



Thèse Présenté par
FOUDA ONGODO,
Maurice

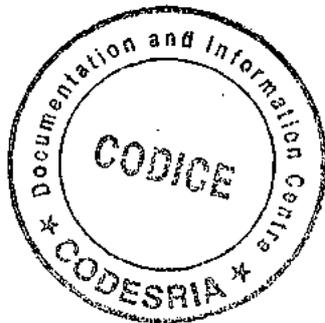
UNIVERSITE DE
YAOUNDE

**La dimension culturelle du management dans les
organisations camerounaises**

Yaoundé 2003

13 NOV. 2003

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ II
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION



12.04.01
FOU
12662

**LA DIMENSION CULTURELLE DU
MANAGEMENT DANS LES
ORGANISATIONS CAMEROUNAISES**

THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
Présentée et soutenue par

FOUDA ONGODO Maurice

SOUS LA DIRECTION DE

Professeur **TOUNA MAMA**

**Agrégé des Facultés de Sciences Économiques
et de Gestion
Doyen de Faculté des Sciences Économiques et
de la Gestion de l'Université de Yaoundé II**

Professeur **BASSIROU TIDJANI**

**Agrégé des Facultés de Sciences
Économiques et de Gestion
Université CHEIKH ANTA DIOP
Dakar**

Yaoundé 2003

A ma Grand-Mère LETONO Appolonie et à ses arrière--petits-fils
FOUDA OBOLO Paul Fabien et FOUIDA MENGUE Paule Veronique.

REMERCIEMENTS

Si c'est grâce à la volonté de Dieu le Père que nous sommes arrivés au bout de ce travail, il y a aussi eu la contribution des enseignants, de la famille et des amis.

Nous tenons ici à remercier particulièrement :

- Le Professeur TOUNA MAMA pour son entière disponibilité, ses nombreux conseils ; et aussi pour avoir accepté diriger notre travail ;*
- Le Professeur BASSIROU TIDJANI pour avoir accepté de co-diriger notre travail ;*
- Le Professeur Bruno BEKOLO-EBE qui nous a admis dans son laboratoire de recherche le GEREAA et qui n'a cessé de nous encourager dans notre travail ;*
- Le Professeur GEERT HOFSTEDDE qui nous a ouvert la voie dans la recherche du management interculturel en nous envoyant ses ouvrages de base et en nous recommandant à l'IRIC ;*
- Le Professeur NIELS NOORDERHAVEN ancien directeur de l'IRIC, qui nous a envoyé de nombreux articles de base, prodigué des conseils et qui a contribué au traitement des données ;*
- L'IRIC, qui nous a contribué à l'élaboration et à la traduction de notre questionnaire ;*
- Le CODESRJA qui nous a offert sa petite subvention de recherche ;*
- Monsieur TCHACTHOUA Bertrand de l'UNESCO pour nous avoir aidé à traiter et analyser les données ;*
- Le Professeur KAMDEM Emmanuel qui nous offre ses nombreux articles ;*

- *Le Professeur Jean-Marie GANKOU qui nous a aidé à trouver quelques financements ;*
- *Le Professeur BEKOLO Claude pour ses nombreux conseils et encouragements ;*
- *Le Professeur BILONGO Robert*
- *Mes parents : Monsieur ONGODO FOU DA et Madame ONGODO née NKENGUE Marie ;*
- *Mon oncle NGONO Joseph pour son soutien sans faille et son épouse Madame NGONO née BANDOLO Agnès ;*
- *Mademoiselle EYENGA Agnès ma future épouse ;*
- *Mes frères et sœurs : BINIGA Bénédicte, TANGA Sabine, LETONO Appolonie, NKENGUE Marie, EFOUBA Sabine, ONGODO Michelle*, NGONO Joséphine, NOAH Eugène ; ABOGO Lucie ;*
- *Mes amis : ESSIMI NGONO Paul, EKOBO Emile, BITA EBOLO Charles, ELONDOU Michel, MBOUA FOU DA Marcel, ASSOLO Emmanuel, MALA MESSOMO Hubert, MBEM Eugène Merlin, ASSIBA Marie Rose, NKOMA Jacques, MENYE Etienne, TINA AYSSI Noëlle, ABADA ATEBA Félicité, ETOUNDI Félix Edmond, MESSOMO Régine pour leurs divers soutiens, conseils et collaboration ;*
- *Les membres du GERE A : Dr EKOMO ENGOLO, Dr ASSIGA ATEBA Modeste, Dr BAYEMI, Dr BIKOUE, Dr ETOUNDI, Dr NDEBI, Dr HALIDOU, Dr SOULEYMANOU, Dr OUM NGOUEM, NDEBI, Dr Calvin, Dr NGATCHOU Alex, Dr FOMING pour leurs nombreux apports tant en documentation, conseils et encouragements ;*
- *Mes camarades : DR MBONDO Georges, TOBANG Dieudonné ;*
- *Les dirigeants, les Enseignants et tout le corps administratif de la FSEGA de l'Université de Douala.*

Tableaux, figures et annexes

Tableau 1.1 : Caractéristiques des éléments de l'organisation de demain	97
Tableau 1.2 : Score de 12 pays, deux régions africaines et du Nigéria sur les dimensions de Hofstede	118
Figure 2.1 : Hypothèses relatives à la nature de la science (The subjective-objective dimension).....	135
Tableau 2.1 : Les deux théories de la société : "ordre" et "conflit"	141
Tableau 2.2 : La dimension régulation-changement radical (« The regulation-radical change dimension»).....	142
Figure 2.2 : Les paradigmes en sciences sociales chez BURRELL ET MORGAN	143
Tableau 2.3 : Typologie des structures causales et méthodes d'analyse	154
Tableau 2.4 : Guide d'utilisation des méthodes.....	179
Tableau 2.5 : Distinction entre les valeurs désirées et les valeurs désirables.....	185
Tableau 2.6 : Les quatre stratégies pour l'étude de la programmation	187
Tableau 2.7 : Quatre stratégies pour l'étude comparative entre sociétés	194
Tableau 2.8 : Résumé des problèmes posés par Kluckohn et Strodtbeck et solutions proposées.....	236
Tableau 2.9 : Présentation de l'échantillon des pays ayant participé à l'enquête sur les valeurs culturelles africaines	261
Tableau 2.10 : Indices des différents pays sur les dimensions culturelles africaines	262
Figure 2.4 : Les ratios entre les sociétés des fréquences de ceux dépassant un niveau moyen ou un niveau extrême, pour une caractéristique culturelle à distribution normale	193
Tableau 3.1 : Répartition des effectifs par aires culturelles.....	339
Figure 3.1 : Corrélations entre les facteurs discriminants ; les dimensions de Hofstede et les dimensions RVS	341
Figure 3.2 : Corrélations entre les dimensions CVS ; les dimensions de Hofstede et les variables VSM 94.....	342
Tableau 3.2 : Tableau de données d'une analyse en composantes principales	346
Figure 3.3 : L'analyse factorielle en composantes principales : procédure de résolution	349
Figure 3.4 : Johnson HCS (repris par Y. Evrard et al, 1997, op. cit. p. 403) : Procédure de calcul.....	355
Tableau 3.3 : Présentation des facteurs issus de l'analyse des 20 variables du VSM 94.....	359-360
Tableau 3.4 : Corrélations entre facteurs et variables issus du contexte camerounais	362-363
Tableau 3.5 : Corrélations entre facteurs et variables issues de l'intégration des 41 variables	365-367

Tableaux, figures et annexes

Tableau 3.6 : Corrélation des variables appartenant aux dimensions de "l'African Survey Value" aux facteurs issus de l'enquête sur les valeurs culturelles camerounaises	369-370
Tableau 3.7 : Corrélation des autres variables aux facteurs issus de l'analyse des 80 variables	371-373
Tableau 3.8 : Scores des groupes camerounais sur les différentes dimensions de Hofstede.....	380
Tableau 3.9 : Valeurs moyennes standardisées des variables Q02, Q39, Q66 dans l'étude African value survey pour les groupes camerounais	382
Tableau 3.10 : Valeurs moyennes standardisées des variables Q30R, Q63, dans l'étude African value survey	383
Tableau 3.11 : Valeurs moyennes standardisées des variables Q29R, Q47 dans l'étude "African value survey"	385
Tableau 3.12 Score des différents groupes camerounais sur les différentes dimensions africaines	387-388
Tableau 3.13 : Corrélations entre les F121 et F180 et les Facteurs F120, F220 et quelques dimensions de l'African Value Survey.....	390
Tableau 3.14 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables de la dimension "négarion des idées anciennes"	394
Tableau 3.15 : Score des différents groupes sur les dimensions camerounaises.....	402
Figure 4.1 : La grille de Blake et Mouton	412
Tableau 4.1 : Relations du subordonné au supérieur selon les trois niveaux de distance hiérarchique.	417
Figure 4.2 : Distribution de la distance hiérarchique vis-à-vis de l'individualisme/collectivisme pour 50 pays et 3 régions	419
Tableau 4.2 : Pourcentage des niveaux d'échelles "important" et "de la plus haute importance" pour les variables Q03 et Q06.....	421
Tableaux : 4.3 : Pourcentage des niveaux d'échelle "fréquemment" et très fréquemment" pour la variable Q14	421
Tableau 4.4 : pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour la variable Q17.....	421
Tableau 4.5 : Pourcentages des niveaux d'échelle "très important" et "de la plus haute importance" pour les questions Q01, Q02, Q04 et Q08.....	422
Tableau 4.6 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q31 et Q46	428
Tableau 4.7 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q35 et Q37	429
Tableau 4.8 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q40 et Q62.....	430
Figure 4.3 : Maslow-comparé à Herzberg	434

Figure 4.4 : Résumé complet du modèle de la théorie de l'expectation.....	439
Figure 4.5 : Distribution de la masculinité-féminité vis-à-vis du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et trois régions	446
Tableau 4.9 : Pourcentages des opinions "très important" et de la "plus haute importance" pour les questions Q05 et Q07.....	447
Tableau 4.10 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les questions Q15 et Q20.....	447
Tableau 4.11 : Différences clés entre les sociétés masculines et féminines : Normes générales, famille,.....	448
Tableau 4.12: Pourcentages d'accord et tout à fait d'accord pour les variables : Q49, Q52, Q75, Q94, Q96.....	450
Tableau 4.13 : Pourcentages des niveaux d'échelle "souvent" et "toujours" pour la variable Q13.....	451
Tableau 4.14 : Pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q16, Q18, Q19.	451
Tableau 4.15 : Différences clés entre les sociétés à fort et faible contrôle de l'incertitude : norme générale, famille, école, milieu de travail.....	452
Tableau 4.16 : Pourcentages pour les niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q68 et Q87.....	453
Tableau 4.17 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q36, Q50, Q83 et Q86.....	454
Tableau 4.18 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q47, Q60 et Q74.	455
Tableau 4.19: Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q29, Q71 et Q85.	455
Tableau 4.20 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q25, Q95.	456
Tableau 4.21 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q27, Q28 et Q32, Q76, Q89, Q92.	457
Tableau 4.22 : pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et " tout à fait d'accord" pour la variable Q81.	459
Figure 4.6 : Les mécanismes de Coordination: un Continuum, approximatif de complexité.....	465
Tableau 4.23 : Structure de l'organisation et caractéristique de l'environnement	471
Tableau 4.24 : Configurations et mécanismes de coordination dominant.....	473
Figure 4.7 : Distribution de la distance hiérarchique vis-à-vis du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et 3 régions	477

