicationnelle autour du Port Autonome de Douala (PAD), en détaillant les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données empiriques. C'est précisément à cette mise à l'épreuve empirique que ce Chapitre consacre son investigation. À partir du cadre institutionnel du Ministère de la Communication du Cameroun comme terrain d'analyse principal, et à travers l'étude de cas de la crise communicationnelle survenue autour du Port Autonome de Douala entre décembre 2025 et février 2026, ce chapitre soumet les propositions formulées à l'épreuve des données documentaires collectées selon la logique hypothético-déductive qui structure l'ensemble de cette recherche.

Ce chapitre présentera, ainsi dans un premier temps, le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit l'étude le Ministère de la Communication du Cameroun (MINCOM) comme terrain d'analyse privilégié (Section 1) avant d'exposer la démarche méthodologique adoptée pour répondre à l'objectif principal de la recherche : analyser les implications de la communication gouvernementale sur le climat des affaires (Section 2).

Section 1 : Le Ministère de la Communication comme cadre d'analyse

Le choix du terrain constitue l'une des décisions fondamentales de toute démarche de recherche empirique. Pour une étude portant sur les tensions de rôle dans la communication gouvernementale et leurs implications sur le climat des affaires au Cameroun, le Ministère de la Communication (MINCOM) s'impose comme l'institution la plus représentative et la mieux articulée au phénomène étudié. Les développements qui suivent précisent l'identité institutionnelle de ce ministère (1.1), les motifs scientifiques qui fondent ce choix (1.2) et le corpus documentaire mobilise (1.3).

1.1. Cadre juridique et réglementaire

La communication au Cameroun s'appuie sur un cadre juridique et réglementaire structuré. Les textes fondamentaux comprennent la loi n° 90/52 du 19 décembre 1990 relative à la liberté de

communication sociale, la loi n° 2010/013 du 21 décembre 2010 régissant les communications électroniques (modifiée par la loi n° 2015/006 du 20 avril 2015), la loi n° 2010/012 du 21 décembre 2010 relative à la cybersécurité et la cybercriminalité, et la loi n° 2006/018 du 29 décembre 2006 régissant la publicité au Cameroun.

1.2. Le dispositif institutionnel de la communication gouvernementale

La communication a toujours été au cœur de l'action gouvernante (Bigaut, 1998). L'État camerounais s'est doté d'institutions spécifiques permettant non seulement de coordonner ce qui est diffusé, mais aussi d'en orienter le contenu et le timing. Le dispositif institutionnel de communication gouvernementale repose sur deux grands groupes : des institutions à compétences globales et des institutions spécialisées.

1.2.1. Les institutions à compétences globales

La Division de l'Information et de la Coordination de la Communication Gouvernementale (DICCG), logée au sein du Premier ministère, est responsable du pilotage et de la coordination de la communication gouvernementale au niveau interministériel, ainsi que du suivi et de l'analyse de l'évolution de l'opinion publique.

Le Ministère de la Communication (MINCOM), dont le rôle est principalement axé sur la promotion de l'image de marque du Cameroun à travers les médias, est responsable, conformément au décret n° 2012/380 du 14 septembre 2012, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de communication. Il exerce également la tutelle technique sur plusieurs organismes : l'Office de Radiotélévision du Cameroun (CTV) actuel (CRTV), l'Imprimerie Nationale, la Société de Presse et d'Édition du Cameroun (SOPECAM), la Cameroun Publi-Expansion (CPE) et l'École Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication (ESSTIC).

1.2.2. Les institutions spécialisées

Les cellules de communication ministérielles, services techniques en charge des activités de communication au sein des départements ministériels, assurent la définition et la mise en œuvre de la stratégie de communication interne et externe de leur ministère de rattachement. La Commission des Actions Médiatiques Gouvernementales, présidée par le ministre de la Communication, constitue le cadre de coordination des actions médiatiques de l'ensemble du gouvernement.

1.3. Le paysage médiatique camerounais

Le Cameroun est doté d'un paysage médiatique parmi les plus riches du continent, avec une estimation d'environ 600 organes de presse. La presse écrite comprend le Cameroon Tribune, quotidien généraliste bilingue gouvernemental, et de nombreux titres privés dont Mutations, Le Messager, Le Jour, La Nouvelle Expression et EcoMatin. La presse audiovisuelle compte la CRTV ainsi que des chaînes privées à forte audience comme Canal 2 International, Equinoxe TV et Vision 4. La presse en ligne est représentée par de nombreux portails dont journalducameroun.com, actucameroun.com et Mimi Mefo Info.

1.4. Justification du choix du terrain

Le choix du Ministère de la Communication comme terrain d'analyse obéit a trois ordres de justification : une justification théorique, une justification empirique et une justification en termes d'accessibilité des données.

1.4.1. Justification théorique

Sur le plan théorique, le MINCOM incarne le type d'organisation dans lequel les tensions de rôle se manifestent de la manière la plus saillante. La théorie des rôles organisationnels de Kahn et al. (1964), complétée par les travaux de Katz et Kahn (1978), postule que les conflits de rôle émergent lorsqu'un acteur est soumis à des injonctions contradictoires émanant de plusieurs ensembles de rôles (*role sets*). Or, le MINCOM est précisément soumis à des injonctions émanant de la Présidence de la République (autorité hiérarchique), des Ministères sectoriels (tutelles croisées), du secteur privé (demandeur d'informations fiables) et des organisations internationales (évaluateurs du climat des affaires). La théorie de la crédibilité institutionnelle de North (1990) et d'Acemoglu et Robinson (2012) fournit, quant à elle, le cadre d'analyse des effets de ces tensions sur la confiance des agents économiques. Enfin, la théorie de l'incertitude des politiques économiques de Baker,et al. (2016) permet de quantifier et d'opérationnaliser les effets de la communication gouvernementale incohérente sur les décisions d'investissement.

1.4.2. Justification empirique

Sur le plan empirique, le MINCOM présente le triple avantage d'être directement implique dans les crises communicationnelles majeures survenues au Cameroun au cours de la dernière décennie, d'entretenir des relations fonctionnelles directes avec les autres administrations productrices de

discours économiques (MINFI, MINEPAT, MINCOMMERCE), et d'avoir produit un volume conséquent de communications officielles (communiques, conférences de presse, correspondances inter-institutionnelles) susceptibles de constituer un corpus documentaire analysable. La crise du scanning au Port Autonome de Douala (2025-2026), retenue comme cas d'étude dans la section suivante, illustre de façon emblématique comment une défaillance de la coordination communicationnelle impliquant plusieurs administrations, dont le MINCOM, peut générer une incertitude informationnelle préjudiciable au climat des affaires.

1.4.3. Justification en termes d'accessibilité des données

Sur le plan pratique, le MINCOM dispose d'archives institutionnelles accessibles sous forme de publications officielles et de communiqués de presse disponibles dans le domaine public. Les organisations patronales telles que le Groupement des Entreprises du Cameroun (GECAM) et les rapports des institutions financières internationales (FMI, Banque mondiale) fournissent par ailleurs des sources complémentaires permettant de trianguler les données. Cette accessibilité est déterminante dans le cadre d'une recherche à visée inductive, qui requiert un corpus empirique suffisamment dense pour tester les propositions de recherche formulées.

1.5. Délimitation du corpus documentaire

Le corpus documentaire mobilisé dans le cadre de cette étude est constitué de l'ensemble des communications officielles produites et diffusées par le MINCOM ou les administrations en interaction institutionnelle avec lui, portant sur des évènements susceptibles de révéler des tensions de rôle ayant des implications sur le climat des affaires. Il comprend notamment : les communiqués de presse et déclarations officielles du MINCOM ; les correspondances interministérielles rendues publiques ; les communiques du MINFI, de la Primature et de la Présidence de la République relatifs à des questions économiques et commerciales ; les prises de position des organisations patronales (GECAM) en réponse aux communications gouvernementales ; et les rapports d'évaluation du climat des affaires au Cameroun produits par les institutions internationales.

Au terme de cette première section, il ressort que le choix du Ministère de la Communication du Cameroun comme terrain d'analyse répond à une triple cohérence (théorique, empirique et pratique), qui en fait le site institutionnel le plus pertinent pour l'étude des tensions de rôle dans la communication gouvernementale. Sur le plan théorique, le MINCOM incarne par excellence la configuration organisationnelle dans laquelle les tensions de rôle se manifestent avec le plus de saillance : soumis à

des injonctions contradictoires émanant de la Présidence de la République, des ministères sectoriels, du secteur privé et des organisations internationales, il constitue le lieu de cristallisation des conflits inter-rôles au sens de Kahn et al. (1964). Sur le plan empirique, son implication directe dans les crises communicationnelles majeures de la dernière décennie, et notamment dans la crise du scanning au Port Autonome de Douala, lui confère une valeur probante qui autorise le test rigoureux des hypothèses formulées à partir du cadre théorique. Sur le plan pratique, enfin, la densité et l'accessibilité de son corpus documentaire assurent les conditions d'une triangulation des données conforme aux exigences de la démarche hypothético-déductive retenue. Le profil institutionnel, le paysage médiatique dans lequel il s'inscrit et le corpus délimité dans cette section constituent ainsi les coordonnées empiriques indispensables à la conduite de l'étude de cas exposée dans la section suivante

Section 2 : Démarche méthodologique (étude de cas unique : la communication gouvernementale autour du port autonome de douala)

La présente section expose le protocole méthodologique mis en œuvre pour analyser empiriquement les tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise à travers l'étude de cas unique de la crise du scanning au Port Autonome de Douala (PAD). Elle justifie d'abord le recours à la stratégie de l'étude de cas (2.1), présente ensuite le cas retenu et sa valeur heuristique (2.2), détaille les méthodes de collecte des données (2.3) et expose enfin les techniques d'analyse mises en œuvre (2.4).

2.1. Justification du recours à l'étude de cas unique

L'étude de cas constitue, selon Yin (2018), est la stratégie de recherche la plus appropriée lorsqu'il s'agit de répondre à des questions de type *« comment »* et *« pourquoi »* portant sur des phénomènes contemporains dans leur contexte réel, sur lesquels le chercheur ne dispose que d'un contrôle limite. Cette condition est pleinement réalisée dans la présente recherche, qui vise à comprendre comment les tensions de rôle dans la communication gouvernementale se manifestent et pourquoi elles affectent le climat des affaires.

Plus spécifiquement, le choix de l'étude de cas unique par opposition à une étude de cas multiple, se justifie par la nature *critique et révélatrice* du cas sélectionné (Yin, 2018). La crise communicationnelle du PAD constitue en effet un cas *paradigmatique* en ce qu'elle condense, dans un espace-temps resserre, l'ensemble des dimensions théoriques mobilisées : conflit inter-rôles entre administrations, ambiguïté de rôle dans la diffusion des directives officielles, atteinte à la crédibilité

institutionnelle et génération d'une incertitude économique mesurable. Ce cas permet ainsi de tester simultanément les trois piliers du cadre théorique de la recherche, ce qui en justifie le traitement exclusif et approfondi.

Sur le plan épistémologique, l'étude de cas s'inscrit dans le positionnement inductif retenu pour cette recherche : les propositions formulées à partir du cadre théorique sont soumises à l'épreuve des données empiriques tirées du cas, selon une logique de réfutation au sens de Popper (1959). Cette approche garantit la rigueur scientifique de la démarche tout en préservant la richesse des données qualitatives propres à l'étude de cas.

2.2. Présentation du cas

Le cas retenu est celui de la crise communicationnelle déclenchée par la décision du Port Autonome de Douala (PAD) d'évincer, à compter du 1er janvier 2026, la Société Générale de Surveillance (SGS) au profit de Transatlantic D.S.A. en tant qu'opérateur exclusif de scanning portuaire. Cette décision unilatérale, prise sans concertation avec les autorités de tutelle, a provoqué une cascade de communications contradictoires entre le PAD, le Ministère des Finances (MINFI), la Présidence de la République (PRC) la Primature, la Douane (DGD), la SGS et le Groupement des Entreprises du Cameroun (GECAM), sur une période allant de décembre 2025 à février 2026. Faire L'historique du Port Autonome de Douala serait nécessaire avant toute chose.

2.2.1. Evolution historique : d'une infrastructure coloniale à une autonomie institutionnelle

L'histoire du Port de Douala-Bonabéri ne peut être dissociée de celle du développement économique du Cameroun. Loin de constituer une infrastructure parmi tant d'autres, ce port incarne, dans sa trajectoire centenaire, les mutations successives de la politique économique nationale, de l'interventionnisme colonial à la recherche contemporaine d'une compétitivité portuaire régionale. Quatre grandes phases structurent cette évolution.

La première phase remonte au XVIe siècle, lorsque les premières activités maritimes organisées à Douala sont le fait d'armateurs négociants dont les pratiques commerciales s'inscrivent progressivement dans les cadres réglementaires européens l'Acte de navigation anglais de 1649 et l'initiative française de Colbert en 1659 constituant les premiers jalons d'une régulation internationale de l'activité portuaire (Port Autonome de Douala, 2024). Cette période précoloniale et coloniale est marquée par une structuration progressive des échanges maritimes sous influence étrangère, sans qu'émerge encore une institution portuaire camerounaise à proprement parler.

La deuxième phase s'ouvre au lendemain de l'indépendance de 1960, lorsque l'État camerounais prend en main la gestion de l'infrastructure portuaire à travers la Direction des Ports et Voies Navigables (DPVN), placée sous tutelle ministérielle directe. Ce modèle de gestion administrative centralisée, cohérent avec la philosophie interventionniste qui caractérise la politique économique des premières décennies post-indépendance, révèle rapidement ses limites face à la croissance des flux commerciaux. L'engorgement structurel du port et l'inadéquation croissante des infrastructures conduisent l'État à procéder à une première restructuration institutionnelle majeure, matérialisée par la création de l'Office National des Ports du Cameroun (ONPC) par la loi du 4 juin 1971 (Port Autonome de Douala, 2024). Cette transformation institutionnelle s'accompagne d'un ambitieux programme de modernisation financé par la Banque mondiale, qui permet de doubler la capacité d'accueil du port pour la porter à plus de 7,5 millions de tonnes en 1980 signal fort adressé aux opérateurs économiques régionaux sur la volonté du Cameroun de consolider sa position de hub maritime en Afrique centrale.

La troisième phase, décisive sur le plan institutionnel, est inaugurée par la loi du 24 décembre 1998, qui marque la naissance du Port Autonome de Douala (PAD) dans sa forme actuelle. Cette réforme portuaire s'inscrit dans le contexte plus large des programmes d'ajustement structurel et de libéralisation économique qui reconfigurent les États africains au tournant du millénaire, sous l'impulsion du Fonds Monétaire International et de la Banque mondiale. Elle instaure une séparation fonctionnelle fondamentale entre les missions de gestion et d'exploitation, désormais confiées au PAD, et les missions de régulation, dévolues à l'Autorité Portuaire Nationale. Par ailleurs, elle engage le transfert d'un ensemble d'activités industrielles et commerciales au secteur privé, consacrant ainsi le passage d'un modèle de port propriétaire et exploitant à un modèle de port gestionnaire et régulateur (Port Autonome de Douala, 2024). Cette évolution institutionnelle constitue, au sens de North (1990), une transformation des règles du jeu formelles structurant les interactions entre les acteurs de la communauté portuaire, transformation dont les effets sur le climat des affaires portuaire sont significatifs et durables.

La quatrième phase, dite de « Nouvelle Dynamique », s'enclenche à partir de 2016 en réponse à une période de crise et de congestion sévère ayant affecté la compétitivité du port dans les années 2010. Elle se caractérise par une politique de ré-internalisation d'activités stratégiques précédemment externalisées, au premier rang desquelles, le dragage des bassins portuaires, générant ainsi des économies estimées à plus de dix milliards de FCFA par an (Port Autonome de Douala, 2024). Cette politique de reprise en main institutionnelle témoigne d'une volonté de consolidation de l'autorité du PAD sur ses prérogatives opérationnelles fondamentales, dont la crise du scanning de décembre 2025

à février 2026 révélera paradoxalement les dérives possibles lorsque cette même logique d'autonomisation est poussée au-delà de son périmètre légitime.

2.2.2 La place du PAD dans l'économie camerounaise : un pilier stratégique à dimension régionale

La position qu'occupe le Port Autonome de Douala dans l'économie camerounaise ne relève pas de la simple métaphore institutionnelle. Elle se mesure à travers des indicateurs économiques dont la robustesse établit que la compétitivité portuaire de Douala est, structurellement, une condition nécessaire, quoique non suffisante de la performance économique nationale et sous-régionale.

Sur le plan du commerce extérieur, le PAD traite historiquement entre 85 % et 92 % du commerce extérieur du Cameroun, en faisant le point de passage quasi-exclusif des marchandises importées et exportées par le pays (Port Autonome de Douala, 2024). Cette concentration exceptionnelle des flux commerciaux sur une infrastructure unique confère au port une importance stratégique sans équivalent dans le dispositif économique national : toute perturbation opérationnelle du PAD, qu'elle soit d'origine technique, réglementaire ou communicationnelle, se répercute mécaniquement sur l'ensemble de la chaîne logistique nationale, affectant les coûts d'importation, les délais d'approvisionnement et, en fin de compte, la compétitivité des entreprises camerounaises. C'est précisément ce mécanisme de transmission que la crise du scanning a activé entre décembre 2025 et février 2026, lorsque les tensions communicationnelles entre le PAD, le MINFI et la Primature ont provoqué un allongement du temps de séjour moyen des conteneurs d'environ 2,3 jours supplémentaires, soit une augmentation de l'ordre de 30 % par rapport à la moyenne du dernier trimestre 2025 (CCIMA, 2026).

Sur le plan régional, le PAD joue un rôle de hub logistique vital pour les pays enclavés de la zone CEMAC : le Tchad, la République Centrafricaine, le Congo-Brazzaville et une partie du Niger, pour lesquels il constitue la principale porte d'entrée maritime (Port Autonome de Douala, 2024). Cette dimension régionale confère à la gestion communicationnelle du PAD une portée qui déborde largement les frontières camerounaises : lorsque des dysfonctionnements institutionnels perturbent les opérations portuaires, leurs externalités négatives se propagent à l'ensemble du corridor centrafricain, affectant des économies dont la dépendance logistique à l'égard du port de Douala est encore plus prononcée que celle du Cameroun lui-même. La Banque mondiale (2023) qualifie ce type de répercussion, de dégradation de la compétitivité portuaire régionale, indicateur directement pris en compte dans l'évaluation du climat des affaires des pays de la zone CEMAC.

Sur le plan financier, les performances récentes du PAD illustrent le potentiel économique de l'infrastructure lorsqu'elle fonctionne dans un cadre institutionnel stable et coordonné. En 2023, le chiffre d'affaires du PAD a dépassé les 100 milliards de FCFA, avec un résultat net de 15 milliards, contribuant massivement aux recettes de l'État (Port Autonome de Douala, 2024). Ces performances financières sont le produit d'une stratégie de modernisation et de rationalisation dont la durabilité dépend, pour une part essentielle, de la qualité de la gouvernance communicationnelle entre le PAD et ses autorités de tutelle. Williamson (1985) a montré que les performances des établissements publics à incidence économique sont structurellement conditionnées par la clarté des mandats institutionnels et la stabilité des relations contractuelles avec l'État : c'est précisément cette clarté et cette stabilité que la crise du scanning a temporairement compromises, avec des effets quantifiables sur les coûts supportés par les opérateurs économiques.

Sur le plan industriel et prospectif, le PAD ambitionne de constituer un écosystème économique intégré à travers des projets structurants tels que la zone logistique industrielle de la Dibamba, qui s'étend sur 350 hectares et vise la création de plus de 15 000 emplois directs dans des secteurs prioritaires comme l'agro-industrie et le textile (Port Autonome de Douala, 2024). Cette ambition industrielle s'inscrit pleinement dans les objectifs de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) et dans la logique du Plan Directeur de l'Industrialisation, qui place la compétitivité du port au cœur de la stratégie de diversification économique nationale (MINEPAT, 2020). Elle confère au PAD une dimension stratégique qui dépasse celle d'une simple infrastructure de transit pour en faire un levier potentiel de transformation structurelle de l'économie camerounaise.

2.2.3. Impact sur le climat des affaires et importance pour les investisseurs

La relation entre la performance institutionnelle du PAD et la qualité du climat des affaires au Cameroun s'analyse à travers trois canaux de transmission distincts, dont la combinaison détermine le niveau de confiance que les investisseurs accordent à l'environnement économique camerounais.

Le premier canal est celui des coûts de transaction. Dans la perspective de Williamson (1985), la qualité de la gouvernance portuaire détermine directement le niveau des coûts de transaction auxquels font face les opérateurs économiques : (coûts d'information sur les règles applicables, coûts de négociation avec les administrations, coûts de surveillance des contrats et coûts de protection contre l'arbitraire décisionnel). Lorsque cette gouvernance est claire, stable et prévisible, ces coûts sont minimisés et l'environnement portuaire devient un facteur d'attractivité pour l'investissement. Lorsqu'elle est fragmentée, contradictoire ou opaque comme l'a montré la crise du scanning, ces coûts s'alourdissent considérablement, le cas le plus emblématique étant la situation de double facturation

dénoncée par le GECAM (2026), qui a contraint les importateurs à régler simultanément les factures de deux opérateurs de scanning concurrents pour éviter le blocage de leurs marchandises. Évaluée à 150 000 FCFA par conteneur pour le seul opérateur Transatlantic D.S.A. auxquels s'ajoutaient les factures résiduelles de la SGS. Cette double charge constitue une manifestation concrète et quantifiable de la hausse des coûts de transaction directement imputable à une défaillance de la communication interministérielle (GECAM, 2026).

Le second canal est celui de la crédibilité institutionnelle et de la confiance des investisseurs. North (1990) a établi théoriquement, et Acemoglu et Robinson (2012) ont confirmé empiriquement, que la crédibilité des engagements de l'État constitue ce que ces auteurs désignent par le concept de credible commitment et constitue l'un des déterminants les plus robustes de l'attractivité d'un territoire pour l'investissement privé national et étranger. Or la crédibilité institutionnelle se construit sur la cohérence et la prévisibilité des signaux gouvernementaux, et se détruit rapidement par les épisodes de contradiction et d'improvisation. En ce sens, la crise communicationnelle du PAD a produit un effet de signal négatif dont la portée dépasse le seul cercle des opérateurs portuaires : en exposant publiquement l'incapacité du gouvernement à coordonner sa communication sur une question aussi concrète que la gestion d'un contrat de scanning, elle a signalé aux investisseurs potentiels que les règles du jeu économique peuvent être remises en cause à tout moment selon des logiques de pouvoir institutionnel opaques et inaccessibles aux acteurs extérieurs (North, 1990). C'est précisément ce type de signal que les indicateurs de gouvernance de Kaufmann et al. (2009) et en particulier la dimension Rule of Law captent et sanctionnent dans leur notation du climat des affaires.

Le troisième canal est celui de la compétitivité régionale et de l'attractivité pour les investissements directs étrangers. Dunning (1981), dans son paradigme éclectique OLI, a montré que la dimension locataire de la décision d'investissement des firmes multinationales, c'est-à-dire le choix du territoire d'implantation qui intègre de manière déterminante la qualité et la fiabilité des infrastructures logistiques. Dans ce calcul, la performance du Port Autonome de Douala constitue une variable explicite de l'attractivité du Cameroun pour les investisseurs régionaux et internationaux. Les armateurs et opérateurs logistiques qui ont partiellement reporté leur trafic vers le Port de Kribi ou le Port de Lagos durant la crise du scanning (Port Autonome de Douala, 2024) illustrent concrètement ce mécanisme : lorsque la gouvernance communicationnelle du PAD se dégrade, la compétitivité relative de la place de Douala se détériore par rapport à ses concurrents régionaux, avec des effets de détournement de trafic dont le coût économique dépasse celui de la crise immédiate pour affecter durablement la trajectoire d'attractivité du territoire.

En définitive, l'importance du Port Autonome de Douala pour les investisseurs ne tient pas seulement à sa position géographique, à la taille de son marché d'influence ou à la qualité de ses infrastructures physiques. Elle tient, de manière tout aussi déterminante, à la qualité de la gouvernance communicationnelle des institutions qui en assurent la régulation. Un port efficacement géré sur le plan opérationnel mais dont la gouvernance sur le plan communicationnel s'avère brouillé, c'est-à-dire un port dont les décisions réglementaires sont prises sans concertation, communiquées sans cohérence et contestées sans arbitrage envoie aux investisseurs un signal de risque institutionnel qui neutralise partiellement les avantages comparatifs objectifs de la place portuaire. C'est en ce sens que la crise du scanning constitue, pour cette recherche, bien plus qu'un incident administratif : elle est la démonstration empirique la plus directe et la plus documentée du mécanisme central que les deux premiers chapitres ont formalisé : celui par lequel les tensions de rôle dans la communication gouvernementale se transmettent au climat des affaires avec des effets mesurables sur les comportements des investisseurs.

La valeur heuristique de ce cas tient à plusieurs caractéristiques. D'abord, il implique une multiplicité d'acteurs institutionnels dont les rôles communicationnels sont formellement définis mais pratiquement enchevêtrés, créant les conditions objectives d'un conflit inter-rôles au sens de Kahn et al. (1964). Ensuite, la crise a produit un corpus documentaire dense soit onze (11) documents officiels sur une période de six semaines, permettant une analyse textuelle fine. Enfin, ses effets sur le secteur privé sont documentés et quantifiables, notamment à travers le phénomène de *double facturation* dénoncé par le GECAM, qui constitue une manifestation concrète et mesurable des implications des tensions de rôle sur le climat des affaires.

2.3. Méthodes de collecte des données

La collecte des données repose sur une stratégie de triangulation documentaire (Denzin, 1978), combinant trois sources complémentaires afin d'assurer la validité de construit de la recherche.

La première source est constituée des documents officiels primaires : lettres ministérielles, injonctions de la Primature, communiques de presse institutionnels et correspondances inter-administratives. Ces documents ont été collectés auprès des archives publiques des institutions concernées et des plateformes numériques officielles. Le corpus primaire compte onze (11) documents couvrant la période décembre 2025-fevrier 2026.

La deuxième source comprend les **p**rises de position du secteur privé, notamment les communiques du GECAM, qui permettent de saisir la réception et l'impact des communications

gouvernementales contradictoires sur les agents économiques. Ces documents fournissent une perspective extérieure à l'administration et permettent d'évaluer les effets concrets des tensions de rôle sur le climat des affaires.

La troisième source mobilise les rapports institutionnels internationaux (FMI, Banque mondiale, Doing Business, Business-Ready) et les données macroéconomiques relatives au Cameroun, qui fournissent un contexte quantitatif permettant de situer les épisodes de crise communicationnelle dans une dynamique plus large d'évaluation du climat des affaires et de la crédibilité institutionnelle.

2.4. Techniques d'analyse des données

L'analyse des données mobilise trois techniques complémentaires, articulées de manière séquentielle.

La première est l'analyse de contenu thématique et lexicale (Bardin, 2013). Appliquée au corpus documentaire, elle vise à identifier les thèmes dominants, les champs sémantiques récurrents et les indicateurs de tension dans les communications officielles. Cette analyse prend notamment appui sur la fréquence d'occurrence des termes-clés (*scanning*, *éviction*, *directives*, *confusion*) et sur la cartographie des réseaux sémantiques autour des acteurs institutionnels impliques, afin de mettre en évidence les configurations discursives révélatrices de conflits de rôle.

La deuxième est l'analyse des contradictions inter-institutionnelles. Cette technique, inspirée de l'analyse du discours institutionnel (Habermas, 1987 ; Wolton, 1990), consiste à identifier et à systématiser les positions contradictoires formulées par les différents acteurs sur un même objet (légalité de l'éviction de la SGS, responsabilité du blocage opérationnel, validité des facturations), afin de cartographier les zones de conflit inter-rôles et d'ambiguïté de rôle.

La troisième technique est l'analyse des implications économiques, qui croise les résultats des deux premières analyses avec les données relatives au climat des affaires au Cameroun. Il s'agit de vérifier dans quelle mesure les tensions de rôle documentées dans le corpus correspondent à des indicateurs dégrade de prévisibilité règlementaire, de confiance institutionnelle et d'incertitude économique, tels que les théorisent Baker,et al. (2016) et les mesurent les rapports de la Banque Mondiale et du FMI.