Tableau 4.25: Les structures implicites d'organisation	478
Figure 4.8: Les cinq configurations de Mintzberg projetées sur une matrice distance hiérarchique/contrôle de l'incertitude ; avec un pays type par configuration.....	479
Tableau 4.26 : Variables caractéristiques du groupe du septentrion	493
Tableau 4.27: Variables caractéristiques du groupe Bantu et semi-Bantu.....	493-494
Tableau 4.28 : Variables caractéristiques du groupe des minorités anglophones	494-495
Figure 4.9 : Dendrogramme des aires culturelles camerounaises.	497
Figure 4.10 : Projection des variables initiales sur les facteurs F1 et F2	498
Figure 4.11 : Plan factoriel (F1, F2), Position des individus sur les dimensions «intégration» et «Innovation»	499
Figure 4.12 : Plan factoriel (F1, F3), Position des individus sur les dimensions «Intégration» et «Femme chef d'entreprise»	500
Figure 4.13 : Plan factoriel (F1, F2), Position des individus sur les dimensions «intégration» et «Innovation»	501
Figure 4.14 : Plan factoriel (F1, F3), Position des individus sur les dimensions «Intégration» et «Femme chef d'entreprise»	502
Annexe I : Delphi Study On National Values System- First round	534-538
Annexe II : Etude Delphi sur les Systèmes de valeurs Nationales – Première phase	539-643
Annexe III : Questionnaire : Value Survey Pilot Study	544-549
Annexe IV : Etude pilote du module d'enquête sur les valeurs	550-556
Annexe V : African Value Survey Study.....	563-577
Annexe VI : Étude Pilote du module d'enquête sur les valeurs.....	563-562

A l'ère de la mondialisation des économies, on note de plus en plus l'incapacité des modèles de management jadis considérés comme rationnels et universels à résoudre les problèmes actuels posés par la gestion des organisations. La priorité semble désormais donnée à l'adaptation des modèles de gestion au contexte local ou national.

C'est dans la perspective de l'établissement des rapports entre management des organisations et cultures locales ou nationales qu'une enquête cross-culturelle a été menée dans le contexte du Cameroun. L'exploitation des résultats de cette enquête a permis de :

- Calculer les indices des aires culturelles sur les dimensions : distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, masculinité/féminité, orientation à long terme, orientation à court terme, individualisme/collectivisme, "human goodness", "rules and hierarchy", "importance of religion", "traditional Wisdom", "sharing", "jealousy", "collectivism" et "country responsibility".
- Dégager des dimensions culturelles dans le contexte camerounais. Dimensions : "intégration familiale ; intégration au groupe ou encore solidarité du groupe", "négation des valeurs anciennes", "femme chef d'entreprise et collaboration ethnique sur le lieu de travail", "confiance ethnique au travail" et "ouverture aux autres".
- Établir les typologies en délimitant trois grands groupes, le groupe sous l'influence de la culture peule ; le groupe caractérisé par les valeurs bantou et semi-bantou et le groupe des minorités de la zone anglophone.

Une fois déterminée la position des aires culturelles camerounaises sur les différentes dimensions culturelles ; il a été établi des rapports entre culture et management. Il ressort ainsi, à partir de ces rapports, certains points importants quant à la conception :

- du leadership qui semble beaucoup plus s'appuyer sur les éléments du paternalisme,
- de la motivation où, compte tenu des valeurs socioculturelles, les facteurs relatifs à la qualité de la vie semblent encore plus importants,
- de la structure d'organisation ; la préférence va ici aux manuels de procédure et au modèle suédois de la démocratie industrielle.

INTRODUCTION GENERALE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

En Afrique, nombreux sont les faits qui appellent l'étude des interactions entre culture et développement économique ou entre culture et gestion des institutions. On peut citer entre autres :

- L'existence de liens étroits entre valeurs culturelles africaines et management des structures de production¹ ;
- L'appel fait aux sociologues, anthropologues et autres spécialistes en sciences sociales pour la planification et l'évaluation des projets de développement² ;
- La publication par certains organismes d'aide au développement des listes des facteurs socioculturels clés en matière de développement et de coopération économique³
- L'existence des institutions politiques et administratives qui sont des hybrides de tradition et de modernité⁴ ;
- Le succès de la plupart des micro-entreprises, évoluant surtout dans le secteur informel, qui s'explique par leur aptitude à concilier les valeurs et traditions socioculturelles avec les besoins d'efficacité économique⁵ ;
- L'importance de l'écart culturel entre les sociétés africaines et celles où sont nées les pratiques "internationales" de gestion. D'où l'inadaptation de ces pratiques en Afrique⁶.
- Le fait que l'Afrique offre un terrain privilégié à une recherche véritablement créative. Les pratiques de gestion adaptées à un fonctionnement industriel y sont largement à concevoir⁷.
- La nécessité de gérer les organisations dans un contexte multiculturel tant sur le plan local que sur le plan international avec la mondialisation des économies ;

¹ N.G. Noorderhaven et al, «African values and management : A research Agenda », *IFE Psychologia* 4, 1996, pp. 133-150.

² Voir Klitgaard, «Prendre en compte la culture : oui, mais comment » in Serageldin, I., et Taboroff, J., (dir.), *Culture et Développement en Afrique*. Washington, BIRD/ Banque Mondiale, 1994, pp. 81-141.

³ Klitgaard cite le cas du Ministère Fédéral de la Coopération et de l'économie (BMZ) de l'Allemagne qui a publié une liste de « facteurs socioculturels clés pour le développement » Klitgaard, op. cit p. 99.

⁴ Dia, M. « Pratiques indigènes de gestion et développement en Afrique subsaharienne : leçons pour les années 90 », in Serageldin, I., et Taboroff, J., (dir.), *Culture et Développement en Afrique*. Washington, BIRD/ Banque Mondiale, 1994, pp. 189-216.

⁵ Dia, M. « Pratiques indigènes de gestion et développement en Afrique subsaharienne : leçons pour les années 90 », in Serageldin, I., et Taboroff, J., (dir.), *Culture et Développement en Afrique*. Washington, BIRD/ Banque Mondiale, 1994, pp. 189-216.

⁶ Voir P. D'Iribarne, "Face à l'impossible décentralisation de l'entreprise africaine", *Revue Française de Gestion*, n° 80, sept-oct 1990, pp. 28-39.

- L'organisation, comme objet d'étude encore mal connu en Afrique⁸.

Il est donc clairement exprimé le souci ou la nécessité de développer les systèmes de management qui prennent en compte non seulement les conditions socio-économiques de l'Afrique, mais aussi sa diversité culturelle.

Cependant, la recherche des modèles et outils de management qui soient congruents au contexte africain nécessite la connaissance poussée ainsi que la détermination des valeurs culturelles qui affectent les variables du management (leadership, motivation, structure d'organisation et prise de décision). Mais ici, force est de constater que les efforts entrepris par des chercheurs tant occidentaux qu'africains dans le cadre des interrelations entre culture et gestion restent encore insuffisants⁹.

Dans le cadre de ce travail, nous comptons contribuer, dans le cas du Cameroun, à la détermination des repères ou indicateurs culturels pouvant aider à la gestion interculturelle des entreprises camerounaises. Cette gestion interculturelle représente en effet à la fois une réalité et un défi pour la performance des entreprises vivant désormais dans un contexte de mondialisation où il est question de trouver le juste équilibre entre les approches globales, voire universelles véhiculées par une forte culture d'entreprise et des approches purement locales.

Le problème des interrelations entre cultures et management au Cameroun a déjà fait l'objet de quelques réflexions. C'est pour cela qu'il s'avère nécessaire pour nous de présenter cet ensemble de travaux afin de mieux situer la particularité de notre démarche.

1- Management et gestion au Cameroun : Les premiers résultats.

Les travaux sur les interrelations entre cultures camerounaises et gestion relèvent à la fois, tant du cadre des études qualitatives que de celui des études quantitatives. Ils épousent un contexte aussi bien national qu'international. Parmi les contributions les plus importantes dans ce cadre, on peut citer celles de :

- Philippe D'Iribarne dans le cadre d'une recherche de "Gestion et Société" (Équipe Gestion et Sociétés du groupe C.N.R.S) ;

⁷ Voir P. D'Iribarne, op. cit. p. 39

⁸ Kamdem Emmanuel (2000), "L'analyse des organisations en Afrique, un champ émergent", *Revue Africaine de Sociologie*, 4(2), p. 120

⁹ Voici à ce sujet ce que note Hernandez (1997) "Une recension des articles parus dans les cent premiers numéros de la Revue Française de Gestion ne fait apparaître que quatre références pour l'Afrique. Les autres revues de gestion y accordent une place aussi limitée. Quant aux ouvrages traitant du management africain ils sont également, à notre connaissance, fort peu nombreux" (p. 7)

- Niels Noorderhaven et Tidjani Bassirou (dans le cadre de "l'African Value Survey Module" en collaboration avec l'IRIC)
- des chercheurs camerounais (Kamdem, Bilongo etc.).

1.1-Cultures nationales et Gestion.

L'équipe de recherche du C.N.R.S. du programme "Gestion et Société" consacre depuis plus de 15 ans l'essentiel de son activité à contribuer à l'édification d'une ethnologie des sociétés modernes en prenant comme terrain d'investigation le fonctionnement comparé des entreprises (d'Iribarne, 1998, p. 9). La problématique générale, les objectifs, les buts et méthodes, le mode de collection des données relatives à ce programme seront présentés dans la partie consacrée aux interrelations entre culture et gestion. Notons néanmoins ici qu'à travers ce programme, il est question de reconnaître, au sein des diverses traditions nationales, les traits qui jouent un rôle essentiel dans la gestion des sociétés en distinguant ce qu'ils ont de plus permanent des manières plus contingentes par lesquelles ils s'expriment à un instant donné (d'Iribarne, 1989, p.277)

Dans le cadre de ce programme, les entreprises camerounaises ont fait l'objet d'investigation. Trois études¹⁰, évoquant deux aspects de la gestion des organisations, illustrent les difficultés à articuler méthode de gestion et cultures locales camerounaises.

1.1.1- Le problème des ponts roulants dans une usine camerounaise et l'importance de la logique de groupe ou de la "logique de l'amitié"

Le cas présenté pour mettre en évidence la "**logique de l'amitié**" dans le cadre du fonctionnement des organisations au Cameroun est celui d'une usine camerounaise où il est fait usage de ponts roulants très sophistiqués.