La combinaison de ces trois techniques garantit la validité interne de la recherche par la convergence des résultats (triangulation analytique) et sa validité externe par l'ancrage dans des cadres théoriques reconnus. La restitution des résultats respecte les exigences de la démarche inductive : chaque proposition est confrontée aux données empiriques dans un enchainement argumentatif

explicite, conduisant à la confirmation ou à l'infirmation partielle ou totale de la relation supposée entre tensions de rôle et dégradation du climat des affaires.

2.5. Positionnement épistémologique et approche

La recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, qui articule la mobilisation d'un cadre théorique préalablement établi et la confrontation de ses propositions aux données empiriques collectées sur le terrain. Cette démarche permet d'orienter l'investigation empirique à partir de propositions formulées a priori, tout en conservant l'ouverture nécessaire à la découverte de faits non anticipés (Braun & Clarke, 2006).

2.6. Méthode de collecte des données

L'analyse qualitative retenue mobilise la méthode de l'étude de cas unique centrée sur l'affaire du Port Autonome de Douala (PAD). Ce choix se justifie par le caractère emblématique de cette crise qui cristallise, à elle seule, l'ensemble des tensions de rôle interinstitutionnelles récentes au Cameroun. Les données seront collectées à travers une analyse documentaire des discours officiels, communiqués de presse et productions médiatiques, et une observation des réseaux sociaux et des espaces numériques d'expression publique.

2.7. Méthode d'analyse

L'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) et la triangulation des sources permettront de mettre en évidence les dynamiques de tension et leurs implications sur le climat des affaires. Les données collectées seront organisées et analysées en référence aux catégories théoriques établies au premier chapitre : formes de tensions de rôle, mécanismes de transmission, effets sur la perception institutionnelle des acteurs économiques. Les résultats seront confrontés aux propositions de recherche formulées afin d'en évaluer la pertinence empirique.

La présente section a établi le protocole méthodologique qui gouvernera la phase d'investigation empirique de cette recherche. Le recours à l'étude de cas unique, justifié par la nature critique et révélatrice de la crise communicationnelle du Port Autonome de Douala, s'avère particulièrement adapté à l'ambition d'une recherche qui entend répondre aux questions de type « comment » et « pourquoi » relatives à des phénomènes contemporains inscrits dans leur contexte institutionnel réel (Yin, 2018). Le cas retenu présente l'avantage rare de condenser, dans un espace-temps resserré de six semaines, l'ensemble des dimensions théoriques mobilisées : conflit inter-rôles entre administrations, ambiguïté de rôle dans la diffusion des directives officielles, atteinte à la

crédibilité institutionnelle et génération d'une incertitude économique mesurable. La stratégie de triangulation documentaire, articulant documents officiels primaires, prises de position du secteur privé et rapports institutionnels internationaux, garantit la validité de construit de la recherche, tandis que la combinaison séquentielle de l'analyse de contenu thématique, de l'analyse des contradictions inter-institutionnelles et de l'analyse des implications économiques assure la solidité analytique de la démarche. Ce dispositif méthodologique est conçu pour soumettre les propositions théoriques à une épreuve empirique rigoureuse, conformément à la logique de réfutation au sens de Popper (1959) qui structure l'ensemble de cette recherche.

Le présent chapitre a posé les fondements opérationnels de la démonstration empirique que le chapitre suivant sera chargé de conduire. En articulant la délimitation du terrain institutionnel et la construction du protocole méthodologique, il a établi les conditions de scientificité sans lesquelles la confrontation des propositions aux données empiriques demeurerait arbitraire. Le Ministère de la Communication du Cameroun, dont ce chapitre a restitué l'identité juridique, le dispositif institutionnel et la position au sein du paysage médiatique national, offre un ancrage empirique solide au cadre théorique mobilisé dans les chapitres précédents. La crise communicationnelle du Port Autonome de Douala, dont la valeur heuristique tient à la fois à la multiplicité des acteurs impliqués, à la densité du corpus documentaire qu'elle a engendré et à la mesurabilité de ses effets sur le secteur privé, constitue le cas à travers lequel les tensions de rôle théoriquement formalisées accèdent à leur expression empirique la plus directe. Ce chapitre aura ainsi accompli une double fonction dans l'économie générale de la recherche : légitimer les choix de terrain par leur adéquation aux exigences de la problématique, et définir les instruments d'analyse dont la mobilisation rigoureuse permettra, dans le prochain chapitre, de confirmer, d'infirmer ou de nuancer les propositions formulées quant aux implications des tensions de rôle dans la communication gouvernementale sur le climat des affaires au Cameroun

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION ET DISCUSSIONDES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Notre quatrième chapitre constitue le terme de la démarche hypothético-déductive qui structure l'ensemble de cette recherche. Il soumet les deux propositions formulées au premier chapitre à l'épreuve des données empiriques collectées, en présente les résultats de manière systématique, en analyse les implications sur le climat des affaires camerounais et en formule des recommandations opérationnelles à l'intention des décideurs publics.

Le chapitre s'organise en deux sections distinctes dont la progression obéit à une logique rigoureusement cumulative. La première section présente et analyse le contenu des communications officielles produites dans le cadre de la crise du scanning au Port Autonome de Douala, en confrontant explicitement les résultats aux propositions de recherche (P1) et (P2), et élargit l'analyse aux implications des tensions documentées sur le climat des affaires, à travers l'examen de leurs effets sur les coûts de transaction, la crédibilité institutionnelle et la compétitivité régionale. La deuxième section convertit ces conclusions analytiques en recommandations de politiques publiques et de gouvernance communicationnelle, chacune fondée théoriquement et opérationnellement justifiée.

Section 1 : Analyse des données empiriques et vérification des propositions de recherche et implications sur le climat des affaires

L'investigation empirique repose sur un corpus de onze documents officiels couvrant la période de décembre 2025 à février 2026, produits par le Port Autonome de Douala (PAD), le Ministère des Finances (MINFI), la Primature, la Direction Générale des Douanes (DGD), la Société Générale de Surveillance (SGS) et le Groupement des Entreprises du Cameroun (GECAM). Ce corpus est complété par les rapports d'évaluation institutionnelle internationale et les données de la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA, 2026). L'analyse mobilise trois techniques séquentielles : l'analyse de contenu thématique et lexicale (Bardin, 2013), l'analyse des contradictions inter-institutionnelles, l'analyse des implications économiques et décline les implications des tensions sur le climat des affaires.

1.1. Analyse lexicale du corpus : structure sémantique et signification analytique

L'analyse des occurrences lexicales du corpus révèle une structure sémantique à trois niveaux dont l'interprétation est analytiquement déterminante pour comprendre les dynamiques communicationnelles à l'œuvre autour du PAD.

Tableau 3 : Occurrences lexicales dominantes dans le corpus documentaire (décembre 2025 - février 2026)

Mot / Terme	Fréquence	Contexte principal dans le corpus
Douala	~60	En-têtes, adresses, nom du port, ancrage géographique dominant
Scanning / Scanner	~53	Terme technique central désignant l'objet de la crise
Port / PAD	~50	Institution au cœur de toutes les communications
Opérations	~32	Activités de scanning, dédouanement, flux portuaires
SGS	21	Opérateur historique dont le rétablissement est l'objet de l'arbitrage
Directeur Général	17	Signataire et interlocuteur dominant révèle la personnalisation des échanges
Transatlantic D.S.A.	15	Opérateur imposé unilatéralement par le PAD
Inspection	15	Nature du contrôle exercé sur le terrain de la dispute de compétence
Ministre / Ministère	13	MINFI principale autorité de tutelle réaffirmant sa prérogative
Reprise	11	Thème dominant de la phase de résolution (février 2026)
Directives	9	Instructions de la Primature et de la Présidence : marqueur de la hiérarchie réaffirmée

Source : Auteur.

Trois enseignements analytiques se dégagent de cette structure lexicale. Le premier est la domination technique et géographique du corpus : les termes liés au lieu (Douala, Port) et à la technologie contestée (Scanning) dominent largement, et révélent que le conflit institutionnel se cristallise sur un objet précis et délimité (la prestation de scanning) dont les dimensions juridiques, contractuelle et réglementaire sont pourtant fondamentalement indéterminées dans les textes. Le second enseignement est la nature du conflit institutionnel : la fréquence élevée des termes SGS, Transatlantic et Directives révèle que ces communications tournent autour d'un arbitrage entre deux opérateurs privés aux légitimités concurrentes, arbitrage que les institutions gouvernementales n'ont pas été en mesure de résoudre par une position unifiée préalable. Le troisième enseignement concerne

le format exclusivement officiel et administratif des communications : la récurrence de Directeur Général, Ministre et Directives confirme que la crise s'est jouée dans un espace de communication formelle, dont les productions constituent un corpus analytique de première qualité, mais aussi un registre de communication qui, par sa rigidité hiérarchique, a rendu difficile toute résolution rapide et concertée.

1.2. Analyse des contradictions inter-institutionnelles

L'analyse des correspondances révèle des tensions majeures et des contradictions flagrantes entre le Port Autonome de Douala et les autorités de tutelle, ainsi qu'avec les opérateurs privés et les organisations patronales. Ces contradictions s'organisent autour de six axes thématiques distincts, dont la cartographie constitue la démonstration empirique centrale de notre recherche.

Tableau 4 : Cartographie des contradictions inter-institutionnelles dans la crise du scanning au PAD

Sujet de contradiction	Position du PAD	Position des autres instances (MINFI, SGS, GECAM)
Exclusivité de l'opérateur	Transatlantic D.S.A. est l'unique opérateur depuis le 1er janvier 2026	Le MINFI rappelle que l'éviction de la SGS contrevient au contrat liant l'État
Légalité de l'éviction	Agit comme si le contrat avec Transatlantic remplace de fait l'ancien système	Le MINFI qualifie l'acte d'éviction par vos soins » et ordonne le rétablissement immédiat de la SGS
Facturation des services	Seul le paiement auprès de Transatlantic est exigible et valide	Le GECAM dénonce une situation de double facturation indue pour les entreprises
Responsabilité du blocage	Accuse la Douane (DGD) d'avoir pris une décision unilatérale de ne plus liquider les dossiers	Le MINFI impute la confusion et le péril sur les recettes au PAD, qui a interdit l'accès à la SGS
Ordre du jour de la reprise	Souhaite discuter des modalités de cohabitation entre SGS et Transatlantic	La SGS refuse cet agenda et exige une réunion exclusivement sur les modalités pratiques de son retour
Usage des images de scanning	**Présente Transatlantic comme fournisseur officiel d'images pour toutes les administrations**	**Le MINFI précise que la Douane n'a accepté les images de Transatlantic qu'à titre transitoire**

Source *: Auteur.*

La lecture de ce tableau appelle trois observations analytiques fondamentales. La première est celle du conflit de hiérarchie : le PAD a tenté d'imposer un nouvel opérateur en ignorant les contrats d'État préexistants avec la SGS, contraignant une intervention directe de la Primature et du MINFI pour rétablir l'ordre institutionnel. Ce comportement correspond au mécanisme que Crozier et Friedberg (1977) décrivent comme la maximisation de la zone d'autonomie institutionnelle : le Directeur Général du PAD a activé la zone d'incertitude qu'il contrôlait : l'organisation opérationnelle du port, pour étendre

unilatéralement son périmètre de compétence au-delà de son mandat formel. La deuxième observation concerne la double facturation : c'est l'effet le plus directement préjudiciable pour les opérateurs économiques, car il leur transfère le coût de l'incapacité de l'État à coordonner sa communication institutionnelle. La troisième observation est celle de la résistance du PAD : même après les directives de reprise, le PAD a tenté de maintenir une forme de contrôle sur la situation, ce que la SGS a catégoriquement rejeté en s'appuyant sur ses prérogatives contractuelles avec l'État.

1.3. Analyse des tensions dans le registre communicationnel

Au-delà des contradictions de fond, l'analyse du registre des communications révèle un climat de haute tension institutionnelle, perceptible dans le choix des formulations, le ton des correspondances et les stratégies discursives déployées par chaque acteur.

*Tableau 5 **:** Tensions dans le registre communicationnel autour du PAD : extraits significatifs*

Nature de la tension	Extrait significatif	Source / Correspondance
Accusation de rupture contractuelle	*« L'éviction par vos soins de la SGS des sites d'opérations de scanning contrevient aux stipulations du Contrat »*	Lettre du MINFI au DG du PAD, 13 février 2026
Mise en cause de la responsabilité	*« La situation de confusion perdure, au péril de la mobilisation optimale des recettes budgétaires »*	Lettre du MINFI au DG du PAD, 13 février 2026
Injonction de rétablissement	*« Procéder immédiatement au rétablissement de la SGS dans l'intégralité de ses droits »*	Lettre du MINFI au DG du PAD, 13 février 2026
Dénonciation de préjudice financier	*« Mettant ainsi un terme à la situation de double facturation ; remboursement aux Entreprises des sommes indûment payées »*	Communiqué du GECAM, 18 février 2026
Refus de discussion de fond	*« Nous n'avons pas qualité pour mener des discussions de fond ; nous sollicitons le recadrage de la séance de travail »*	Lettre de la SGS au DG du PAD, 4 février 2026
Affirmation d'exclusivité forcée	*« Le seul paiement exigible et valide n'est que celui effectué auprès de Transatlantic D.S.A. »*	Communiqué du DG du PAD, 19 janvier 2026
Défensive institutionnelle	***« Le PAD marque son étonnement que ce groupement patronal n'ait pas privilégié une démarche prudentielle habituelle »***	**Communiqué de presse du PAD n°002, 13 février 2026**

***Source** : Auteur.*

Ces extraits révèlent quatre stratégies communicationnelles distinctes et analytiquement significatives. Le ton impératif du MINFI dont le vocabulaire (« éviction », « au péril », « immédiatement »») ne laisse aucune ambiguïté sur la qualification des actes du PAD mais constitue

un signal de réaffirmation de la hiérarchie institutionnelle. La posture de résistance de la SGS, qui refuse de se laisser entraîner sur le terrain de la négociation de sa propre légitimité contractuelle, illustre la stratégie Tit-for-Tat qu'Axelrod (1980) décrit comme la plus solide dans les jeux répétés : ne pas capituler, mais ne pas non plus escalader. La victimisation du secteur privé par le GECAM, qui utilise un vocabulaire de crise économique « double facturation », « indûment payées », traduit la réception par les acteurs économiques de l'incertitude générée, au sens de Baker, Bloom et Davis (2016). Enfin, la stratégie défensive du PAD, qui déplace la responsabilité vers la Douane tout en exprimant son « étonnement » face aux critiques patronales, constitue un exemple de ce que la théorie des jeux désigne comme la stratégie de minimisation de la perte dans le jeu Faucon-Colombe : face à la configuration (Faucon, Faucon), le PAD adopte progressivement une posture Colombe de surface tout en maintenant sa position de fond.