Les problèmes nés de l'usage de "ces merveilles fragiles d'intelligence" vont se poser à trois niveaux :

¹⁰ Il s'agit des trois articles ci-après :

- D'Iribarne P., (1990) "Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines", *Revue Française de Gestion*, n° 80, Septembre-Octobre.
- D'Iribarne P., (1986), "Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise", *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n° 5, Décembre.
- Alain Henry (1998), "Les experts et la décentralisation, effets et illusion au Cameroun", *Cultures et Mondialisation*, Éditions du Seuil, Paris.

- Au niveau technique : la fragilité des ponts roulants. La marche de l'usine est perturbée par le fonctionnement défectueux des ponts.
- Au niveau des approvisionnements : retard causé par l'importation des pièces de rechange.
- Au niveau humain : ici ils se posent en terme de relations humaines entre le service chargé de l'entretien et de la maintenance et celui chargé de la production, principal utilisateur des ponts.

Dans ce dernier cas, la situation qui prévaut est celle d'une opposition vive entre deux services préoccupés l'un par l'entretien et la maintenance et l'autre par l'usage des ponts pour la fabrication de produits. Ces rapports sont empreints de méfiance et d'hostilité, d'où une coopération défectueuse, une communication médiocre, un état de guerre permanent entre les services entretien et fabrication. L'opposition est donc vive entre la fabrication qui entend bien se priver de ses ponts au minimum et l'entretien qui accorde plus d'importance à un entretien préventif.

Face à cette situation de tension, on va d'abord noter deux interprétations partielles relevant d'une vision trop partielle.

- Certains y voient une question de gestion indépendante de toute dimension culturelle. Aussi proposent-ils comme solution la définition précise des tâches et des responsabilités, le grand respect des procédures, l'appel aux actions "volontaristes" de la direction permettant de surmonter les résistances à pareilles pratiques.
- D'autres, face à cette situation, proclament l'inaptitude des Africains à la coopération organisée. Il y a donc lieu, à leur avis, de faire appel aux expatriés pour résoudre le problème.

Entre ces deux considérations, va intervenir une troisième où on note qu'il existe partout et pas seulement au Cameroun les tensions entre services d'entretien et de fabrication ; que ces tensions sont loin d'être partout identiques et d'avoir les mêmes conséquences. Le cas du Cameroun ne saurait donc ressembler au cas hollandais, américain ou français¹¹. Il est dès lors ici mis en évidence l'effet décisif des différences culturelles. La situation camerounaise présente ainsi certaines particularités :

¹¹ A ce sujet P. D'Iribarne note que face à des situations de tension "Il existe ainsi une manière hollandaise de les aplanir, et une manière américaine de les gérer par des règles et des procédures appliquées avec un extraordinaire culte de la lettre ; l'une et l'autre ne ressemblent à rien à la situation camerounaise. Et même le cas français, marqué lui aussi par des hostilités vigoureuses et des querelles de préséance est bien différent. Un devoir de modération

- Elle se présente d'abord comme un composé de tradition et de modernité¹².
- Elle va aussi se caractériser par l'accent mis sur les relations et l'harmonie au sein des groupes particuliers auxquels on appartient.¹³.

Toutefois, si les critères à la base de la constitution des groupes sont à la fois familiaux, ethniques et "modernes"¹⁴, la logique des relations entre membres des groupes, ainsi que celle entre membres du groupe et "étrangers" sont tout à fait analogues à celle qui se manifeste dans le cas des groupes traditionnels. En effet "à l'intérieur du groupe, la solidarité est très forte, et les devoirs pratiquement sans borne. Cela est vrai que le groupe soit interne ou externe à l'usine, sans qu'il y ait des limites entre les deux" (op. cit. p.75).

C'est donc cette logique de groupe qui va permettre de comprendre les difficultés de coopération entre le service entretien et le service fabrication. Les deux groupes en effet se considèrent comme étrangers, d'où la méfiance, l'hostilité et l'absence de collaboration. Il y a à la fois un problème d'hommes (rapports particuliers et privilégiés), un problème ethnique (solidarité tribale) et un problème d'écoles de formation (solidarité de formation). Tous ces problèmes rentrant dans la logique de l'importance du groupe.

profondément intériorisé intervient en France pour limiter fortement les conflits dès lors que les choses commencent à tourner vraiment mal ; on ne retrouve pas un tel devoir au Cameroun" (P. D'Iribarne, "Cultures nationales et gestion : Un problème de pont roulant dans une usine camerounaise" in *Annales des mines - Gérer et comprendre* - Décembre 1986, p. 74).

¹² "Dans l'usine, en effet, selon d'Iribarne, à tous les niveaux, les travailleurs sont loin d'être des purs produits d'une culture africaine traditionnelle. Les travailleurs camerounais, en effet, ont subi l'influence de l'Occident (passage dans un appareil d'enseignement local fortement influencé par les modèles européens, séjour prolongé en occident et contact permanent avec la culture occidentale, travail dans un établissement industriel qui est loin des réalités traditionnelles). Ces travailleurs baignant encore dans leurs différentes cultures traditionnelles prolongent les manières de vivre locales au niveau de l'entreprise. Dès lors, "il se produit semblé-t-il, une sorte de réinterprétation "moderne" des schémas de régulation "traditionnelle"" (op. cit., p. 74).

¹³ Selon d'Iribarne, "Cette logique de l'importance du groupe se traduit par une très forte opposition entre membres du groupe et étrangers au groupe. Ainsi donc les possibilités de coopération entre individus dans une relation fonctionnelle donnée sont, plus radicalement qu'au sein d'autres cultures, affectées par le type de liens autres que fonctionnels qu'ils entretiennent". Voici à ce sujet quelques propos des responsables relevés par le groupe de P. D'Iribarne lors de leur enquête "Avec l'entretien des gens qui s'entendent bien au dehors travaillent mieux ensemble. Les gens habitués à boire ensemble, quand ils ont un problème, ils causent en amis. Un autre que vous ne connaissez pas, vous l'abordez avec beaucoup de méfiance..., des fois vous soupçonnez, vous dites c'est une méchanceté" (contremaître, fabrication, Camerounais) (op. cit. p.75). "De plus en plus il y a transfert de solidarité d'ethnie, vers une solidarité de service... Il y a souvent des petites "tontines" (sortes d'associations financières, traditionnelles dans la société africaine) par équipe. Avec des gens d'origines ethniques diverses" (Ingénieur fabrication, Camerounais, op. cit. p. 75)

¹⁴ "On a ici le cas des rapports entre les diplômés camerounais formés d'une part en France et d'autre part au Cameroun qui fournissent un exemple particulièrement spectaculaire de la formation, sur les bases de critères "modernes", de groupes entretenant entre eux un style de rapports "traditionnels"" (op. cit. p.75).

Il faut considérer "en fin de compte que, la coupure entre fabrication et entretien doit beaucoup au fait que la gestion de l'usine n'a pas tenu compte des relations entre groupes étrangers. Dimension pourtant essentielle des problèmes¹⁵". En mettant en relation dans cette usine, d'une part les ingénieurs camerounais de fabrication formés en France et, d'autre part, les ingénieurs d'entretien formés à Yaoundé, on a ignoré que "quand les relations de travail au sein d'une entreprise ne dépendent pas seulement des places occupées dans l'organigramme par les individus concernés ou de leur psychologie, mais de leurs caractéristiques sociales, il faut en tenir compte dans la gestion, sans se contenter de mettre en place des règles et des procédures impersonnelles" (op. cit. p. 77).

Cette logique de l'importance du groupe va aussi se retrouver quelque peu à l'œuvre dans les problèmes de décentralisation au sein des organisations camerounaises.

1.1.2- Les experts et la décentralisation, effets et illusion au Cameroun¹⁶

Les problèmes de décentralisation au Cameroun dans le cadre du programme de recherche mené par Gestion & Société du C.N.R.S. ont fait l'objet de deux importantes contributions (voir note 10).

Comment mettre en place dans le contexte africain en général et celui camerounais en particulier, une décentralisation efficace favorisant un exercice satisfaisant de responsabilités ? Ou encore, comment obtenir une décentralisation efficiente dans le contexte camerounais ou africain ? Tel est le problème posé par ces auteurs.

Pour répondre à cette question, on est d'abord tenté de penser à une décentralisation "à l'occidentale". Mais, dans ce cas, on constate que les forces qui s'opposent à une décentralisation "à l'occidentale" sont vives : les responsabilités sont loin d'être toujours recherchées par les agents subalternes ; et il est difficile de sortir de l'alternative entre une décentralisation excessive et une indépendance excessive de ceux qui bénéficient des mesures de décentralisation (P. D'Iribarne, p. 28). La raison ici évoquée est que dans un contexte comme celui du Cameroun, un exercice "normal" des responsabilités est générateur de situations de vives insécurités. Celui qui cherche à "bien faire son travail", conformément aux conceptions classiques du bon fonctionnement de l'organisation, se sent mal protégé contre un ensemble de risques qui tendent à le paralyser. (P. D'Iribarne, p. 28). Il est donc mis en évidence, dans le cas de la Société d'électricité du Cameroun, l'inadéquation entre les pratiques de

¹⁵ "Cet oubli n'étant pas très surprenant, dans la mesure où les idées dominantes, américaines, en matière de management, ont été forgées dans un pays où cette dimension est nettement moins cruciale" (op. cit. p. 77)

¹⁶ Nous reprenons ici le titre de l'article d'Alain Henry "Les experts et la décentralisation, effets d'illusion au Cameroun" paru dans l'ouvrage **Cultures et Mondialisation(1998)** qui traite des problèmes de décentralisation dans le contexte camerounais.

gestion qui fondent la décentralisation des responsabilités dans les sociétés occidentales et les approches camerounaises en la matière.

a) L'inadéquation des modèles des experts au contexte camerounais

En effet, d'une part, la Société d'électricité du Cameroun souffre d'une décentralisation excessive¹⁷. D'autre part, il y a une volonté manifeste de la part de la direction générale de recourir à la décentralisation¹⁸. Face à cette situation et malgré de grands efforts, il n'a pas été possible de mettre en place une articulation satisfaisante des responsabilités et des activités des divers échelons de la hiérarchie. Entre les habitudes centralisatrices et les tendances centrifuges, l'équilibre paraît difficile à trouver (Alain Henry, op. cit. p. 196).

Pourtant, la situation telle que décrite semble apparemment être un cas d'étude classique¹⁹. Aussi, dans ces circonstances, peut-on envisager des solutions d'experts.

Pour les uns, aux dires de Alain Henry, il faut procéder d'abord à une "définition des fonctions". La méthode consiste à délimiter les domaines. Pour d'autres, il s'agit surtout de donner à chacun la juste récompense de ses efforts, grâce à une "évaluation des performances". En somme, pour ces deux approches caractérisées par le souci d'objectivité, "il s'agit de définir tous les emplois pour déterminer les fonctions à assumer, les compétences requises, le degré de formation souhaité, les critères d'évaluation et les instruments de mesure. "La démarche se veut scientifique. Pour faire la part du facteur humain, on préconise un management participatif (...). Enfin, des actions de formation doivent aider à créer "une culture d'entreprise", celle-ci étant vue comme un ensemble de valeurs et de règles intériorisées, propres à déterminer les comportements individuels" (Alain Henry, op. cit., p. 200).

¹⁷ Voici à ce sujet quelques exemples reportés par Alain Henry "Le moindre document subit des contrôles en cascade, avant d'être soumis à la direction : "je prends l'exemple de la gestion du personnel, explique un cadre ; pour un document de paie, qui est initié par un agent de septième catégorie, il est visé par un agent de huitième catégorie, [suit l'énumération de sept autres visas], avant d'atterrir chez le directeur général. (...) Le sommet de la hiérarchie est encombré de questions de détails. "J'estime, dit un autre, que le directeur général a trop de choses à faire pour qu'on lui amène des billets d'avions, des bons de transport et ceci et cela" ". (Alain Henry, pp. 194-195)

¹⁸ En effet, "profitant d'un projet de modernisation informatique, le directeur général a lancé un important mouvement de décentralisation. "[Elle] est inévitable, dit-il, comme pour en souligner la nécessité, au-delà de sa seule volonté personnelle." On note aussi que "les logiques centralisatrices sont unanimement dénoncées par le personnel" (Alain Henry, pp. 193-194)

¹⁹ A cet effet, "les experts français, face aux difficultés relatives à l'engorgement au sommet, à la lourdeur des procédures, à la lenteur des décisions, à la rétention de l'information, au jeu des intérêts et des sentiments et au climat de méfiance qui tend à s'installer, croient reconnaître les symptômes bureaucratiques universels. Vue sous l'angle de l'analyse bureaucratique, la maladie est décrite dans les manuels de sociologie avec ses "cercles vicieux bureaucratiques bien connus" : les règles, conçues loin du terrain, sont inadaptées ; d'où l'attitude rebelle des opérationnels, d'où une perte de contrôle, d'où des nouvelles règles, d'où des recentrages, etc. Ou aussi : les agents

Mais force est de constater que ce même exercice, repris maintes fois dans les entreprises africaines n'a jamais apporté des résultats concrets²⁰. Dans ces circonstances, va donc s'imposer une lecture camerounaise de la situation.

b) L'évaluation du dysfonctionnement au regard de la situation particulière du Cameroun et les solutions préconisées.

C'est la rédaction d'un manuel de procédure qui va permettre le déblocage de la situation. La rédaction d'un manuel détaillé²¹ va en effet répondre à une véritable attente. Il fallait, va-t-on noter, quelque chose de très codifié permettant à chacun de savoir avec précision le rôle qui est attendu de lui. Ce manuel va même apparaître à certains égards comme un véritable dispositif démocratique (op. cit. p. 212). Mais cette solution va apparaître comme non conforme aux grands principes théoriques de gestion. De l'avis des experts français, les consignes détaillées sont "un facteur de rigidité dans lequel il faut éviter de s'enfermer". Qui plus est, la propension aux procédures a quelque chose d'archaïque. Elle relève d'un "**manque de professionnalisme**" ainsi que d'une faiblesse de la "culture d'entreprise" (op. cit. p.202)

Si la logique des procédures finit par l'emporter sur les arguments des experts, c'est en raison du fait que les prémisses de ces experts se sont avérées inadaptées au contexte camerounais²². L'évaluation de la situation par les experts n'a pas cru nécessaire de prendre en compte certains indices et certaines réalités d'une très grande importance aux yeux des acteurs²³. Pour les experts,

ne se sentent pas reconnus ; d'où leur démotivation, d'où leur fuite de responsabilité, d'où le poids de la hiérarchie, etc." (Alain Henry, 1998, p.198)

²⁰ Aussi, peut-on noter que "les systèmes de gestion complexes, implantés à grands frais de consultants, n'ont guère survécu au départ de ces derniers. Les experts lorsqu'ils repassent, retrouvent les mêmes travers : en plus du respect scrupuleux des procédures et des huit signatures sur le même document, ils voient que le budget est devenu un "formalisme creux, vidé de son sens", qui reproduit un "cycle machinal". Ce "ritualisme administratif" leur apparaît comme un signe typique de dérive bureaucratique (Alain Henry, p. 200)

²¹ La rédaction d'un volumineux manuel d'une dizaine de classeurs de plusieurs centaines de pages chacun et ayant nécessité la contribution de 800 agents couvre l'ensemble des tâches techniques, commerciales, administratives ou financières. En effet, "ces manuels décrivent en chaque circonstance comment opérer. Ils détaillent pour chacun - agent d'accueil, chef de service ou directeur - quoi faire et comment faire : le montage des pièces, les informations à traiter, les points à contrôler, etc. Le texte insiste en particulier sur les comportements souhaités (...) La présentation des fiches souligne les enchaînements entre les individus. Les vérifications de routine entre collègues sont systématiquement signalées (...) Pour chaque tâche, une procédure donne ainsi la succession des opérations à accomplir, à la façon d'une litanie normalisée" (Voir Alain Henry, op. cit. p. 201)

²² C'est ainsi que "les évidences sur lesquelles reposent leurs démonstrations ne sont pas celles qui valent aux yeux des intéressés. Les logiques qui-ont un sens pour les uns ne sont pas celles avec lesquelles les autres conçoivent leur propre contexte" (Alain Henry, p. 202)

²³ Ainsi, certains faits s'accordant mal à la vision des experts ont été, soit minimisés, soit négligés, soit rattachés tant bien que mal à une explication globale. C'est dans ce contexte que, d'une part, le respect rigoureux des procédures, et, d'autre part, la capacité à enfreindre une règle sous la pression d'un proche ont été reliés à une même cause : un manque d'intériorisation des règles du métier. D'autres aspects aux yeux des experts sont apparus secondaires, par exemple l'importance donnée aux funérailles, l'importance du "facteur tribal". Des attitudes telles que la

l'échec des différents programmes préconisés s'explique non pas par la non prise en compte des facteurs négligés et qui méritent de plus amples explications ; mais bien plutôt par une incompatibilité entre culture africaine et sens de la rationalité ou encore sur le fait que les acteurs s'appuyant sur les habitudes néfastes du passé n'ont pas eu le temps de s'approprier les principes de la nouvelle gestion.

En analysant de la sorte cette situation, les experts ignorent ainsi que *"la "centralisation", tout comme la "bureaucratie", doivent être dépeintes à partir de leurs acceptions locales. Il faut les concevoir avec le regard des intéressés"* (Alain Henry, p. 204).

Dans le contexte camerounais, la question de la décentralisation devrait être lue à travers les logiques telles que : la personnalisation, le recours aux amis (l'entraide naturelle des amis), la place donnée aux intérêts et aux sentiments (on peut lire à ce sujet les explications données par Alain Henry pp. 205-208). Ces logiques constituent en fait le matériau avec lequel s'élabore la centralisation. Dans un contexte où prime la logique relationnelle, on est loin de l'idéal projeté d'une relation contractuelle entre un client et son fournisseur très en vogue dans le contexte américain. Dans ce contexte aussi, l'instauration du processus d'évaluation ainsi que de ses résultats suscite de vives appréhensions. C'est donc ainsi qu'au final, *"la démarche importée ravive le jeu des interprétations et les tensions, plus qu'elle ne les apaise"* (Alain Henry, p. 214).

Pour expliquer pourquoi la logique de la procédure tend à trouver un terrain de prédilection dans le contexte camerounais, on peut noter que :

- au Cameroun , au lieu de parler d'évaluation des performances, on parle plutôt d'évaluation des comportements (expression de la logique relationnelle) ;
- si ailleurs, la codification constitue un risque de rigidité, au Cameroun, on considère que cette codification rend l'organisation fluide²⁴ ;
- la codification reprend une propension au rituel qui est présent dans la vie quotidienne au Cameroun²⁵.

complaisance, le sabotage, la jalousie, le libertinage, la méchanceté, la frustration... dont font mention les acteurs sont tout simplement vues comme des simples réalités humaines.

²⁴ Voici ce que pense Alain Henry à ce sujet : "tandis que les experts voient dans cette codification un risque de rigidité, leurs partenaires considèrent qu'elle rend "l'organisation plus fluide"; à un point qui peut paraître surprenant : "Si mes agents ont des règles écrites qui décrivent leur travail, dit un directeur, cela leur donnera plus d'autonomie." "[Le fait] d'expliquer comment on fait renchérit un agent, ça donne un certain nombre d'orientations pour permettre à la personne de s'exprimer un peu." (op. cit. p. 215)

²⁵ A ce sujet Alain Henry mentionne que "l'application paisible d'un cheminement précis a sur les acteurs un effet bienfaisant. Elle reprend une propension au rituel, qui est présente dans la vie quotidienne. Au Cameroun, de

Un autre aspect important relevé dans le cas de la société-d'électricité du Cameroun toujours dans le cadre du problème de décentralisation est celui de la gestion des conflits et des rapports hiérarchiques²⁶. La situation semble caractérisée de façon générale par "une sorte d'équilibre des peurs, avec des manœuvres et contre-manœuvres occultes, le poids des "rumeurs", des "problèmes très sournois" qui "n'apparaissent pas ouvertement" etc. Et on comprend, dans ces conditions, la place de stratégies visant à se prémunir contre les ennuis soit en fuyant les responsabilités, soit en fuyant les contrôles" (P. D'Iribarne, op. cit. p. 31).

Le contexte camerounais exclut les manifestations ouvertes d'oppositions et privilégie plutôt des formes de dialogues où les oppositions se voilent²⁷.

Dans le contexte camerounais, une place importante est aussi faite aux considérations d'ordre tribal dans les rapports supérieurs et subordonnés dans un contexte de décentralisation²⁸.

Toutes ces caractéristiques du contexte camerounais sont incompatibles avec la mise en place des modèles de gestion classique de décentralisation. Aussi P. D'Iribarne propose-t-il une façon de mettre en place une gestion décentralisée qui s'appuie sur deux procédures :

- d'une part, des procédures de contrôle a *posteriori* et de sanction conçues de façon à limiter l'insécurité des parties et à éviter les réactions de fuite ;

nombreuses associations amicales se réunissent suivant un cérémonial scrupuleux. Certaines sont dotées de règlements écrits, donnant des indications précises sur la façon de se comporter pendant les réunions, de prendre la parole, de sanctionner les retards et les absences, de s'habiller en certaines circonstances ou encore de plaisanter selon les moments" (op. cit. p. 216).

²⁶ En effet, comme le mentionne P. D'Iribarne, " quand on cherche ce qui peut entraver la mise en place d'une décentralisation "classique" des responsabilités, on est frappé par le caractère dramatique des rapports hiérarchiques. Ainsi, de grandes craintes sont associées à la mise en œuvre "normale" de procédures classiques qui jouent un rôle stratégique dans la décentralisation des responsabilités : les procédures d'évaluation, de récompense et de sanction par les supérieurs, d'une part ; les procédures de recours des subordonnés envers les décisions de l'autorité, d'autre part". (op. cit. p.30). Dans le cas du Cameroun, les rapports entre supérieurs et subordonnés sont caractérisés par une crainte mutuelle "les supérieurs craignent les subordonnés en même temps qu'ils en sont craints". D'une part, "les risques encourus sont d'autant plus grands qu'exercer un recours contre son chef constitue un acte dramatique, difficile à assumer" (op. cit. p. 30). D'autre part, "celui qui veut user de son autorité pour corriger les abus de ses subordonnés se met en situation difficile" (P. D'Iribarne, op. cit. p.31).