1.4. Vérification des propositions de recherche

La confrontation systématique des données empiriques collectées aux deux propositions de recherche formulées en introduction permet de statuer sur leur validité dans le contexte camerounais analysé.

Tableau 6 : Vérification des propositions de recherche au regard des données empiriques

Proposition	Indicateurs empiriques attendus	Résultats observés dans le corpus	Verdict
P1 : Le manque de coordination interministérielle affecte le climat des affaires	Contradictions documentées entre acteurs institutionnels sur un même objet réglementaire ; effets mesurables sur les coûts des opérateurs	6 axes de contradiction documentés (Tableau 2) ; double facturation à 150 000 FCFA/conteneur (GECAM, 2026) ; allongement de 2,3 jours du séjour moyen des conteneurs (+30 %) (CCIMA, 2026)	**CONFIRMÉE : Les données empiriques valident P1 de manière robuste et quantifiable**
P2 : Le déficit de légitimité institutionnelle influence les décisions des investisseurs	**Signal négatif émis vers les acteurs économiques ; comportements d'évitement documentés ; dégradation des indicateurs de gouvernance**	**Report de trafic vers Lagos et Kribi (PAD, 2024) ; saisine formelle du MINFI par le GECAM (2026) ; amplification médiatique par Finance Africa et Cameroon Tribune**	**PARTIELLEMENT CONFIRMÉE : Les comportements d'évitement sont documentés mais les effets sur les décisions d'IDE à moyen terme restent à quantifier**

Source : Auteur.

La première proposition (P1) est confirmée de manière pertinente et quantifiable. Les données empiriques établissent sans équivoque que le manque de coordination interministérielle dans la communication gouvernementale a affecté le climat des affaires au Cameroun, à travers des mécanismes documentés et mesurables : contradictions officielles sur six axes thématiques, double facturation à 150 000 FCFA par conteneur, allongement du temps de séjour des conteneurs de 30 %, et report partiel de trafic vers les ports concurrents. Ces résultats confirment la chaîne causale formalisée au Chapitre 2 dans ses maillons 1 à 3 : les tensions de rôle ont produit une asymétrie d'information, qui a engendré un équilibre de Nash sous-optimal d'opacité mutuelle, qui a généré une incertitude de politique économique préjudiciable aux opérateurs privés.

La seconde proposition (P2) est partiellement confirmée. Les données disponibles établissent que le déficit de légitimité institutionnelle dans la communication gouvernementale a produit des comportements d'évitement documentés chez les investisseurs et opérateurs économiques : report de trafic vers Lagos et Kribi, saisine formelle du MINFI par le patronat, amplification médiatique nationale et internationale. Ces comportements constituent des indicateurs de défiance institutionnelle au sens de North (1990). Cependant, la proposition ne peut être pleinement confirmée dans sa dimension relative aux décisions d'investissement à moyen et long terme, faute de données longitudinales disponibles dans le corpus analysé sur les effets de la crise sur les flux d'IDE entrants. Cette limite empirique est inhérente au dispositif de l'étude de cas unique et constitue une piste de recherche pour des travaux ultérieurs.

L'investigation empirique conduite dans cette section a permis d'établir, de justifier avec pertinence la démarche hypothético-déductive, la réalité et la portée des tensions de rôle dans la communication gouvernementale autour du Port Autonome de Douala. L'analyse lexicale du corpus a d'abord révélé que la crise s'est cristallisée sur un objet précis (la prestation de scanning) dont les dimensions juridiques et réglementaires demeuraient structurellement indéterminées, créant ainsi les conditions objectives d'un conflit de compétences. L'analyse des contradictions inter-institutionnelles a ensuite cartographié six axes de contradiction documentés entre le PAD, le MINFI, la SGS et le GECAM, témoignant d'une désarticulation profonde des mandats communicationnels des acteurs institutionnels concernés. L'analyse du registre communicationnel a enfin mis en évidence quatre stratégies discursives distinctes : réaffirmation hiérarchique, résistance contractuelle, victimisation économique et défensive institutionnelle dont la coexistence a accentué l'opacité informationnelle plutôt que de la résorber. La confrontation de ces résultats aux propositions de recherche a permis de confirmer (P1) de manière solide et quantifiable, et de valider partiellement (P2), dont la confirmation complète requiert des données longitudinales qui débordent le périmètre temporel de la présente étude.

Ces constats empiriques constituent le socle sur lequel la section suivante fonde son analyse des implications systémiques sur le climat des affaires.

Section 2 : Recommandations

Les développements précédents ont établi que les tensions de rôle dans la communication gouvernementale camerounaise ne constituent pas de simples dysfonctionnements administratifs ponctuels : elles s'inscrivent dans des configurations institutionnelles structurelles dont les effets sur le climat des affaires sont mesurables et significatifs. Ce traduit ces conclusions analytiques en préconisations opérationnelles. Il propose d'abord une synthèse du problème identifié, puis en offre une relecture au travers du cadre théorique mobilisé, avant d'en préciser les implications pour le climat des affaires et de formuler des recommandations en termes de politiques économiques et institutionnelles.

2.1. Synthèse du problème : la communication gouvernementale comme vecteur d'incertitude

Le problème central mis en évidence par cette recherche peut être formule de la manière suivante : en Cameroun, la communication gouvernementale, loin de remplir sa fonction normative de réduction de l'incertitude informationnelle pour les agents économiques, contribue parfois a la produire et a l'amplifier. Ce paradoxe tient à la configuration institutionnelle de l'appareil d'Etat, qui se caractérise par une multiplication des acteurs compétents en matière de communication sur les questions économiques : Ministère de la Communication, Présidence de la République, Primature, Ministère des Finances, établissements publics, sans qu'existent des mécanismes formels et effectifs de coordination et de hiérarchisation des messages officiels.

La crise du scanning au Port Autonome de Douala (décembre2025-février 2026) a constitué un révélateur particulièrement net de cette configuration. Elle a montré que, dans l'absence d'un protocole de communication interministérielle, des décisions administratives susceptibles d'affecter directement les couts des importateurs peuvent être prises, communiquées et contestées publiquement sans que le gouvernement soit en mesure de délivrer une position cohérente dans un délai raisonnable. La conséquence directe en est une hausse des couts de transaction pour les opérateurs privés, une dégradation de la confiance dans les institutions et un signal négatif envoyé aux investisseurs potentiels sur la stabilité et la prévisibilité du cadre règlementaire camerounais.

2.2. Relecture théorique : ce que les grilles d'analyse révèlent sur la structure du problème

La théorie des rôles organisationnels de Kahn et al. (1964) permet de poser le diagnostic le plus précis sur la structure du problème. Elle établit que les tensions de rôle (conflits inter-rôles, conflits intra-rôles et ambiguïté de rôle) émergent nécessairement dans toute organisation lorsque les frontières de compétence entre acteurs sont mal définies, que les injonctions émanant de différents *role senders* sont incompatibles et que les mécanismes d'arbitrage sont absents ou inopérants. Appliquée au cas du MINCOM et des administrations en interaction dans la gestion des crises communicationnelles économiques, cette théorie suggère que les tensions observées ne tiennent pas principalement aux individus mais aux structures : elles ne disparaitront pas avec un changement de personnel, mais exigeront une reconfiguration des mandats institutionnels et des procédures de coordination.

La théorie de la crédibilité institutionnelle de North (1990) apporte une dimension diachronique essentielle : elle souligne que la crédibilité d'un gouvernement est un *actif réputationnel* qui se construit lentement, par la cohérence et la prévisibilité des engagements et des communications publiques, et se détruit rapidement, par les épisodes de contradiction et d'improvisation. Acemoglu et Robinson (2012) complètent cette analyse en montrant que les économies qui n'ont pas développé d'institutions extractives inclusives, c'est-à -dire des institutions capables de produire et de faire respecter des règles stables et transparentes peinent à attirer et à retenir les investissements productifs. Dans ce cadre, la communication gouvernementale apparait non comme un simple outil de relations publiques, mais comme un élément constitutif de la qualité institutionnelle d'un pays.

Enfin, la théorie de l'incertitude des politiques économiques de Baker, Bloom et Davis (2016) permet de connecter les tensions communicationnelles a des comportements économiques concrets et mesurables. Ces auteurs ont montré empiriquement que la dispersion des signaux envoyés par le gouvernement, c'est-à-dire l'écart entre les différentes déclarations officielles sur un même objet de politique économique, est un prédicteur significatif du recul de l'investissement, de l'accélération des décisions de désinvestissement et de la contraction de l'emploi dans le secteur prive. Ce mécanisme s'applique pleinement au cas camerounais : lorsque le MINFI, la Primature et le PAD s'expriment de manière contradictoire sur les règles applicables au scanning portuaire, ils produisent exactement le type de *dispersion des signaux de politique* que Baker et al. Identifient comme facteur de dégradation du climat des affaires.

2.3. Implications pour le climat des affaires : une détérioration aux effets multidimensionnels

Les implications des tensions de rôle dans la communication gouvernementale sur le climat des affaires se déploient sur trois dimensions interdépendantes. La première est la dimension des couts de transaction : comme l'a montré la crise du scanning, les situations de vide normatif crée par des communications contradictoires entrainent une hausse directe et immédiate des charges pesant sur les opérateurs privés. Ces surcouts ne sont pas uniquement financiers : ils incluent les couts en temps (temps consacre à identifier la règle applicable, à négocier avec les administrations, à contester des facturations illégitimes), les coûts en information (recherche et traitement de signaux contradictoires), et les coûts en incertitude (intégration d'une prime de risque dans les décisions d'importation et d'investissement).

La deuxième dimension est celle de la crédibilité et de la confiance institutionnelle. Les indicateurs internationaux qui évaluent le climat des affaires : Doing Business, Indice de l'Etat de Droit, Indice de Perception de la Corruption, accordent une place significative à la qualité de la règlementation et à la prévisibilité des décisions publiques. Les crises communicationnelles comme celle du PAD contribuent à dégrader ces indicateurs, avec des effets qui peuvent persister bien au-delà de la crise elle-même : une fois qu'un pays a été signalé comme un environnement ou les règles peuvent être modifiées unilatéralement et communiquées de manière incohérente, le cout de reconstruction de sa crédibilité est élevé et exige plusieurs années de comportement cohérent.

La troisième dimension est celle des effets systémiques sur l'attractivité des investissements directs étrangers (IDE). Les investisseurs qui envisagent d'entrer sur le marché camerounais analysent le risque réglementaire comme l'une des variables déterminantes de leur décision. Dans ce calcul, la qualité de la communication gouvernementale sur les questions économiques est un indicateur proxy de la qualité globale de la gouvernance : un gouvernement incapable de coordonner sa communication sur une question aussi concrète que la gestion d'un opérateur de scanning est perçue comme potentiellement incapable de garantir la stabilité du cadre réglementaire sur des enjeux plus complexes (droit des sociétés, fiscalité, protection de la propriété intellectuelle).

2.4. Recommandations en termes de politiques économiques et institutionnelles

2.4.1. Instaurer un Protocole de Validation de Communication Interministérielle (PVCI)

La première recommandation *(ancré à P1),* et sans doute la plus fondamentale pour répondre aux défaillances de coordination documentées, est la création d'un mécanisme procédural à force

réglementaire obligeant tout ministère, établissement public ou agence gouvernementale à soumettre à la Primature, avant toute publication externe, toute décision susceptible d'affecter les droits ou les coûts d'opérateurs économiques privés et impliquant deux administrations ou plus. Ce mécanisme, dénommé Protocole de Validation Communicationnelle Interministérielle (PVCI), instituerait une fenêtre de coordination de quarante-huit heures ouvrables durant laquelle la Primature recueillerait les observations des administrations concernées et validerait une position officielle unique avant diffusion. En cas de désaccord non résolu dans ce délai, la décision serait automatiquement suspendue et renvoyée à un arbitrage ministériel formel. Toute publication effectuée hors PVCI serait réputée inopposable aux tiers et exposerait son auteur à une sanction disciplinaire.

Ce mécanisme répond directement au diagnostic établi par la théorie des rôles de Kahn et al. (1964) : en créant une instance formelle d'arbitrage préalable entre les role senders concurrents, il réduit structurellement les conditions d'émergence des conflits inter-rôles avant qu'ils ne se manifestent publiquement. Cette recommandation crée donc une obligation de résultat assortie d'une suspension automatique, et non une simple mission consultative. Du point de vue des politiques économiques, elle s'inscrit dans le corpus des réformes de transparence réglementaire préconisées par le FMI et la Banque mondiale dans leurs programmes d'évaluation de la gouvernance (FMI, 2023).

2.4.2. Créer un Registre National des Décisions Réglementaires à Incidence Interministérielle (RNDR-2I)

La deuxième recommandation (ancré à P1), est la mise en place d'une plateforme numérique ouverte, indexée et dotée de valeur juridique contraignante, sur laquelle toute décision réglementaire à incidence interministérielle devrait être enregistrée et publiée avant d'entrer en vigueur. Ce Registre National des Décisions Réglementaires à Incidence Interministérielle (RNDR-2I) assignerait à chaque décision un numéro d'identification unique, la liste des administrations signataires, la date de validation PVCI et un système de versioning permettant de retracer l'historique des modifications. Toute décision non enregistrée sur le RNDR-2I serait réputée non publiée et inopposable aux opérateurs économiques qui en contesteraient les effets. La plateforme serait placée sous la tutelle conjointe du MINEPAT et du MINEPOSTEL, avec une interface d'accès public en libre consultation.

Cette recommandation s'inscrit directement dans la logique de North (1990), pour qui les institutions réduisent l'incertitude en fournissant aux agents économiques une structure stable et prévisible d'anticipation des règles applicables à leurs transactions. Le RNDR-2I est l'opérationnalisation concrète du credible commitment institutionnel que la crise du scanning a précisément mis en défaut. Il se distingue du Journal Officiel dématérialisé existant en ce qu'il cible

spécifiquement les décisions à incidence interministérielle, intègre la validation PVCI comme condition de publication et confère une force d'opposabilité aux décisions infra-réglementaires qui en sont aujourd'hui dépourvues. Il répond également à la théorie de l'incertitude de politique économique de Baker, et al (2016) en réduisant la dispersion informationnelle, principal vecteur de l'incertitude mesurée par leurs indices.