²⁷ A ce sujet P. D'Iribarne note que "Pendant que les oppositions franches sont ainsi difficiles à mettre en œuvre, on voit mettre en place une référence à la "concertation", au "dialogue", au "consensus". Selon un des membres de la direction générale : "Si ce n'est pas écrit, il faut certainement qu'il y ait une concertation, un dialogue entre le directeur général et ses adjoints ou entre le directeur et ses collaborateurs immédiats. Du moment qu'il n'y a pas d'écrits, à ce moment on recherche un consensus ponctuel, circonstanciel."" (op. cit. p. 35)

²⁸ Voici à ce sujet les propos de P. D'Iribarne "La place des considérations "tribales", largement évoquées par nos interlocuteurs, dans toutes les questions de promotion, de sanctions, etc., n'est pas indépendante de cette difficulté à s'opposer ouvertement sans entrer dans une relation de vive hostilité. On tend alors à distinguer les "frères" - à qui il est très difficile de s'opposer - des "étrangers" à qui l'on est hostile. "On a constaté, relate un directeur, parlant des procédures d'évaluation, qu'il y en a qui sont complaisantes, suivant que l'agent intéressé vient de la région de la personne ou non." " (op. cit. p. 36).

- d'autre part, des procédures de décisions collégiales à des niveaux décentralisés permettant de renforcer ces niveaux²⁹.

A ces premiers éléments caractéristiques de la marque de la gestion dans les entreprises camerounaises, vont s'ajouter ceux apportés par E. Kamdem et autres Camerounais.

1.2- Les études camerounaises et le problème des interrelations entre management et culture au Cameroun.

Dans le cas des études menées par les Camerounais sur les problèmes des interrelations entre culture et gestion, on va citer les travaux E. Kamdem et B. A. Ndzogoué.

C'est dans une étude consacrée aux entrepreneurs camerounais que E. Kamdem se propose d'identifier et d'expliquer quelques comportements révélateurs d'une nouvelle approche chez ces derniers³⁰. La démarche ici selon l'auteur n'est pas théorique ou formelle. Il s'agit plutôt et davantage d'observations sur le terrain issues d'un ensemble de recherches ayant permis de réaliser quelques monographies d'entreprises et d'étudier le profil de leurs dirigeants. A partir de ces travaux, déclare notre auteur, "*nous pouvons retenir un certain nombre de comportements et de catégories d'analyse qui apparaissent comme des tendances dominantes dans les pratiques de gestion des entrepreneurs rencontrés*" (Kamdem, 1996, p. 251). Ainsi, pour E. Kamdem, l'entrepreneur camerounais est confronté à sept (7) défis : le rôle du mentor dans le processus d'entrée en affaires³¹, les modalités de financement³², l'émergence du couple gestionnaire³³, la préparation de la relève³⁴, le paradoxe de la relation hiérarchique³⁵, la réhabilitation de la parole³⁶ et de la gestion ethno-tribale.

²⁹ Pour de plus amples explications sur cette décentralisation préconisée par P. D'Arbame, lire les pages 38 et 39 de l'article "Face à l'impossible décentralisation de l'entreprise africaine..." in *Revue Française de Gestion*, sept-oct 1990.

³⁰ S'agissant des travaux E. Kamdem, on peut se référer à l'article qui résume l'ensemble des résultats de ses différentes recherches menées sur Cameroun : "Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun", in **Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo economicus à l'homositus**, Lalèyè, I - P., Pauhuys, H, Verhelst, Th., et Zoual, H., (Dir), Paris, L'Harmattan, 1996, Chap 13, pp. 249-271

³¹ Ce premier défi met en évidence, le rôle du mentor, surtout étranger. Le mentor apparaît en effet comme un personnage qui est souvent porteur de valeurs humaines et d'expériences techniques qu'il veut transmettre à son partenaire (op. cit. p.253). Il représente, nous dit E. Kamdem, une figure dominante de la réalité psychique de l'entrepreneur. Ainsi, l'image du mentor contribuerait-elle au développement des habiletés de l'entrepreneur.

³² Ce second défi rappelle l'inadéquation du système de financement bancaire classique au contexte des entreprises camerounaises. Compte tenu de cette incompatibilité entre réalités socioculturelles et socio-économiques de l'environnement et mode de financement par les banques, on arrive à des situations où les entrepreneurs privilégient les modes de financement par les tontines au détriment des banques et où ils doivent développer des capacités d'autofinancement pour le maintien de leurs affaires (op. cit., pp. 254-255)

³³ S'agissant du troisième défi, on note généralement en Afrique, nous dit E. Kamdem, que "la disparition d'un promoteur a un effet dévastateur sur les affaires". Pour résoudre ce problème, on songe à orienter les enfants vers

Le septième défi, relatif à la culture ethno-tribale est, selon E. Kamdem, un dilemme à résoudre. "Cette dimension du problème, déclare-t-il, est tout à fait majeure et semble constituer un des fondements de la logique du manager africain". Il va se poser dès lors la question de tenir ou de ne pas tenir compte de l'ethnie en matière de management des organisations. Mais cette question, au regard des constats sur le terrain, nous dit E. Kamdem, semble dépassée. En effet, relève notre auteur, l'observation attentive des pratiques du terrain révèle l'influence considérable du critère ethno-tribal, en particulier dans le recrutement et la promotion. D'après ses observations, E. Kamdem va identifier trois modes de "gestion ethno-tribale" portant principalement sur le recrutement du personnel :

- a) Il y a d'abord le mode de gestion fondé sur le développement de la "**coalition ethno-tribale**". Il s'agit ici de chercher à reconstituer une sorte de "village ethnique" dans l'entreprise en donnant la priorité dans le recrutement aux personnes originaires de la même ethnie que le promoteur ou le dirigeant. Ce mode de gestion peut être soit, un facteur d'échec (Kamdern cite le cas de la compagnie FROMACAM) soit un facteur de réussite (Kamdern cite ici le cas de la PROLAL).

une formation universitaire et professionnelle et à les faire travailler ailleurs avant tout recrutement dans l'entreprise familiale (op. cit. pp.256-257)

³⁴ Ce quatrième défi marque l'entrée des femmes dans le métier d'entrepreneur. Elles s'y engagent soit de façon individuelle, soit entraînées par leurs époux. L'harmonisation des exigences familiales et organisationnelles ainsi que la constitution d'un système informel de contrôle sont des avantages liés à l'émergence du couple gestionnaire. Pour E. Kamdem, "l'émergence du couple gestionnaire, dans les entreprises africaines, constitue incontestablement un changement très important dans la dynamique de la relation hommes-femmes. Elle vient remettre en cause le principe séculaire de la division sexuelle du travail et constitue, du même coup, un des principaux défis que doivent relever les nouvelles générations d'entrepreneurs" (op. cit., p. 259).

³⁵ Le paradoxe de la relation hiérarchique qui est le cinquième défi pose le problème de la dynamique des relations supérieurs - subordonnés. Cette relation, faut-il le rappeler, constitue une des dimensions fondamentales des pratiques de gestion en Afrique comme ailleurs. Les relations entre supérieurs et subordonnés appellent deux approches dans le contexte africain en général et camerounais en particulier. Une approche traditionnelle : "**dominer l'autre pour mieux s'affirmer**" et une nouvelle approche "**valoriser l'autre en réduisant la distance hiérarchique**". E. Kamdem déclare au sujet de cette seconde approche, avoir noté dans le discours et le comportement de ses interlocuteurs quelques indices révélateurs de cette nouvelle approche des relations supérieurs- subordonnés (op. cit. p.259-262)

³⁶ Ce sixième défi, la réhabilitation de la parole, nous rappelle que dans le contexte culturel africain l'expression orale est un des éléments constitutifs de l'identité de l'individu. On redécouvre ainsi que même dans le contexte de l'entreprise, l'usage de la parole est très important. L'usage de la parole pourrait ainsi se traduire par l'instauration de la "**palabre africaine**" comme mode de gestion des organisations (voir la cas de la compagnie ABC cité par E. Kamdem, op. cit., pp. 262-263).

- b) Ensuite, il y a le mode de gestion fondé sur la recherche "**des habiletés ethno-tribales**". Ce mode, nous dit E. Kamdem, "*consiste pour l'entrepreneur, à établir une certaine corrélation entre l'origine ethnique d'un employé et sa performance au poste de travail*³⁷".
- c) Enfin, le mode de gestion fondé sur "**la réduction de la coalition ethno-tribale**". Ce mode "*consiste, selon les termes de E. Kamdem, à faire abstraction, autant que possible, de l'origine ethnique de l'individu et de ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'entreprise. le prototype du dirigeant ou de l'employé qui incarne ce mode est celui qui, tout en reconnaissant l'existence de la dynamique ethno-tribale dans les organisations, ne cherche pas du tout à s'en servir comme outil de gestion. C'est bien cela qui distingue ce dernier mode des deux précédents. ici, la tendance dominante n'est pas de favoriser un regroupement ethnique des individus par le biais du recrutement, mais bien au contraire de le limiter en privilégiant la compétence technique et l'expertise professionnelle*" (op. cit. p.268).

Pour E. Kamdem, "*les différents cas cités présentent un intérêt indéniable pour la compréhension des formes de logique qui sous-tendent le comportement des dirigeants et du travailleur camerounais*". Cet auteur admet que l'on puisse reprocher à son analyse une orientation culturaliste. Il s'en défend par ailleurs, mais il n'en demeure pas moins vrai que la dimension **ethno-tribale est une des réalités du terrain qu'on devrait chercher à mieux comprendre** (op. cit., p.269).

Une autre dimension des rapports entre rationalité et gestion dans le contexte camerounais est abordée par Ndzogoué dans le cadre de son travail de thèse³⁸. Dans son travail, Ndzogoué pose le problème de la rationalité de l'entreprise en Afrique en rapport avec deux variables explicatives : la rationalité de la gestion et la culture. Pour notre auteur ce problème se pose en des termes suivants : "*Dans quelle mesure la rationalité de la gestion explique mieux que la culture le niveau de performance des entreprises en Afrique ? Comment rendre les managers plus efficaces et les entreprises plus performantes ?*"

³⁷ Voici quelques propos d'un promoteur relevés à ce sujet par E. Kamdem : " Je prends par exemple le cas des Bassa, ce sont des gars impulsifs et connaissant leur caractère impulsif, on peut bien les utiliser. Si on les met sur une chaîne, ils sont assez rapides quand même et cela est très utile pour la production. Mais il y a d'autres qui sont très passifs, qui viennent de certain coin.... Si donc j'ai besoin d'un caissier, il est plus intéressant pour moi de mettre quelqu'un de tel ou tel coin car je pourrai avoir moins de chance de me faire voler. Si par exemple, je mets une personne d'une certaine ethnie commerciale, ce serait...parce qu'il y a des ethnies qui ont un caractère impulsif. Or dans le commercial, il faut amadouer le client, le caresser dans le sens du poil, être cool, plus calme. Donc, je ne peux pas prendre de risques de le faire". Il conclut en riant "dans tous les cas, je me sers un peu de cela pour attribuer telle ou telle responsabilité ..., J'ai des Béti, j'ai des Bassa et j'ai des gars de l'Ouest" (p.267)

³⁸ Ndzogoué Bernard-Alain, *Le problème de la performance des entreprises en Afrique : Rationalité du management et efficacité des entreprises, le cas du Cameroun*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris I, décembre 1993.