2.4.3. Renforcer la capacité institutionnelle du Ministère de la Communication

La troisième recommandation (ancrée à P2) est un renforcement substantiel des capacités opérationnelles et stratégiques du Ministère de la Communication, qui doit pouvoir assurer pleinement sa mission de coordinateur de la communication gouvernementale. Cela suppose : la création d'une Direction de la Communication Economique dotée d'experts en économie et en communication financière, capables d'évaluer l'impact des messages gouvernementaux sur le climat des affaires ; l'établissement de liaisons fonctionnelles permanentes avec les services de communication de tous les ministères économiques et établissements publics ; l'investissement dans des outils de veille et d'analyse des signaux envoyés par les communications officielles aux milieux d'affaires nationaux et internationaux.

Cette recommandation s'inscrit dans la logique de Keynes (1936), qui soulignait le rôle déterminant des anticipations des agents économiques dans la dynamique conjoncturelle. Puisque les anticipations se forment pour une large part à partir des signaux émis par les pouvoirs publics, la qualité de la communication gouvernementale est une variable de politique économique à part entière, qui mérite d'être gérée avec la même rigueur que la politique budgétaire ou monétaire.

2.4.4. Intégrer un Module de Communication Économique dans toutes les Universités Publiques

La quatrième recommandation est de nature transversale (ancré à P1 et P2) et structurelle : elle propose d'intégrer un module obligatoire de communication économique dans toutes les Universités Publiques, à destination de l'ensemble des étudiants en prévision de leur employabilité dans les administrations publiques et économiques. Ce module, d'une durée minimale de quarante heures, couvrirait la théorie des tensions de rôle appliquée à l'administration publique (Kahn et al., 1964 ; Michaud, 2013) et les effets économiques mesurables de l'incohérence communicationnelle gouvernementale (Baker et al., 2016). Sa mise en œuvre supposerait la révision du référentiel de formation de l'ENAM par arrêté conjoint du MINSUP et du MINCOM, ainsi qu'un partenariat avec une université de la zone CEMAC pour la validation académique du module et son extension régionale.

Cette recommandation s'inscrit dans la logique de Katz et Kahn (1978), qui identifient une double dimension structurelle et comportementale comme nécessaire pour traiter durablement les tensions de rôle : une réforme des procédures sans transformation des représentations et des pratiques des acteurs demeurerait insuffisante. Elle prolonge également la pensée de Michaud (2013), selon laquelle les tensions organisationnelles nécessitent un apprentissage collectif pour être gérées activement plutôt que subies passivement. Aucun enseignement de communication inter-institutionnelle à incidence économique n'existe à ce jour dans le référentiel de formation de l'ENAM, dont les programmes demeurent orientés vers le droit public, la gestion administrative et la comptabilité de l'État.

2.4.5. Intégration de la qualité de la communication gouvernementale dans les indicateurs de performance

La cinquième recommandation est aussi de nature plus transversale et évaluative : elle propose d'intégrer des indicateurs de qualité de la communication gouvernementale économique dans les outils de suivi-évaluation de la gouvernance au Cameroun. Ces indicateurs pourraient mesurer : la cohérence des messages émis par différentes administrations sur un même objet de politique économique (taux de contradictions officielles par période) ; le délai de résolution des conflits communicationnels inter-institutionnels ; le degré de prévisibilité des décisions réglementaires à incidence économique ; et la perception par les opérateurs privés de la fiabilité et de la cohérence de la communication gouvernementale. Ces indicateurs seraient produits périodiquement par un organe indépendant et utilisés dans les revues de performance associées aux programmes de réformes encadrés par le FMI et la Banque mondiale.

Cette proposition s'inscrit dans la perspective de la gouvernance par les résultats, dont la pertinence pour les pays en développement a été largement documentée par la littérature sur l'économie institutionnelle (Acemoglu & Robinson, 2012 ; North, 1990). Elle permettrait en outre de donner à la réforme de la communication gouvernementale une dimension de redevabilité publique indispensable pour que les recommandations précédentes ne restent pas lettre morte.

Les cinq recommandations formulées dans cette section constituent la traduction opérationnelle des enseignements analytiques produits par cette recherche. Elles s'organisent selon une logique de subsidiarité institutionnelle : la création du Comité Interministériel de Communication Économique (R1) et l'adoption d'une Charte Nationale de la Communication de Crise (R2) visent à reconfigurer l'architecture de la coordination communicationnelle gouvernementale à son niveau le plus structurel ; le renforcement des capacités du MINCOM (R3) et la réforme de la gouvernance des établissements publics (R4) s'adressent aux dysfonctionnements sectoriels mis en évidence par le cas du PAD ;

l'intégration d'indicateurs de cohérence communicationnelle dans les outils de gouvernance (R5) institue un mécanisme de redevabilité transversale et durable. Ces recommandations ne prétendent pas épuiser la complexité des réformes nécessaires à l'amélioration du climat des affaires au Cameroun : elles ciblent précisément les défaillances communicationnelles identifiées comme facteurs de dégradation institutionnelle, et doivent s'inscrire dans un programme plus large de modernisation de la gouvernance publique.

Notre quatrième et dernier chapitre a conduit à son terme la démarche inductive qui structure l'ensemble de cette recherche, en soumettant les propositions théoriques formulées dès l'introduction à l'épreuve systématique des données empiriques collectées sur la crise communicationnelle du Port Autonome de Douala. Les résultats obtenus sont analytiquement convergents et scientifiquement robustes : la proposition (P1), selon laquelle le manque de coordination interministérielle affecte négativement le climat des affaires, est confirmée de manière quantifiable à travers la double facturation, l'allongement des délais logistiques et le report partiel du trafic régional ; la proposition (P2), relative à l'influence du déficit de légitimité institutionnelle sur les décisions des investisseurs, est partiellement confirmée, les comportements d'évitement étant documentés mais leurs effets longitudinaux sur les flux d'investissement direct étranger demeurant à quantifier. Ces résultats ont été interprétés au regard des cadres théoriques mobilisés (théorie des rôles de Kahn et al. (1964), théorie de la crédibilité institutionnelle de North (1990) et théorie de l'incertitude des politiques économiques de Baker, et al (2016), dont ils confirment la pertinence explicative dans le contexte institutionnel camerounais. Les cinq recommandations proposées à la deuxième section constituent le prolongement normatif de cette analyse, en traduisant le diagnostic scientifique en leviers d'action concrets à l'intention des décideurs publics. Au terme de ce chapitre, ce que la crise du scanning aura rendu incontestable, c'est que la coordination communicationnelle gouvernementale n'est pas une question de forme mais de fond : elle est une composante structurelle de la qualité institutionnelle, et donc une variable déterminante du climat des affaires et de l'attractivité du Cameroun pour l'investissement privé national et étranger.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les tensions de rôle dans la communication gouvernementale sont perçues aujourd'hui comme un phénomène organisationnel inhérent aux architectures institutionnelles complexes, susceptible de générer des dysfonctionnements dont les effets débordent largement le champ de l'action publique pour affecter l'environnement dans lequel opèrent les acteurs économiques privés. Cependant, les débats aussi bien théoriques qu'empiriques sur leurs effets offrent des résultats insuffisamment systématisés, en particulier dans les contextes africains et pour ce qui concerne leur incidence sur le climat des affaires. En effet, si les travaux existants examinent séparément la communication publique camerounaise et les déterminants du climat des affaires au Cameroun, aucun n''a jusqu'à présent articulé ces deux objets dans un cadre analytique unifié.

Aussi, compte tenu des tensions institutionnelles documentées dans la gestion de la communication gouvernementale camerounaise et eu égard à la demande explicite du secteur privé organisé, formalisée par l'interpellation du GECAM en janvier 2026, réclamant une gouvernance « lisible et prévisible ». Cette étude a eu pour objectif principal d'analyser les implications des tensions de rôle dans la communication gouvernementale au Cameroun sur le climat des affaires. De cet objectif général, nous avons, sur la base de la littérature, défini deux objectifs spécifiques : d'une part, analyser l'effet du manque de coordination interministérielle dans la communication gouvernementale sur le climat des affaires au Cameroun, et d'autre part, analyser l'influence du déficit de légitimité institutionnelle dans la communication gouvernementale sur les comportements et les décisions des investisseurs.

À partir de ces objectifs, l'étude a été organisée selon un plan en deux parties composées de deux chapitres chacune. Dans les chapitres 1 et 2, nous avons respectivement passé en revue les débats théoriques et empiriques qui sous-tendent la relation entre nos deux concepts principaux, puis conduit une analyse conceptuelle et multidimensionnelle des tensions de rôle dans la communication gouvernementale, en articulant les apports de la sociologie des organisations, des sciences de la communication et de l'économie institutionnelle. Les chapitres 3 et 4 ont quant à eux été consacrés respectivement à la présentation du cadre d'analyse empirique centré sur le Port Autonome de Douala et à la vérification des propositions de recherche, à l'analyse des implications sur le climat des affaires et à la formulation de recommandations opérationnelles.

Sur le plan théorique, nous avons mis en débat trois corpus complémentaires dont l'articulation constitue la contribution conceptuelle principale de ce travail. Le premier corpus, centré sur la théorie

des tensions de rôle de Kahn et al. (1964) et Katz et Kahn (1978), fournit le cadre de diagnostic des dysfonctionnements communicationnels observés : les conflits inter-rôles, les conflits intra-rôles et l'ambiguïté de rôle y sont identifiés comme les trois mécanismes structurels par lesquels les tensions organisationnelles se manifestent dans les institutions publiques. Michaud (2013) et Mutabazi (2006) prolongent ce diagnostic en le situant dans les contextes africains, où les structures hiérarchiques et les logiques de pouvoir informelles confèrent à ces tensions une texture particulière. Le deuxième corpus mobilise la théorie de la crédibilité institutionnelle, ancrée dans les travaux de North (1990) et Acemoglu et Robinson (2012), pour établir le lien entre la cohérence des communications gouvernementales et la qualité de l'environnement institutionnel perçue par les investisseurs. Le troisième corpus fait appel à la théorie de l'incertitude de politique économique de Baker, Bloom et Davis (2016) pour connecter les tensions communicationnelles à des comportements économiques concrets et mesurables.

Ces trois piliers ont été enrichis par les apports de Crozier et Friedberg (1977) sur les stratégies d'acteurs et le contrôle des zones d'incertitude, de Williamson (1985) sur les coûts de transaction engendrés par l'incertitude contractuelle, de Habermas (1987) sur l'agir communicationnel orienté vers l'intercompréhension, et de Wolton (1990) sur le paradoxe de la communication politique en espace médiatique ouvert. Cette architecture théorique intégratrice constitue une contribution originale à la littérature : aucun travail antérieur n'avait proposé un cadre aussi structuré pour analyser les effets des tensions de rôle dans la communication gouvernementale africaine sur le climat des affaires.

Sur le plan empirique, les études de la relation entre communication gouvernementale et climat des affaires se regroupent en deux grandes catégories. D'une part, les travaux portant sur les canaux de transmission des dysfonctionnements communicationnels ont identifié trois mécanismes principaux : le canal de la crédibilité institutionnelle, le canal de l'incertitude informationnelle et le canal des coûts de transaction. D'autre part, les travaux portant sur les déterminants du climat des affaires ont montré que les dimensions non économiques de la gouvernance (cohérence réglementaire, prévisibilité institutionnelle, qualité des signaux émis par les pouvoirs publics), exercent un effet indépendant sur les décisions d'investissement. Quant à la nature de ces effets, la littérature internationale converge sur l'existence d'effets négatifs significatifs des dissonances communicationnelles gouvernementales sur la confiance des investisseurs, mais les travaux portant spécifiquement sur l'Afrique subsaharienne et sur le Cameroun en particulier restaient jusqu'ici peu nombreux et non systématisés.

Sur le plan méthodologique, nous avons retenu, en conformité avec la nature de notre objet de recherche, une approche qualitative avec la démarche inductive reposant sur une étude de cas unique

paradigmatique : la crise du scanning portuaire au Port Autonome de Douala (décembre 2025-février 2026). Le corpus de onze documents officiels constitué pour cette étude (correspondances interministérielles du PAD, du MINFI, de la Primature, de la DGD, de la SGS et du GECAM), a été analysé à travers trois techniques séquentielles : l'analyse de contenu thématique et lexicale (Bardin, 2013), l'analyse des contradictions inter-institutionnelles et l'analyse des implications économiques. La triangulation des sources a garanti la robustesse des conclusions, et la complétude du corpus a permis une cartographie exhaustive des tensions communicationnelles à l'œuvre autour de cet épisode.

Les résultats de cette investigation empirique permettent de statuer sur les deux propositions de recherche formulées en introduction de la manière suivante :

La proposition P1 est confirmée de manière robuste et quantifiable. Les données empiriques établissent sans équivoque que le manque de coordination interministérielle dans la communication gouvernementale camerounaise a affecté le climat des affaires à travers des mécanismes documentés et mesurables. Six axes de contradiction inter-institutionnelle ont été cartographiés entre le PAD, le MINFI, la Primature et la DGD sur un même objet réglementaire. Les effets économiques sont chiffrés : une double facturation à 150 000 FCFA par conteneur, un allongement du séjour des conteneurs de 30 % et un report partiel de trafic vers les ports concurrents. Ces résultats confirment la chaîne causale formalisée dans le cadre théorique : tensions de rôle → asymétrie d'information → incertitude de politique économique → dégradation du climat des affaires. La proposition P2 est **partiellement confirmée**. Les comportements d'évitement enregistrés chez les investisseurs et opérateurs économiques : le report de trafic vers Lagos et Kribi, la saisine formelle du MINFI par le GECAM, et l'amplification médiatique nationale et internationale par Finance Africa et Cameroon Tribune, constituent des indicateurs de défiance institutionnelle au sens de North (1990). Cependant, la proposition ne peut être pleinement confirmée dans sa dimension relative aux décisions d'investissement à moyen et long terme, faute de données longitudinales sur les flux d'IDE disponibles dans le corpus analysé. Cette limite, inhérente au dispositif de l'étude de cas unique, constitue une piste de recherche pour des travaux ultérieurs.

Afin d'améliorer la coordination communicationnelle gouvernementale et, par ce biais, de renforcer la crédibilité institutionnelle du Cameroun aux yeux des investisseurs, nous proposons un ensemble de cinq recommandations articulées aux propositions de recherche vérifiées :

Premièrement, nos résultats montrent que l'absence de mécanisme procédural contraignant de validation inter-institutionnelle avant publication constitue la cause première des cacophonies

documentées. Aussi, il serait important d'instaurer un Protocole de Validation Communicationnelle Interministérielle (PVCI

Deuxièmement, il a été observé que l'absence d'un espace centralisé et public de traçabilité des décisions réglementaires prive les opérateurs économiques de toute capacité d'anticipation institutionnelle. Il serait donc crucial de créer un Registre National des Décisions Réglementaires à Incidence Interministérielle (RNDR-2I.Troisièmement, nos résultats montrent que le déficit de légitimité institutionnelle documenté ne peut être résorbé par l'État lui-même en l'absence d'un mécanisme indépendant de mesure. Aussi, il serait déterminant de Renforcer la capacite institutionnelle du Ministère de la Communication Cela suppose : la création d'une Direction de la Communication Economique. Quatrièmement, l'analyse empirique a démontré que les entreprises affectées ne disposaient d'aucun recours institutionnel formel pour obtenir une position officielle consolidée dans un délai prévisible. Il serait donc impératif d'instituer un Droit Formel à la Clarification Institutionnelle (DFCI).Cinquièmement, la théorie des rôles de Katz et Kahn (1978) établit qu'une réforme des procédures sans transformation des représentations professionnelles des acteurs reste insuffisante. Aussi, il serait fondamental d'intégrer un Module de Communication Économique obligatoire à l'ENAM (MCE-ENAM**.**

Cependant, notre travail comporte certaines limites qu'il convient d'exposer avec rigueur, à la fois pour en délimiter la portée et pour ouvrir des perspectives de recherche fructueuses.

Sur le plan méthodologique, nous nous sommes limités à une étude de cas unique, dont la richesse analytique est incontestable mais dont la généralisation externe reste par construction limitée. Si le cas du Port Autonome de Douala présente les caractéristiques d'un cas paradigmatique emblématique, documenté et représentatif des tensions structurelles de la communication gouvernementale camerounaise, il ne peut à lui seul épuiser la diversité des configurations institutionnelles dans lesquelles ces tensions se manifestent. Il serait donc intéressant, dans le cadre de travaux ultérieurs, de multiplier les études de cas sectoriels dans les domaines de l'énergie, des télécommunications, du foncier et même d'explorer des approches comparatives avec d'autres pays de la CEMAC ou d'Afrique subsaharienne présentant des profils institutionnels similaires.

Sur le plan empirique, la confirmation partielle de P2 révèle une lacune dans la disponibilité de données longitudinales sur les effets des dissonances communicationnelles gouvernementales sur les flux d'investissement direct étranger à moyen et long terme. Des études futures pourraient s'appesantir sur des méthodes quantitatives permettant de mesurer cet effet sur données de panel, en mobilisant

des indicateurs d'incertitude de politique économique (Baker, Bloom & Davis, 2016) adaptés au contexte camerounais, et en explorant les seuils en dessous desquels la cohérence communicationnelle gouvernementale cesse d'exercer un effet significatif sur les décisions d'investissement.

Par ailleurs, si ce travail s'est concentré sur les effets des tensions de rôle sur le climat des affaires, d'autres dimensions mériteraient d'être explorées : les effets de ces tensions sur la confiance des citoyens dans les institutions publiques, sur la mise en œuvre des politiques de développement à l'échelle locale, ou encore sur les dynamiques d'intégration régionale au sein de la CEMAC.

Cette recherche aura au moins établi avec certitude que la communication gouvernementale n'est pas une variable accessoire de la politique économique : elle en est une composante constitutive, dont la qualité conditionne la capacité de l'État à construire la confiance institutionnelle sans laquelle ni l'investissement privé ni le développement économique durable ne peuvent prospérer.

ANNEXES

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail - Patrie

PORT AUTONOME DE DOUALA
(P.A.D)

DIRECTION GÉNÉRALE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work - Fatherland

PORT AUTHORITY OF DOUALA
(P.A.D)

HEAD OFFICE

COMMUNIQUÉ N°0583/25J/DG/ PAD DU 26 DEC 2025
PRESS RELEASE

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DU PORT AUTONOME DE DOUALA COMMUNIQUE :
THE GENERAL MANAGER OF THE PORT AUTHORITY OF DOUALA HEREBY COMMUNICATES AS FOLLOWS :

1. À compter du 1er janvier 2026, les opérations d'inspection non intrusive des cargaisons (scanning) au Port de Douala-Bonabéri seront exclusivement assurées par Transatlantic D S.A., dans le cadre de la concession qui lui a été accordée par le Port Autonome de Douala.

2. Les frais de scanning seront désormais payés directement aux Bureaux de Transatlantic D S.A. situés dans l'enceinte du Port au lieu-dit **IMMEUBLE QUIFFEROU**.

3. Tout conteneur dont les frais de scanning n'auront pas été dûment réglés ne sera pas autorisé à poursuivre son cheminement dans la chaîne logistique portuaire.

4. À terme, les opérations de scanning s'étendront à l'ensemble du périmètre de la concession qui couvre toutes les marchandises passant par le port, tant à l'importation qu'à l'exportation et quel que soit le mode de conditionnement (100% scanning), en cohérence avec la politique générale de l'État en matière de sécurisation des frontières et du territoire national.

5. Les procédures détaillées des opérations de scanning à l'importation et à l'exportation seront précisées dans un texte particulier. /-

1. As of 1st January 2026, non-intrusive cargo inspection (scanning) operations at the Port of Douala-Bonabéri will be exclusively carried out by Transatlantic D S.A., under concession granted by Douala Port Authority.

2. All scanning fees will be paid directly at Transatlantic D S.A. office located within the Port area at the place known as **IMMEUBLE QUIFFEROU**.

3. Any container for which scanning fees have not been duly paid shall not be authorized to proceed within the port logistics chain.

4. Ultimately, scanning operations will extend over the entire perimeter of the concession which covers all goods passing through the port, both for import and export and regardless of the packaging method (100% scanning), in line with the general policy of the State regarding the security of borders and national territory.

5. Detailed procedures for import and export scanning will be specified in a separate document.

DOUALA, LE 26 DÉCEMBRE 2025

DOUALA, 26th DECEMBER 2025

LE DIRECTEUR GENERAL,
THE GENERAL MANAGER,

PORT AUTONOME DE DOUALA (P.A.D) DIRECTION GÉNÉRALE Le Directeur Général PORT AUTHORITY OF DOUALA

CYRUS NGO'O

TRANSATLANTIC D.

Douala, le 1er janvier 2026

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Transatlantic D porte à la connaissance de l'ensemble des usagers du Port de Douala–Bonabéri **du démarrage effectif de ses opérations d'inspection non intrusive des cargaisons (scanning) à compter du** 02 janvier 2026**, en vue de compléter le dispositif de sécurisation du port de Douala-Bonabéri en conformité au Code ISPS, et** conformément à la concession qui lui a été régulièrement attribuée par l'Autorité Portuaire de Douala.

À partir de cette date, Transatlantic D assurera, de manière pleine et entière, les opérations de scanning des cargaisons, dans le strict respect **des procédures opérationnelles, sécuritaires et réglementaires en vigueur.**

Dans le cadre de la phase de mise en service opérationnelle, les prestations de scanning seront accordées **exceptionnellement et temporairement à titre gratuit**. Aucun frais ne sera perçu durant cette période transitoire. Il est toutefois expressément rappelé que cette gratuité n'emporte aucune dérogation aux obligations procédurales : **l'ensemble des opérations de scanning demeure strictement obligatoire**.

Dès ce 02 janvier 2026, l'intégralité du processus opérationnel de Transatlantic D devra être observée, notamment :

- **l'intégration des données de cargaison ;**
- **l'orientation des cargaisons vers les zones de scanning autorisées ;**
- **l'acquisition et l'analyse des images de scanning ;**
- **la validation réglementaire par les autorités compétentes ;**
- **l'émission de la facture de scanning, y compris pendant la période de gratuité.**

Il est précisé que l'émission de la facture constitue **une étape administrative et opérationnelle obligatoire,** indépendamment de l'encaissement effectif des frais.

Conformément au communiqué officiel du Port Autonome de Douala n°0583/251/DG/PAD du 26 décembre 2025, **l'« Inspection OK » ou la validation du scanning délivrée par Transatlantic D constitue l'une des conditions essentielles de la validation réglementaire préalable à la sortie des cargaisons.**

Cette phase transitoire a pour finalité d'assurer une appropriation progressive des nouveaux dispositifs, de permettre aux usagers portuaires de se familiariser avec les procédures en vigueur, de garantir la continuité des opérations sans perturbation, et de renforcer, de manière graduelle, la sécurité, la traçabilité et la transparence des flux de marchandises.

Transatlantic D tient à rassurer l'ensemble des acteurs portuaires que le déploiement des opérations s'effectue de façon **progressive, structurée et conforme aux standards internationaux**, avec pour objectif de sécuriser les échanges commerciaux tout en préservant la fluidité des opérations portuaires. Les équipes Transatlantic D demeurent pleinement mobilisées afin d'accompagner les usagers et répondre à toute demande d'information ou d'assistance au cours de cette phase.

TRANSATLANTIC D S.A — LE DIRECTEUR GENERAL — B.P. 4448

Transatlantic D S.A

NIU - M052517832859E
RCCM/YAO/2025/M 390
P.O BOX: 4448 Douala
Rue N° 7 Zone portuaire Douala
www.transatlanticd.com

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail - Patrie

PORT AUTONOME DE DOUALA
(P.A.D)

DIRECTION GÉNÉRALE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work - Fatherland

PORT AUTHORITY OF DOUALA
(P.A.D)

HEAD OFFICE

COMMUNIQUÉ N°000041-26/DG/ PAD DU 19 JAN 2026
PRESS RELEASE

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DU PORT AUTONOME DE DOUALA COMMUNIQUE :
THE GENERAL MANAGER OF THE PORT AUTHORITY OF DOUALA COMMUNICATES AS FOLLOWS:

1. Les opérations d'inspection non intrusive des cargaisons (scanning) au Port de Douala-Bonabéri sont effectivement et exclusivement assurées depuis le **02 janvier 2026** par **Transatlantic D. S.A.**, Concessionnaire de ladite activité.

2. Afin d'éviter toute interruption de l'exploitation du port, les images du scanning de très bonne qualité sont, à première demande, rendues disponibles auprès de **Transatlantic D. S.A.**, en fonction des missions et des besoins exprimés par chaque administration ou les opérateurs portuaires (*Douane, Services de sécurité, Capitainerie, Douala Port Security, Chargeurs, etc*).

3. À cet égard, il est rappelé que le seul paiement exigible et valide, depuis le 02 janvier 2026, au titre des frais de scanning dans le cadre des procédures de passage portuaire des marchandises au Port de Douala-Bonabéri n'est que celui effectué auprès de **Transatlantic D. S.A.**

4. Par conséquent, toutes les Administrations qui implémentaient le paiement du scanning sur la base de l'ancien système sont invitées à le désactiver et à s'arrimer immédiatement à la nouvelle procédure de scanning afin d'éviter le double paiement des frais de scanning aux chargeurs.

5. Par ailleurs, le système 100% scanning débuté le 02 janvier 2026 par le scanning des conteneurs à l'importation et à l'exportation s'étend désormais, depuis le **10 janvier 2026**, à tous les véhicules importés. Tout conteneur ou tout véhicule dont les frais de scanning n'auront pas été dûment réglés ne sera donc pas autorisé à achever ses formalités de passage portuaire./-

DOUALA, LE 19 JANVIER 2026

1. Non-intrusive cargo inspection (scanning) operations at the Port of Douala-Bonabéri are effectively and exclusively carried out since **january 2, 2026** by **Transatlantic D. S.A.**, the concession holder for this activity.

2. To prevent any disruption to port operations, high-quality scan images are provided by Transatlantic D. S.A. upon request, in accordance with the specific tasks and requirements articulated by each respective administration or port operator (including Customs, Security Services, the Harbour Master's Office, Douala Port Security, Shippers, etc.).

3. In this regard, the only payment due and valid for scanning fees within the framework of port passage procedures for goods at the Port of Douala-Bonabéri, since January 2, 2026, is only that made to **Transatlantic D. S.A.**

4. Therefore, all Administrations that implemented scanning payment based on the old system are urged to deactivate it, and immediately align with the new scanning procedure to avoid double payment of scanning fees by shippers.

5. Furthermore, the 100% scanning system, which began on January 2, 2026, with the scanning of import and export containers, has now been extended, since **January 10, 2026**, to all imported vehicles. Any container or vehicle for which the scanning fees have not been duly paid will therefore not be authorized to complete its port clearance formalities./-

DOUALA, 19th JANUARY 2026

LE DIRECTEUR GENERAL,
THE GENERAL MANAGER,

Le Directeur Général

CYRUS NGO'O

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

PORT AUTONOME DE DOUALA
(P.A.D)

DIRECTION GÉNÉRALE

DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES

N° 000095-c1/DAJ/DG/PAD

CONFIDENTIEL

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

PORT AUTHORITY OF DOUALA
(P.A.D)

HEAD OFFICE

DIRECTORATE OF LEGAL AFFAIRS

DOUALA, LE 02 FEB 2026

Objet : Examen des modalités de reprise de vos activités d'inspection par scanning des marchandises au Terminal à Conteneurs du Port de Douala-Bonabéri.-

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

À

Madame le Directeur Général de la Société Générale de Surveillance (SGS) Cameroun S.A
-DOUALA-

Madame le Directeur Général,

En exécution des hautes prescriptions de Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement qui m'ont été notifiées par correspondance de référence n° **B70/d-27/SG/PM du 30 janvier 2026**,

J'ai l'honneur de vous inviter à la réunion que je présiderai personnellement le **mercredi 04 février 2026 à 10 heures** dans la salle des conférences du Port Autonome de Douala (PAD), sise au 7ème étage de l'immeuble siège, en vue d'examiner, comme nous l'avons toujours d'ailleurs souhaité, les modalités pratiques de reprise de vos activités de scanning des marchandises au Port de Douala-Bonabéri, dans le strict respect des règles de police et d'exploitation applicables à toutes les activités et à tous les opérateurs intervenant au sein de la plateforme portuaire.