Pour apporter une réponse à cette interrogation, Ndzogoué va mener une enquête auprès de 74 entreprises manufacturières du Cameroun. Au terme de l'analyse des résultats, il apparaît, selon cet auteur que :

- Pour ce qui concerne la culture, 14 variables sur les 19 variables testées, soit 74% se sont révélées statistiquement non significatives pour l'explication des niveaux de performances. Ainsi donc, de l'avis de notre auteur, ces résultats confirment la nécessité de sortir du champ culturel le débat sur le problème de la performance des entreprises en Afrique (p.406).
- Pour ce qui est de la rationalité de la gestion, sur 110 variables testées, 85 se sont révélées pertinentes dans l'analyse explicative de la performance, soit 77% des variables étudiées. A travers ce résultat, il apparaît selon Ndzogoué que "la rationalité de la gestion, à travers ses variables caractéristiques, explique mieux que la culture, les niveaux de performance des entreprises étudiées. Il est donc possible, au regard des résultats, de conseiller aux managers des entreprises moins performantes de recourir largement à la rationalité de la gestion. Les correspondances constatées sont suffisamment fortes pour permettre de suggérer des règles pour l'action managériale".

Ces conclusions de Ndzogoué rentrent en contradiction avec celles des auteurs précédents.

Une autre étude, "**Performance et motivation chez les jeunes cadres camerounais : une étude empirique**³⁹", qu'on peut aussi faire rentrer dans le cadre des relations entre cultures camerounaises et management des organisations, est l'œuvre de deux auteurs, Bilongo, et Ndzogoué. Ces deux auteurs proposent un modèle de comportement organisationnel visant à déterminer les variables de motivation à utiliser par les managers dans l'environnement camerounais afin d'obtenir le meilleur niveau de performance de leurs employés et par-là de l'organisation. Pour les auteurs de ce travail, "l'environnement influe tant sur les perceptions, les valeurs, que sur les attitudes des individus". Aussi est-il question pour eux de trouver les variables permettant de rendre opérationnelle les facteurs identifiés dans les diverses théories populaires et connues sur la motivation (Maslow, Vroom et Porter, Herzberg...) en tenant compte de l'environnement camerounais. Cet exercice devrait permettre, selon les auteurs, de ressortir les variables sur lesquelles devra se porter l'action de motivation des jeunes cadres.

³⁹ Robert Bilongo et Bernard Ndzogoué (1990), "Performance et Motivation chez les jeunes cadres camerounais : une étude empirique", *Revue Camerounaise de Management*, numéro 9, pp. 58-72

Ainsi donc, l'hypothèse sous-jacente à ce travail est que "les théories les plus connues sur la motivation permettent de comprendre la motivation des individus, mais les variables pouvant permettre leur utilisation dépendent de l'environnement social, économique, et culturel du lieu d'application". La variable est perçue ici, précisent les auteurs, comme le choix d'un acte pouvant être réalisé par le manager dans le but de satisfaire les individus par rapport à un facteur de motivation donné.

Après un ensemble d'entretiens exploratoires auprès d'une vingtaine d'individus, hauts cadres d'entreprises, entretien ayant permis de ressortir une liste d'attitudes et actions exploitables par un manager pour motiver ses jeunes cadres⁴⁰, on est passé à la phase d'enquête sur le terrain pour éprouver les variables ainsi identifiées. Après administration de 500 questionnaires (dont 434 seront validés) auprès des cadres des grandes entreprises, anciens étudiants du supérieur, et analyse des résultats de l'enquête, on s'est donc rendu compte, dans le contexte camerounais, que les variables les plus significatives sont : la rémunération et les possibilités de promotions. Elles sont suivies par la couverture sociale et l'occupation. Les variables les moins significatives étant le lieu de travail, la considération et le rang occupé.

C'est ainsi que Bilongo et Nzogoué vont conclure qu'un *"manager devrait offrir à un jeune cadre des possibilités de promotion et une occupation adéquate pour le motiver, une rémunération satisfaisante accompagnée d'une couverture sociale afin de maintenir son niveau de motivation"*.

Jusqu'ici, comme on peut le constater, le Cameroun ne rentre pas encore dans le cadre des grandes enquêtes internationales sur les études cross-culturelles du management. C'est cette dimension qui sera couverte par le programme de l'IRIC sur *"l'African value survey module"*

1.3-Le Cameroun dans le cadre des larges enquêtes cross-culturelles du management.

L'IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) créé par Geert Hofstede est une institution basée aux Pays-Bas. Elle a pour vocation la recherche des différences de culture entre peuples et leurs différentes implications dans la gestion des organisations des hommes.

Les résultats connus jusqu'à ce jour, et qui sont l'œuvre de Hofstede et des autres membres de son équipe ou collaborateurs montrent que les différences de culture entre peuples peuvent être appréhendées selon cinq dimensions, à savoir : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la

⁴⁰ Il s'agit ici des dix variables que sont : *le lieu du travail, la rémunération, l'occupation, la couverture sociale, le logement, la considération, le rang occupé, l'image de l'entreprise, la possibilité de promotion et les avantages divers.*

masculinité ou la féminité, l'individualisme ou le collectivisme et enfin l'orientation à court ou à long terme. Dans les démarches effectuées par Hofstede et ses collaborateurs pour la découverte des dimensions, il a été constaté l'existence d'un biais. En effet, les valeurs qui sont prises en compte dans le questionnaire par le biais d'items reflètent toujours la mentalité des concepteurs. Pour combler cette lacune, l'IRIC s'est d'abord intéressé à découvrir les valeurs fondamentales dans le cas chinois. A travers les études ainsi effectuées par l'IRIC, on sait, comme on le verra au cours de notre travail, ce qui tient lieu de différence entre conditionnement mental des Occidentaux et conditionnement mental des chinois. Par la suite, l'IRIC va s'intéresser à l'Afrique. Deux raisons vont ainsi expliquer le regard de l'IRIC vers L'Afrique : d'abord la nécessité de rechercher des outils de management adaptés au contexte africain. L'Afrique étant en quête d'outils d'une bonne gouvernance (Noorderhaven et al., 1996). Ensuite la recherche des dimensions culturelles dans le contexte africain et la nécessité de situer les pays africains sur l'échelle des dimensions culturelles, l'Afrique restant encore dans ce cadre très marginalisée. Le projet sur "**Africain Value Survey**" veut réaliser cette double ambition. C'est ainsi que, sur l'initiative de l'IRIC, une enquête devant regrouper de nombreux pays à travers le monde et basée sur les valeurs culturelles africaines fut lancée en 1994. Au nombre des 14 pays ayant répondu à l'appel de l'IRIC, figurait le Cameroun⁴¹. Les résultats issus de cette enquête ont abouti à la rédaction d'un article sur les relations entre culture et gouvernance par Bassirou Tidjani et Niels Noorderhaven (2001).

Les résultats de cette enquête, qui feront l'objet d'une présentation beaucoup plus large au chapitre ³4 de notre travail, permettent de mettre en évidence 8 dimensions culturelles :

- La dimension "**Bonté humaine**" ("**Human goodness**") : Cette dimension est considérée comme reflétant une vue positive des individus. Un score élevé sur cette dimension indique une vue optimiste de la nature humaine et la conviction que cette vue doit prédominer sur les principes d'organisation. Un score faible indique une vue pessimiste. Les scores enregistrés sur cette dimension vont de zéro (faible score) à 100 (score élevé). Le Cameroun, comme d'autres pays africains enregistre un score faible : 17 (vue pessimiste de la nature humaine).
- La dimension "**Règles et hiérarchie**" ("**Rules and hierarchy**") : Un score élevé sur cette dimension indique que la réglementation (les règles) est importante et que les subordonnés doivent se référer à leurs supérieurs pour prendre position. Un score faible indique que les

⁴¹ L'enquête dans le cas du Cameroun a été menée par Fouda Ongodo Maurice, auteur de la présente thèse sur la dimension culturelle du management dans les organisations camerounaises.

règles et la hiérarchie sont moins importantes. Sur cette dimension, les scores des pays africains sont élevés. Le Cameroun marque un score égal à 100 et compte tenu de la nature de cette dimension, on arrive à comprendre pourquoi le système des procédures s'est imposé dans le cas de la décentralisation de la SONEL.

- La dimension **"Importance de la religion" ("Importance of religion")** : Un score élevé sur cette dimension indique une plus grande importance accordée aux valeurs religieuses et non aux valeurs hédonistes, un score faible traduit le contraire. C'est ainsi qu'au regard des résultats obtenus, les valeurs relatives à la religion sont très importantes en Afrique. Le Cameroun sur cette dimension obtient un score de 81 (forte importance des valeurs religieuses).
- La dimension **"Sagesse ancestrale" ("Traditional wisdom")** : un score élevé sur cette dimension indique que les répondants acceptent les points de vue traditionnels de la sagesse et de ses sources. Sur cette base, tous les pays africains enregistrent un score au-dessus de la moyenne, celui du Cameroun est égal à 89.
- La dimension **"Partage" ("Sharing")** : Un score élevé sur cette dimension traduit la forte tendance pour les individus au partage des richesses. Le Cameroun réalise sur cette dimension un score de 74.
- La dimension **"Jalousie" ("Jealousy")** : Un score élevé sur cette dimension indique une forte perception de la jalousie «ou la peur d'être rejeté» comme force importante de la société. Les scores enregistrés par les pays africains sur cette dimension sont assez différents. Le Cameroun enregistre un score de 94. Ce résultat peut être confirmé par la situation décrite par Alain Henri dans le cas de la SONEL.
- La dimension **"Collectivisme" ("Collectivism")** : Ce facteur apparaît difficilement interprétable. Certains items relatifs à cette dimension suggèrent l'idée de collectivisme ou d'esprit communautaire. Pour cette dimension, on relève aussi certains aspects relatifs au fatalisme. C'est ainsi que pour ce facteur, on a adopté provisoirement l'appellation "Collectivism". Les scores enregistrés sur cette dimension par les pays africains sont presque au-dessus de la moyenne, Le Cameroun enregistre un score de 54.

- La dimension "**Responsabilité sociétale**" ("**Societal responsibility**") : Les deux items fortement corrélés à cette dimension traduisent la responsabilité sociale des individus face à la société. Le Cameroun enregistre un score de 57 sur cette dimension.