Il sera notamment question d'examiner les points suivants :

- modalités d'octroi à la Société Générale de Surveillance (SGS) de l'autorisation d'exercer au port de Douala - Bonabéri conformément à **l'article 12** du décret n° **2019/034 du 24 janvier 2019 portant réorganisation du Port Autonome de Douala, (ci-après le décret)** ;
- condition d'occupation du domaine public portuaire conformément à **l'article 15 du décret)** ;
- système de mise à disposition des informations pour les besoins d'exploitation sécuritaire conformément à l'article 7 du décret ;
- modalité de prise en compte des coûts logistiques exposés par la Régie du Terminal à Conteneurs (RTC S.A).

❖ **Examen :**

- de l'exercice de votre activité et de son impact négatif sur le délai de passage portuaire des marchandises, contrairement aux objectifs de compétitivité du Port de Douala-Bonabéri ;
- examen de l'hypothèse d'une collaboration entre les sociétés SGS Cameroun S.A et TransAtlantic.D S.A.

Veuillez agréer, **Madame le Directeur Général**, l'assurance de ma considération distinguée./-

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL,

CYRUS NGO'O

COPIE :
- ME/SG/PR (ATCR) ;
- SG/PM (ATCR) ;
- MiFi (ATCR) ;
- MINT (ATCR) ;
- PCA/PAD (ATCR) ;
- PCA/SGS (ATI).

CDL

SGS

MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL

PORT AUTONOME DE DOUALA

DOUALA

CONFIDENTIEL

Douala, le 04 Février 2026

P.A.D - CACHET D.G
COURRIER ARRIVEE
04 FEB 2026
N° ICF/DC/PAD

Vos réf. : n°00085 DAJ/DG/PAD
Nos réf. : DG/085/02-26/RS/PN

Objet : : Examen des modalités de reprise de nos activités d'inspection par scanning des marchandises au Terminal à Conteneurs du Port de Douala- Bonabéri.

Monsieur le Directeur Général,

Nous accusons réception de votre correspondance du 02 février 2026 relative à la tenue d'une séance de travail prévue le mercredi 04 février 2026 au Port Autonome de Douala, parvenue en nos services le 03 février 2026 à 15 heures, dont la référence et l'objet sont repris en marge, et vous en remercions.

Toutefois, nous souhaitons respectueusement porter à votre attention que les hautes directives de Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, en date du 29 janvier 2026, relatives à la poursuite des opérations de scanning par la SGS, telles que reprises dans le courrier n° B70 /d-27/SG/PM du 30 janvier 2026 de Monsieur le Ministre Secrétaire Général des Services du Premier Ministre, prévoyaient une rencontre exclusivement consacrée aux modalités de reprise effective des opérations de scanning par SGS dès le 30 janvier 2026.

Or, l'agenda proposé dans votre invitation intègre plusieurs points qui ne font pas l'objet desdites instructions et pour la plupart desquels nous n'avons pas qualité pour mener des discussions de fond, relevant des prérogatives exclusives de notre mandant, le Gouvernement, représenté dans le contrat le liant à la société SGS par Monsieur le Ministre des Finances.

Il s'agit notamment de :

- Modalités d'octroi à la Société Générale de Surveillance (SGS) de l'autorisation d'exercer au port de Douala - Bonabéri conformément à l'article 12 du décret n° 2019/034 du 24 janvier 2019 portant réorganisation du Port Autonome de Douala, (ci-après le décret);
- Condition d'occupation du domaine public portuaire conformément à l'article 15 du décret);

SGS Scanning Cameroun SA | 176, rue Victoria Bonanjo - BP 13 144 Douala t +237 233 42 10 30 / 233 43 09 59 f +237 233 43 09 44 www.sgs.com
Membre du groupe SGS (Société Générale de Surveillance)
N°Contribuable M091512407521 ; RCCM RC/DLA/2015/B/3250

SGS

- Système de mise à disposition des informations pour les besoins d'exploitation sécuritaire conformément à l'article 7 du décret;
- Modalité de prise en compte des coûts logistiques exposés par la Régie du Terminal à Conteneurs (RTC S.A).

Examen :

- De l'exercice de notre activité et de son impact négatif sur le délai de passage portuaire des marchandises, contrairement aux objectifs de compétitivité du Port de DoualaBonabéri ;
- Examen de l'hypothèse d'une collaboration entre les sociétés SGS Cameroun S.A et TransAtlantic.D S.A.

Aussi, pour rester conformes au droit, ces points pourraient-ils être discutés avec le Gouvernement.

Dans ces conditions, et afin de garantir la stricte conformité de nos échanges avec les orientations arrêtées par Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, nous sollicitons le recadrage de la séance de travail projetée, dont l'ordre du jour sera limité exclusivement à un point unique, à savoir: l'organisation pratique de la reprise par SGS des opérations de scanning des marchandises au Port de Douala-Bonabéri.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de notre haute considération.

SGS

Patricia Nzondjou

Directeur Général

P.A.D - CAMPORT S.A
COURRIER ARRIVEE
04 FEB 2026
N° CONFIDENTIEL /CF/DC/PAD

Ampliations :

- **SG/PM**
- **MINFI**
- **PCA/SGS**
- **MINT**
- **PCA/PAD**

SGS Scanning Cameroun SA | 176, rue Victoria Bonanjo - BP 13 144 Douala t +237 233 42 10 30 / 233 43 09 59 f +237 233 43 09 44 www.sgs.com
Membre du groupe SGS (Société Générale de Surveillance)
N°Contribuable M091512407S2H ; RCCM RC/DLA/2015/B/3250

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail - Patrie

PORT AUTONOME DE DOUALA
(P.A.D)

DIRECTION GÉNÉRALE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work - Fatherland

PORT AUTHORITY OF DOUALA
(P.A.D)

HEAD OFFICE

COMMUNIQUÉ DE PRESSE N° 002 /DG/PAD

Le Port Autonome de Douala (PAD) a pris connaissance, à travers les réseaux sociaux, du communiqué rendu public le 12 février 2026, par lequel Groupement des Entreprises du Cameroun (GECAM) rend compte des préoccupations exprimées par certains acteurs économiques, concernant l'organisation actuelle du dispositif de scanning des marchandises au Port de Douala-Bonabéri.

Le PAD marque son étonnement que ce groupement patronal, dont il est membre actif, n'ait pas privilégié, en direction de l'Autorité Portuaire de Douala, sa démarche prudentielle habituelle de consultation et de concertation, qui lui aurait permis d'avoir une meilleure compréhension des sujets évoqués.

Le PAD tient à rappeler à l'opinion publique que sa mission première est d'assurer, dans le strict respect des lois et règlements en vigueur, la sûreté et la sécurité des navires, des flux imports/exports, des installations portuaires et des personnes, en même temps qu'il veille à l'attractivité, à la compétitivité et à la performance opérationnelle du Port de Douala-Bonabéri, pour une offre de services publics portuaires de qualité à des tarifs compétitifs, pour la croissance des économies nationale et sous-régionale.

Le PAD précise que les mesures et dispositifs de contrôle non-intrusif de tous les flux imports/exports, marchands et non-marchands, en transit au Port de Douala-Bonabéri, en cours de réorganisation, s'inscrivent en droite ligne des directives des pouvoirs publics, notamment celles prescrites par **MONSIEUR LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT**, qui sont mises en œuvre conformément aux lois et réglementations applicables en la matière.

Relativement aux tarifs applicables aux Port de Douala-Bonabéri, le PAD précise qu'ils ne peuvent être opposables sans avoir au préalable été homologués par l'Autorité Portuaire Nationale (APN), après un long processus de consultation et d'examen par les membres de la Communauté Portuaire de Douala eux-mêmes. C'est le cas des tarifs appliqués par le PAD depuis janvier 2019 pour les services offerts aux usagers du port de Douala-Bonabéri. Il en est de même, pour les services offerts par tous les opérateurs privés ayant bénéficié des autorisations du PAD pour exercer leurs activités dans le Combinat Portuaire de Douala-Bonabéri.

S'agissant des instances de consultation permanente de la Communauté Portuaire de Douala, figure le Comité Consultatif d'Orientation de l'activité portuaire (CCO'PAD), organisé par le décret n°99/129 du 15 juin 1999, et au sein duquel siègent certains de ses membres (CNCC, UCAM, GPAC, SCADTC, etc.) ayant pris part à la rencontre tenue au GECAM, le 12 février 2026.

Le PAD, constamment à l'écoute des préoccupations exprimées par la communauté des affaires, tient à préciser qu'en assumant pleinement son rôle d'Autorité Portuaire de Douala, sa mission est de veiller au quotidien à l'équilibre et à l'adéquation de l'offre de services publics portuaires avec :

- les impératifs de sûreté et de conformité réglementaire ;
- la fluidité des opérations portuaires ;
- la maîtrise des coûts logistiques ;
- la compétitivité de la place portuaire de Douala-Bonabéri.

Il importe de rappeler que c'est la décision unilatérale prise par l'Administration des Douanes de ne plus procéder à la liquidation des déclarations qui constitue un véritable risque systémique pour l'activité économique, et non le scanning 100% des marchandises.

En définitive, le PAD reste toutefois persuadé qu'aucune circonstance ne devrait conduire à la perturbation des procédures de passage portuaire. Il invite donc l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique et des procédures du commerce extérieur, à privilégier le dialogue constructif et la continuité des opérations, dans l'intérêt supérieur du commerce extérieur et des économies nationale et sous-régionale./-

DOUALA, LE 13 FÉVRIER 2026.

LE CHEF DE LA DIVISION DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS PUBLIQUES,

Le Chef de Division

Marie Simplice Ravel

1 of 2

DU CAMEROUN
/AIL-PATRIE

REPUBLIC OF CAMEROON
PEACE-WORK-FATHERLAND

MINISTERE DES FINANCES

MINISTRY OF FINANCE

N° 00000130/MINFI/CAB Yaoundé, le 13 FEV 2026

V/REF : lettre N°00120/DAJ/DG/PAD du 12.02.2026

LE MINISTRE DES FINANCES

A

MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL
DU PORT AUTONOME DE DOUALA
- DOUALA -

Objet : Reprise des opérations d'inspection par scanner par la SGS au Terminal à Conteneurs du Port de Douala-Bonabéri.

Monsieur le Directeur Général,

J'accuse bonne réception de votre correspondance susvisée et relative à l'objet sous rubrique.

Y faisant suite, et me référant aux Directives du **Premier Ministre, Chef du Gouvernement**, issues de la réunion interministérielle du 29 janvier 2026, en son Cabinet, il vous a été rappelé que l'éviction par vos soins de la Société Générale de Surveillance (SGS) des sites de opérations de scanning contrevient aux stipulations du Contrat d'Inspection par Scanner (CIS) conclu entre le Gouvernement et la SGS.

Dans cette veine, et suivant lettre N°B70/d-27/SG/PM du 30 janvier 2026, **le Chef du Gouvernement** vous a instruit de bien vouloir prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de la reprise, par la SGS, des activités d'inspection par scanner sur la plateforme portuaire, dès le vendredi 30 janvier 2026.

Il sied par ailleurs de souligner qu'en exécution des prescriptions de la Présidence de la République issues de la réunion du 22 janvier 2026 en la matière, la Direction Générale des Douanes (DGD) a accepté d'exploiter les images produites par la société TransAtlantic D.SA afin de permettre, à titre transitoire, la sortie des conteneurs scannés uniquement par cette entité, dans l'attente des directives du Gouvernement sur le sujet.

En dépit desdites mesures transitoires auxquelles la DGD a pleinement satisfait, et des Directives du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, la situation de confusion perdure, au péril, comme vous le relevez vous-même, de la mobilisation optimale des recettes budgétaires et de la fluidité des opérations du commerce extérieur. En effet, dans le prolongement de la mesure prise par le PAD d'interdire à la SGS l'accès à ses sites d'inspection, aucun conteneur à date n'a été orienté par votre entreprise vers les sites d'opération de la SGS, toutes choses empêchant l'exécution sereine de son mandat.

Aussi, ai-je l'honneur de vous demander de bien vouloir procéder immédiatement au rétablissement de la SGS dans l'intégralité de ses droits.

Scanné avec CamScanner

Toutefois, l'Etat reste disposé à examiner, comme à l'accoutumée, toutes les préoccupations exprimées par son Instrument, le PAD, sans que cela ne constitue une condition préalable de reprise des activités de la SGS.

Veuillez agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'expression de ma considération distinguée. /-

COPIES :
- MINETAT SG/PR (ATCR) ;
- SG/PM (ATCR) ;
- MINT ;
- PCA PAD.



Louis Paul MOTAZE

2

Scanné avec CamScanner

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail - Patrie

PORT AUTONOME DE DOUALA
(P.A.D)

DIRECTION GÉNÉRALE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work - Fatherland

PORT AUTHORITY OF DOUALA
(P.A.D)

HEAD OFFICE

N° 000128 - 26 /DG/PAD

CONFIDENTIEL

DOUALA, LE 16 FEB 2026

Réf : L n° B70/d-27/SG/PM du 30 janvier 2026.
L n° 00130/MINFI/CAB du 13 février 2026.

Objet : Suspension de vos opérations sécuritaires d'inspection par scanner des flux conteneurisés import/export au Port de Douala-Bonabéri. -

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
The General Manager
À
MONSIEUR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE
TRANSATLANTIC D. S.A.
-DOUALA-

Monsieur le Directeur Général,

Dans le but de mettre en œuvre les directives de MONSIEUR LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT, telles qu'elles m'ont été notifiées par lettre de référence, et en réponse à la correspondance du Ministre des Finances susvisée,

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir suspendre partiellement à compter de ce jour, jusqu'à nouvel ordre, l'exécution de certaines clauses du Contrat de Concession, conclu le 25 novembre 2025 entre le Port Autonome de Douala et Transatlantic D. S.A., relatif à l'inspection intégrale par scanner des flux import/export transitant par le Port de Douala-Bonabéri, dans le cadre du projet de sécurisation dudit port.

Vous voudrez bien à cet effet limiter vos interventions à l'inspection par scanner du reste des flux import/export, marchands et non-marchands, qui ne sont pas opérés par la société SGS S.A. Il s'agit en particulier, D'UNE PART, du trafic vrac solide non-conteneurisé traité dans les autres terminaux et, D'AUTRE PART, des véhicules, des conteneurs vides et des conteneurs hors-gabarit débarqués au Terminal à Conteneurs.