Après cette revue des différentes contributions sur le problème de gestion et culture au Cameroun, quelle orientation allons nous donner à notre travail ?

2- Problématique, Justifications, objectifs, intérêt du sujet, méthodologie et plan de travail.

2.1- Problème et hypothèses de travail

Les études réalisées jusqu'ici dans le cadre des interactions entre culture et gestion au Cameroun mettent en évidence certains traits spécifiques qui caractérisent les rapports entre acteurs camerounais lorsqu'il s'agit d'œuvrer ensemble, au sein d'une même organisation, pour la réalisation d'objectifs communs.

Les travaux de P. D'Iribarne et Alain Henry du groupe français "Gestion et société", de nature qualitative, ont permis de relever dans le contexte camerounais certains faits ayant un impact sur le fonctionnement des organisations : logique de l'amitié, facteur ethnique, importance des procédures et bien d'autres faits comme ceux relatifs à la jalousie... Cependant il convient de relever ici que le nombre d'entreprises, objets d'investigation, reste encore très faible. Et les deux structures visitées ont l'une la particularité d'appartenir à une multinationale et l'autre à L'Etat. Il manque dès lors les entreprises appartenant au secteur privé. Certes dans ces études, le facteur ethnique a été évoqué, mais il n'a pas été relevé de valeurs culturelles ou de dimensions culturelles importantes influençant la vision de l'entreprise des acteurs et sur lesquelles rechercher les bases d'un management interculturel dans les entreprises camerounaises. Ces travaux n'ont pas fait de suggestions dans le sens de donner aux dirigeants les moyens pour essayer de maîtriser les interactions entre groupes ethniques confrontés aux mêmes problèmes dans les organisations.

De même, les travaux réalisés par E. Kamdem mettent certes en évidence le facteur ethnique et autres phénomènes culturels influençant le mode de fonctionnement de l'organisation au Cameroun. Toutefois, ces travaux, également de nature qualitative, restent encore en nombre limité et ont beaucoup plus ciblé la petite entreprise privée camerounaise. Tout comme les travaux du groupe "Gestion et Société", les travaux d'E. Kamdem n'abordent pas le problème de la gestion de la diversité culturelle dans les organisations camerounaises.

Quant au travail de Ndzogoué, qui préconise l'usage des outils rationnels et fait des prescriptions par rapport au programme d'enseignement de la gestion dans les universités camerounaises, nous pouvons noter qu'il rentre dans le cadre des études quantitatives. Au regard de sa méthodologie et des variables prises en compte dans la mesure de l'impact de la culture dans la gestion, on peut remarquer que ce travail n'avait pas pour objectif de saisir l'importance de la culture dans le processus de la gestion, mais simplement de prouver que seule la rationalité, dans le cas de la gestion des organisations au Cameroun peut conduire à de bons résultats. D'où l'introduction d'un biais dans la mesure des variables culturelles (nombre très limité, confusion au niveau de l'échelle d'analyse, introduction de l'erreur écologique...).

Le travail réalisé par Ndzogoué et Bilongo sur les facteurs de motivation des jeunes cadres camerounais, malgré les résultats auxquels il parvient, emprunte des variables issues d'autres contextes pour les tester dans l'environnement camerounais, et il n'est pas évident que les variables ainsi utilisées pour mesurer les facteurs de motivation soient universelles.

Le travail de l'IRIC, "*Exploring African Values*", comme on l'a déjà noté, par les scores réalisés par le Cameroun au niveau des dimensions découvertes, permet de tirer quelques conclusions quant aux facteurs culturels susceptibles d'influencer les comportements dans les organisations camerounaises. Par ailleurs, un rapprochement entre les résultats de ce travail et certaines réalités relevées sur le terrain par P. D'Iribarne et Alain Henry confirme la convergence de certains points de vue. Une autre caractéristique de cette étude et qu'on doit relever ici est que l'échantillon des étudiants camerounais était composé d'étudiants francophones et d'étudiants anglophones (50 étudiants de la région francophone et 55 étudiants de la région anglophone) du Cameroun. Dans les analyses des résultats de l'enquête, il est apparu que les résultats enregistrés par les deux sous-échantillons issus du Cameroun n'étaient pas toujours similaires. On notait parfois des différences remarquables, ce qui s'est traduit dans cette étude par une distinction entre Cameroun francophone et Cameroun anglophone. Les résultats des deux sous-échantillons camerounais sur les différentes dimensions sont donnés dans le tableau ci-après :

Tableau : Score du Cameroun francophone et du Cameroun anglophone sur les dimensions culturelles de l'étude de L'IRIC.

	human nature	Rules and hierarchy	Religion	Wisdom	Sharing	Jealousy	Collectivism	Responsability
Cam franco	0,16	0,51	0,16	0,76	0,46	0,33	-,09	1,45
Cam English	0,61	0,88	0,52	0,67	-0,14	0,37	-0,11	1,41

Mais il convient de relever, dans le cadre de cette étude, que certaines valeurs prises en compte semblent encore un peu étrangères au contexte africain et qu'il y a encore lieu de mener des travaux en profondeur. De même, faut-il le mentionner, le questionnaire proposé comme instrument de collecte des données a présenté quelques erreurs de traduction.

Sur la base des différents résultats ci-dessus mentionnés, des conclusions des différents travaux présentés et autres critiques sur les rapports entre cultures camerounaises et gestion, on peut poser trois questions fondamentales qui sous-tendent notre problématique :

- 1) *Quels sont les traits culturels dominants à prendre en compte dans l'espace managérial des organisations tant publiques que privées au Cameroun ?*
- 2) *Comment les managers, appelés à gérer dans un contexte multiculturel qui est celui du Cameroun, peuvent-ils réaliser des synergies culturelles ou organiser une gestion multiculturelle au sein des organisations au Cameroun ?*
- 3) *Que peuvent les managers pour valoriser le capital culturel dans le développement de leurs entreprises ? Quelles approches managériales adopter quant au leadership, à la motivation et à la structure d'organisation dans le contexte camerounais actuel ? En d'autres termes, quels peuvent être les apports de la culture au management des organisations au Cameroun ?*

C'est donc cette série d'interrogations qui a donné naissance à notre sujet de thèse : *"La Dimension Culturelle du Management au Cameroun" (l'importance, l'ampleur que peut avoir la culture sur la gestion des organisations).*

Trois hypothèses peuvent être considérées ici :

- 1) *Il existe des dimensions culturelles (à découvrir) caractéristiques des cultures camerounaises qui affectent le fonctionnement des organisations.*
- 2) *Les facteurs culturels qui affectent la gestion des organisations au Cameroun ne sont pas perçus de manière identique par les différents groupes ethniques. Il est question de vérifier l'hypothèse d'homogénéité des aires culturelles camerounaises.*
- 3) *Les facteurs issus de la colonisation (du fait de la colonisation anglaise et française) ou encore l'influence de la religion dans certains contextes peuvent être à l'origine des différences de perception sur les valeurs culturelles.*

2.2- Objectifs du Sujet

Nous admettons ici l'hypothèse de Bryant (1994) selon laquelle les solutions culturellement appropriées aux problèmes de gestion et management des institutions sont susceptibles d'assurer un avenir productif en Afrique.

Dans ces circonstances, les études sur les interactions entre culture et management des institutions doivent être envisagées d'une nouvelle façon. Elles doivent permettre d'une part, de mettre un terme aux controverses nées de l'interprétation des valeurs culturelles africaines susceptibles d'influencer le développement économique et la gestion des institutions et, d'autre part, de surmonter les difficultés et les carences constatées dans le cadre des recherches sur les interactions entre culture et management. A ces deux préoccupations, il y a aussi lieu d'intégrer dans ces études une vision dynamique des faits culturels. Ainsi, comme l'a noté Ela(1994), «il ne suffit pas de savoir ce que sont ces sociétés, il faut analyser ce qu'elles deviennent dans la mesure où pour se «maintenir» elles sont sans cesse en train de «se faire»».

Face à ces nouvelles exigences, prendre en compte la culture dans le procès du management et du développement économique implique que l'on comprenne le rôle des «dimensions culturelles» ou des diversités culturelles afin de mettre en œuvre des pratiques de gestion appropriées.

L'objectif principal (global) de notre travail est de déterminer comment les dimensions culturelles entrent en interaction avec les choix importants des sociétés. dans cette perspective, nous envisageons comme objectifs intermédiaires de :

- **Prendre en compte la multiplicité des groupes ethniques et passer du niveau d'analyse national au niveau ethnique ;**
- **Faire un bon usage des répliques ;**
- **Concilier les études qui utilisent les approches par cas de celles qui utilisent les analyses par dimensions ;**
- **Calculer les indices culturels en vue d'éventuelles comparaisons.**

2.2.1- Prendre en compte la multiplicité des groupes ethniques

Contrairement à l'Occident et au Japon, les efforts visant à promouvoir la réflexion sur les liens entre cultures et management en Afrique sont encore au stade de balbutiement. Ces études qui ont rencontré un assentiment général tendent à démontrer, d'une part, que les méthodes de management imposées de l'extérieur n'ont pas toujours eu l'effet escompté, que le management et la bonne gouvernance des institutions en Afrique ne sont possibles que s'il existe une symbiose entre outils modernes de gestion et valeurs culturelles, et que la variable culturelle est devenue un élément important dans l'explication des performances d'une entreprise ; d'autre part, que l'Afrique a besoin d'un modèle de gestion adapté à ses organisations.

Cependant, les points de vue divergent quant à la façon d'intégrer les valeurs culturelles dans le management. Deux thèses pour le moins opposées, de l'avis de R. Nkaku (1997), sont défendues : Des auteurs tels que Henry (1988a ; 1988b) et d'Iribarne (1986, 1990) caractérisent les cultures africaines par la notion de «cultures nationales», en référence à cet univers qui se voudrait essentiellement relationnel, et pensent donc que les méthodes de gestion doivent y être adaptées. En revanche pour d'autres auteurs tels Ahiauzu (1983, 1984), Godsell (1993), il existe en Afrique plusieurs cultures liées aux différents groupes communautaires, et donc plusieurs entrepreneurs qui se distinguent par des profils soit en rapport avec les cultures de leurs groupes d'appartenance, soit en contradiction avec les cultures de leurs milieux d'essence.