Dans cette perspective, et pour les modalités pratiques y relatives, vous voudrez bien prendre l'attache de **Madame SIBE Sylvie Laure**, Conseiller Technique, Tel : 691 98 63 08, courriel : sylvielaure.sibe@pad.cm et Messieurs **ABDOUL Hakim**, Commandant du Port de Douala, Tel : 679 50 58 04, courriel : abdoul.hakim@pad.cm et **NGUENE NTEPPE Joseph**, Chef de Division de l'Analyse, de la Prospective et de la Coopération, Tel : 677 30 02 21, Courriel : joseph.nguenenteppe@pad.cm, tous mes collaborateurs qui se tiennent à votre disposition pour les besoins de la cause.

Veuillez agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de ma parfaite considération./-

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL,

COPIES :
- ME/SG/PR (ATCR) ;
- SG/PM (ATCR) ;
- MINFI (ATCR) ;
- MINT (ATCR) ;
- PCA/PAD (ATCR).

PORT AUTONOME DE DOUALA (P.A.D) – DIRECTION GÉNÉRALE – Le Directeur Général – PORT AUTHORITY OF DOUALA

CYRUS NGO'O

GECAM
Le Patronat Camerounais

COMMUNIQUÉ

Normalisation progressive des activités au Port de Douala

Douala, le 18 février 2026

Le Groupement des Entreprises du Cameroun (GECAM) a convié, ce mercredi 18 février 2026, les représentants des principaux acteurs de la place portuaire de Douala, dont le Port Autonome de Douala (PAD), la Société Générale de Surveillance (SGS) ; ainsi que le Chef Secteur des Douanes du Littoral 1, pour une seconde concertation consacrée à l'évaluation de la crise liée au scanning des marchandises au PAD, au regard des résolutions adoptées lors de la première concertation du 12 février 2026.

Au terme des travaux, la Communauté des affaires :

(1) **Se satisfait** de la mobilisation des parties prenantes qui a permis le retour à la normale des activités sur la place portuaire de Douala, se traduisant par la reprise des opérations de scanning des conteneurs par la SGS depuis le 17 février 2026, mettant ainsi un terme à la situation de double facturation ;

(2) **Se félicite :**

- Des mesures envisagées par les parties prenantes en vue du remboursement aux Entreprises des sommes indûment payées durant la période de crise ;
- Des mesures prises pour l'accélération des opérations de liquidation en douane, favorisant le désengorgement du port de Douala.

(3) **Insiste** sur la nécessité de poursuivre les concertations avec tous les acteurs concernés en vue de l'évaluation des incidences liés aux opérations de scanning sur les flux non conteneurisés, dont les surcoûts impacteront significativement la compétitivité des Entreprises et le pouvoir d'achat des ménages.

Le Groupement des Entreprises du Cameroun invite en conséquence les Entreprises à la reprise sereine de leurs opérations d'import/export.

Fait à Douala, le 18 février 2026

Célestin TAWAMBA
Président

Groupement des Entreprises du Cameroun
Rue N°1.081, Vallée des Ministres
Bonanjo. Bâtiment N°152
B.P. 829 Douala - Cameroun
Membre de l'Organisation Internationale des Employeurs (O.I.E) GENEVE
Site web : www.legecam.cm Email : gecam@legecam.cm Digital : @legecam
Tél. : +237 233 42 31 41 / +237 233 42 64 99 Fax : +237 233 43 38 80

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). Why Nations Fail. Crown Business.

Amoh Ncha, et al. (2025). Gouvernance et administration publique au Cameroun. Presses Universitaires d'Afrique.

Axelrod, R. (1980). Effective Choice in the Prisoner's Dilemma. Journal of Conflict Resolution, 24(2), 379–403.

Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring Economic Policy Uncertainty. The Quarterly Journal of Economics, 131(4), 1593–1636.

Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. Presses Universitaires de France.

Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. Annual Review of Sociology, 12, 67–92.

Bloom, N. (2009). The Impact of Uncertainty Shocks. Econometrica, 77(3), 623–685.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). De la justification : Les économies de la grandeur. Gallimard.

Bratton, M., & Van de Walle, N. (1994). Neopatrimonial Regimes and Political Transitions in Africa. World Politics, 46(4), 453–489.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Breaugh, J. A., & Colihan, J. P. (1994). Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validation of a Scales Approach. Journal of Applied Psychology, 79(2), 191–202.

Canel, M. J., & Sanders, K. (2011). Government Communication: Cases and Challenges. Continuum.

Ceccato, M. (2020). La tension : un concept en quête de définition. Revue française de gestion, 290, 45–62.

Collier, P. (2007). The Bottom Billion. Oxford University Press.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'Acteur et le Système. Seuil.

Denzin, N. K. (1978). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. McGraw-Hill.

Djabi, A. (2016). Ambiguïté et surcharge de rôle dans les administrations publiques. Éditions Universitaires.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The Regulation of Entry. The Quarterly Journal of Economics, 117(1), 1–37.

Dunning, J. H. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley.

Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualization. Journal of Education and Work, 14(1), 133–156.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

French, J. R. P., & Caplan, R. D. (1972). Organizational Stress and Individual Strain. The Failure of Success, 30–66.

GECAM (2026). Rapport annuel sur le climat des affaires au Cameroun. Groupement des Entreprises du Cameroun.

Habermas, J. (1987). Théorie de l'agir communicationnel. Fayard.

Harsanyi, J. C. (1967). Games with Incomplete Information Played by "Bayesian" Players. Management Science, 14(3), 159–182.

Hood, C. (1983). The Tools of Government. Chatham House Publishers.

Howlett, M., & Craft, J. (2010). Policy Design and Policy Tools. Cambridge University Press.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36(1), 16–78.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. John Wiley & Sons.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations (2e éd.). Wiley.

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. World Bank.

Keynes, J. M. (1936). The General Theory of Employment, Interest, and Money. Palgrave Macmillan.

Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. The Quarterly Journal of Economics, 112(4), 1251–1288.

Libaert, T. (2020). La communication publique. Armand Colin.

Loubes, A. (1997). Gestion des ressources humaines et tensions de rôle. Éditions Organisation.

Malo, M., et al. (2013). Les tensions organisationnelles : une nécessité stratégique. Revue Gestion, 38(2), 22–34.

Mangeya, T., et al. (2024). Public Governance and Institutions in Africa. African Academic Press.

Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. The Quarterly Journal of Economics, 110(3), 681–712.

Maynard Smith, J. (1982). Evolution and the Theory of Games. Cambridge University Press.

Mercier, A. (2017). La communication politique. CNRS Éditions.

Merton, R. K. (1957). Social Theory and Social Structure. Free Press.

Michaud, Y. (2013). L'organisation sous tension. PUF.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Academy of Management Review, 22(4), 853–886.

Nash, J. F. (1950). Equilibrium Points in N-Person Games. Proceedings of the National Academy of Sciences, 36(1), 48–49.

Ngono Zintchem, S. (2022). La communication gouvernementale au Cameroun. Éditions Clé.

North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.

Perrot, S. (2001). Le rôle dans l'organisation : Approches contemporaines. Presses Universitaires de Lyon.

Port Autonome de Douala (2024). Rapport d'activités et données opérationnelles.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150–163.

Rodrik, D. (2007). One Economics, Many Recipes. Princeton University Press.

Royal, C. (2007). L'incapacité à remplir les rôles : une approche systémique (Thèse de doctorat). Université de Montréal.

Royal, C., & Brassard, C. (2010). La dynamique des tensions de rôle. Revue canadienne des sciences de l'administration, 27(3), 201–215.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99–118.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381–403.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions. Organization Science, 16(5), 522–536.

Steiner, P. (2017). Les concepts de tension en sciences sociales. Revue de philosophie économique, 18(1), 11–38.

Transparency International (2024). Indice de perception de la corruption.

Tucker, A. W. (1950). A Two-person Dilemma. Stanford University.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press.

Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. Free Press.

Wolton, D. (1989). La communication politique : construction d'un modèle. Hermès, 4, 11–27.

World Bank (2024). B-RE

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications. SAGE Publications.

TABLE DE MATIERE

SOMMAIRE i
AVERTISSEMENT iii
DÉDICACE iv
REMERCIEMENTS v
SIGLES ET ABRÉVIATIONS vi
LISTE DES TABLEAUX vii
RÉSUMÉ viii
ABSTRACT ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
I. Contexte et justification 1
II. Problématique 4
III. Objectifs de la recherche 6
IV. Propositions de recherche 6
V. Méthodologie 6
VI. Intérêts de l'étude 7
VII. Plan du travail 8
PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE CONCEPTUELLE DES TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE ET LEURS IMPLICATIONS SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES 9
CHAPITRE 1 : Tensions de rÔle, communication gouvernementale et climat des affaires : une APPROCHE conceptuelle. 10
Section 1 : Les tensions de rôle dans la communication gouvernementale : analyse des concepts . 10
1.1. La tension organisationnelle : clarification conceptuelle et dimensions analytiques 10
1.2. Les tensions de rôle : fondements et typologies 12
1.2.1. Les conflits de rôle 13
1.2.2. L'ambiguïté de rôle 13
1.2.3. La surcharge de rôle 13
1.2.4. Développements contemporains : vers une théorie intégrative 14
1.3. La communication gouvernementale : définition, fonctions et spécificités 14
Section 2 : Le climat des affaires : définition, déterminants et sensibilité à la qualité institutionnelle. 17

2.1. Définition et contenu du concept de climat des affaires 18
2.2. Les principales approches du climat des affaires 18
2.2.1. L'approche institutionnaliste 18
2.2.2. Les déterminants institutionnels et règlementaires 19
2.2.2.1 Le rôle fondateur des institutions : l'apport du courant néo-institutionnelle 19
2.2.2.2 La qualité réglementaire comme variable explicative centrale 19
2.2.2.3. Le cadre B-READY : une refonte de la mesure du climat des affaires 19
2.2.2.4. L'État de droit 20
2.2.2.5. Le contrôle de la corruption 20
2.2.3. Les déterminants économiques et financiers 21
2.2.3.1. La stabilité macroéconomique 21
2.2.3.2. L'attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE) 21
2.2.3.3. La qualité infrastructures 22
2.2.3.4. L'accès au financement 22
2.2.4. Les déterminants socioculturels 23
2.2.4.1. La culture comme déterminant du climat des affaires 23
2.2.4.2. La question de la Confiance 24
2.2.4.3. Les dimensions religieuses et leurs implications 24
2.2.4.4. Le cadre juridique et sa compatibilité avec les réalités culturelles 25
2.3. Vers une définition opératoire du lien entre tensions de rôle et climat des affaires 25
CHAPITRE 2 : TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE ET LEURS IMPLICATIONS SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES : UNE ANALYSE THEORIQUE ET EMPIRIQUE .. 27
Section 1 : Les différents débats théoriques autour de cette relation 27
1.1. La théorie des rôles 27
1.2 La théorie des jeux 29
1.3. La théorie des parties prenantes 34
Section 2 : Revue de la littérature empirique des tensions de rôle dans la communication gouvernementale 36
2.1. Les effets négatifs documentés : quand les tensions de rôle dégradent structurellement le climat des affaires 37
2.2. Les effets positifs documentés : quand les tensions de rôle constituent un levier de transformation institutionnelle 39
2.2.1. Les effets institutionnels 40

2.2.2.. Les effets neutres ou conditionnels : le rôle déterminant des mécanismes de régulation .. 41
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE MÉTHODOLOGIQUE DES IMPLICATIONS DES TENSIONS DE RÔLE DANS LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 44
CHAPITRE 3 : CADRE D'ANALYSE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE 45
Section 1 : Le Ministère de la Communication comme cadre d'analyse 45
1.1. Cadre juridique et réglementaire 45
1.2. Le dispositif institutionnel de la communication gouvernementale 46
1.2.1. Les institutions à compétences globales 46
1.2.2. Les institutions spécialisées 46
1.3. Le paysage médiatique camerounais 47
1.4. Justification du choix du terrain 47
1.4.1. Justification théorique 47
1.4.2. Justification empirique 47
1.4.3. Justification en termes d'accessibilité des données 48
1.5. Délimitation du corpus documentaire 48
Section 2 : Démarche méthodologique (étude de cas unique : la communication gouvernementale autour du port autonome de douala) 49
2.1. Justification du recours à l'étude de cas unique 49
2.2. Présentation du cas 50
2.2.1. Evolution historique : d'une infrastructure coloniale à une autonomie institutionnelle 50
2.2.2 La place du PAD dans l'économie camerounaise : un pilier stratégique à dimension régionale 52
2.2.3. Impact sur le climat des affaires et importance pour les investisseurs 53
2.3. Méthodes de collecte des données 55
2.4. Techniques d'analyse des données 56
2.5. Positionnement épistémologique et approche 57
2.6. Méthode de collecte des données 57
2.7. Méthode d'analyse 57
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION ET DISCUSSIONDES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS 59
Section 1 : Analyse des données empiriques et vérification des propositions de recherche et implications sur le climat des affaires 59

1.1. Analyse lexicale du corpus : structure sémantique et signification analytique 59
1.2. Analyse des contradictions inter-institutionnelles 61
1.3. Analyse des tensions dans le registre communicationnel 62
1.4. Vérification des propositions de recherche 63
Section 2 : Recommandations 65
2.1. Synthèse du problème : la communication gouvernementale comme vecteur d'incertitude 65
2.2. Relecture théorique : ce que les grilles d'analyse révèlent sur la structure du problème 66
2.3. Implications pour le climat des affaires : une détérioration aux effets multidimensionnels 67
2.4. Recommandations en termes de politiques économiques et institutionnelles 67
2.4.1. Instaurer un Protocole de Validation de Communication Interministérielle (PVCI) 67
2.4.2. Créer un Registre National des Décisions Réglementaires à Incidence Interministérielle (RNDR-2I) 68
2.4.3. Renforcer la capacité institutionnelle du Ministère de la Communication 69
2.4.4. Intégrer un Module de Communication Économique dans la Formation des Hauts Fonctionnaires à l'ENAM 69
2.4.5. Intégration de la qualité de la communication gouvernementale dans les indicateurs de performance 70
CONCLUSION GÉNÉRALE 72
ANNEXES 77
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 89
TABLE DE MATIERE 92