La seconde thèse, qui considère les cultures ethniques, tant sur le plan des entrepreneurs que sur celui du management, nous semble la plus pertinente. En effet, en Afrique, rares sont les États qui, sur le plan ethnique sont homogènes. Qui plus est, peu sont les études anthropologiques et sociologiques qui se situent au niveau national. Beaucoup d'enquêtes anthropologiques sont des enquêtes ethnographiques. Et si l'on considère les études faites en Afrique sur les rapports entre

cultures africaines et certaines disciplines⁴², on se rend compte que presque toutes, parmi les plus pertinentes s'appuient sur les rapports entre groupes ethniques africains et disciplines considérées. En suivant cette démarche, évoquons les raisons qui nous amènent à mettre en rapport les facteurs culturels des différents groupes culturels camerounais et le management des organisations.

a) Aucun pays en Afrique n'est homogène sur le plan culturel, ainsi en Afrique se pose-t-il déjà sous l'angle multi-ethnique, le problème de savoir comment gérer cette diversité ethnique au sein des entreprises et autres organisations. En effet, ce problème n'a jamais été posé comme pouvant faire obstacle au bon fonctionnement des organisations en Afrique et plus particulièrement au Cameroun, où on dénombre de nombreux groupes ethniques, différents dans leur façon de penser, d'agir et de sentir. En choisissant ainsi de ne pas voir la diversité culturelle, on se prive des moyens de la gérer, de limiter les problèmes qu'elle entraîne et d'exploiter les avantages qu'elle offre.

b) Dans le contexte camerounais, seuls les rapports entre facteurs culturels Bamilékés et pouvoir économique ont fait l'objet d'une abondante littérature (Dongmo(1981), Warnier(1992), Geschière(1988) ...). Une approche comparative serait donc nécessaire, puisqu'il apparaît évident que la spécificité culturelle Bamiléké ne pourra être dégagée qu'en relation avec les autres cultures camerounaises.

Il est dès lors question pour nous de passer du niveau d'analyse national au niveau d'analyse ethnique. Car, convient-il de le noter, la majorité des travaux entrepris dans le cadre des interactions entre cultures et gestion en Afrique sont basés sur l'hypothèse implicite selon laquelle les cultures africaines sont homogènes⁴³.

2.2.2- L'usage des réplifications

L'usage des réplifications⁴⁴ est apparu comme une limite à l'étude sur les dimensions culturelles africaines. Mais il peut paraître judicieux pour certains points :

⁴² Comme disciplines, on peut citer : la philosophie (P. Tempels, La Philosophie Bantou, Présence Africaine, Paris, 1949.), l'économie (Binet, Psychologie Economique Africaine, Payot, Paris, 1970), la sociologie (Balandier, Sociologie Actuelle de l'Afrique, PUF, 1970).

⁴³ Cette prise de position, comme on le sait, a entraîné deux conséquences majeures : La généralisation abusive voire excessive de la majorité des résultats de travaux (Renaud de Maricourt et Alain Olivier, 1990) et l'existence de deux thèses pour décrire les cultures africaines comme déjà mentionné.

⁴⁴ Sur la réplification, Hofstede mentionne que « cette approche a un inconvénient majeur : le questionnaire ne couvre que les sujets pertinents dans la société où il a été conçu et risque d'ignorer les sujets très importants pour d'autres sociétés. Or ce sont là les questions les plus intéressantes du point de vue culturel.. L'ethnocentrisme de ce type de réemploi a été à l'origine de nombreuses études sans intérêt dans le domaine des différences culturelles (Hofstede, op cit p. 324).

- D'abord sur le plan méthodologique : S'il n'existe pas encore de canevas universel sur le plan des études culturelles, on sait quand même reconnaître une bonne description culturelle. C'est pourquoi, par exemple, on considère la méthodologie de Hofstede comme intéressante pour la découverte des dimensions culturelles.
- Ensuite pour des besoins de corrélation : Les résultats d'études sur les dimensions culturelles ne peuvent être validés que s'ils sont confrontés à d'autres résultats issus d'autres travaux de recherches. A ce niveau, il faut donc avoir des points d'ancrage (comme l'a mentionné Hofstede, « il est beaucoup plus intéressant de comparer les structures dimensionnelles obtenues avec des instruments sur différentes populations mais dans les mêmes pays»). C'est dans ce contexte qu'il apparaît alors nécessaire d'utiliser des répliques en Afrique comme l'a fait Bourgoin(1984) dans le cadre de la Côte-d'Ivoire, car dans ce continent, on ignore encore la position de nombreux pays sur les dimensions culturelles connues à ce jour.
- Enfin, la mondialisation des économies : La réplique des études culturelles occidentales et orientales en Afrique apparaît nécessaire parce que les Africains sont considérés comme des individus hybrides baignant à la fois dans leur culture et formés ou utilisés dans les institutions mises en place selon d'autres logiques culturelles. Il est dès lors question d'évaluer la part du conditionnement mental des Africains influencés par les valeurs culturelles extérieures ou alors d'avoir une perception des valeurs culturelles des autres peuples par les Africains.

2.2.3- Concilier les analyses qualitatives et quantitatives.

La recherche des dimensions par questionnaire sur le plan national vise à déterminer les grandes tendances culturelles des peuples. L'approche ici, à notre avis, est prospective et très théorique et sert de cadre de réflexion pour la mise en place des interactions entre cultures et politiques économiques, cultures et gestion etc.

L'approche par études de cas se veut plutôt pratique. Les études de cas, note P.D'Iribarne, «reposent largement sur des comparaisons attentives des fonctionnements réels d'unités de production situées dans des pays différents. Et les contrastes ainsi observés aident à mettre en évidence les spécificités de chaque pays».

Les nations modernes sont trop complexes, et culturellement hétérogènes, pour que l'on puisse mener des études de cas en profondeur.

Il y a donc lieu, d'une part, de relever les faits les plus apparents et les plus frappants d'une culture par le biais des dimensions et, d'autre part, de voir, par le biais des études de cas, comment les outils, souvent conformes aux standards internationaux, sont mis en pratique, et avec quels résultats, compte tenu des conduites réelles du personnel africain. Ces deux approches, une fois maîtrisées peuvent aider à mettre en place, à notre avis, des outils de gestion adaptés au mode de gestion des institutions africaines.

Il doit donc y avoir rapprochement entre spécificités rencontrées au niveau de l'entreprise et dimensions culturelles relevées au niveau national.

2.2.4- La nécessité des indices culturels pour les besoins de comparaisons internationales

La détermination des dimensions culturelles ouvre généralement la voie à la construction d'indices culturels. Or en Afrique, non seulement, on n'a pas encore déterminé de façon rigoureuse les dimensions sous-jacentes aux valeurs culturelles africaines, mais aussi, le nombre de pays africains évalués sur le plan culturel par les indices culturels élaborés dans d'autres contextes est trop faible. Il y a donc risque ici de voir l'Afrique marginalisée dans le concert des comparaisons interculturelles et de continuer à se fonder sur des préjugés pour qualifier les cultures africaines. Dans ces circonstances, la quête des dimensions culturelles apparaît nécessaire car devant mener à l'évaluation des cultures des pays ou des ethnies africaines tant sur la base des dimensions culturelles africaines que de celles issues d'autres horizons pour les besoins de comparaisons interculturelles.

3- Méthodologie et plan de la thèse

Notre méthodologie va s'inspirer de celle des études sur les enquêtes "*cross-culturelles*" et plus précisément de celle utilisée dans le cadre de l'enquête IBM de Hofstede et des études sur les valeurs culturelles chinoises et de "l'African Survey Value Module". Deux aspects importants sont à relever dans cette méthodologie :

- Il y a d'abord les problèmes qui relèvent du formalisme en sciences sociales (analyse de la causalité, analyse dimensionnelle, construction des typologies, approche méthodologique des études cross-culturelles). Nous avons préféré traiter ces problèmes au chapitre II de notre travail, chapitre qui traite aussi des approches scientifiques des faits socioculturels et de la définition de la culture.
- Il y a ensuite les problèmes liés à la méthodologie d'enquête, à la technique et au choix des outils d'analyse des données ainsi qu'au traitement des données. Pour des raisons de

convenance, nous avons jugé utiles de traiter ceux-ci au chapitre III, chapitre où nous ferons en même temps la présentation des grandes aires culturelles.

Notre travail comporte deux parties :

- **Première Partie : Le contexte général de l'étude et les problèmes posés par la définition de la culture et les études culturelles et cross-culturelles**

Chapitre I : Le contexte actuel du management et la problématique du management en Afrique.

Chapitre II : Présentation du concept de culture et méthodologie d'études socioculturelles et cross-culturelles

- **Deuxième partie : Culture et management des organisations dans le contexte camerounais.**

Chapitre III : Les grandes aires culturelles camerounaises et l'étude des dimensions culturelles au Cameroun.

Chapitre IV : Les dimensions culturelles et le management des organisations au Cameroun.

**LE CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE ET LES
PROBLEMES POSES PAR LA DEFINITION DE LA
CULTURE ET LES ETUDES CULTURELLES ET CROSS-
CULTURELLES**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Notre sujet porte sur les interactions entre management des organisations et cultures nationales ou locales. Le traitement de ce sujet appelle d'abord, la présentation du contexte général dans lequel va se dérouler l'étude. Ensuite, il s'agit d'insister sur le sens à donner au concept de culture. Enfin, il y a lieu de relever les problèmes posés tant par les études culturelles et cross-culturelles que par l'opérationnalisation de la notion de culture elle-même.

Dans le premier chapitre de cette première partie, il est question de situer la problématique du management dans le contexte mondial en général et africain en particulier. Le Cameroun n'étant pas isolé du reste du monde, nous avons estimé que les problèmes posés par le management en Afrique et dans le contexte international de mondialisation ont une influence sur la conception et les pratiques du management au Cameroun. Dans ce chapitre, nous allons aussi nous interroger sur l'application des principes de rationalité dans le management et sur la relativité des pratiques de gestion. La présentation de ces éléments nous permettra ainsi de situer notre travail dans le temps et de préciser le cadre de référence des études en management dans lequel nous allons nous appuyer pour atteindre nos objectifs

Dans le second chapitre de cette première partie, après avoir posé la problématique de l'appréhension scientifique des phénomènes socioculturels en général, il s'agira d'examiner le concept de culture afin de donner l'orientation que va prendre ce concept complexe dans notre travail. Nous allons aussi présenter les thèses culturalistes ou du culturalisme qui influencent au plus haut point les études cross-culturelles en matière de management. A travers la présentation dans ce chapitre des études ou modèles visant à nous aider à déterminer les dimensions culturelles dans le contexte camerounais, nous tenons à mettre en relief les hypothèses, les bases théoriques de raisonnement, les outils statistiques utilisés, les idées, les différentes interprétations et autres études de corrélations et principes méthodologiques ayant contribué non seulement à l'élaboration et à la conception des différentes dimensions culturelles connues à jours mais aussi à la compréhension des rapports entre culture et management. Nous voulons également montrer, à travers la présentation de ces éléments, l'importance des valeurs culturelles dans la détermination des dimensions culturelles. Il est question de voir comment les modèles sur lesquels nous allons nous appuyer ont évolué au cours du temps et comment ils se sont enrichis de nombreux apports dans leur élaboration. Il s'agit aussi pour nous de relever leurs limites.

Cette première partie peut-être considérée comme consacrée à différents débats importants en sciences sociales, au management des organisations, au concept de culture et de sa formalisation : débats sur la nouvelle conception du management, sur la relativité des pratiques de gestion et sur le management adapté au contexte africain, débats sur l'aperception scientifique des phénomènes socioculturels et des outils méthodologiques utilisés pour la saisie de ces phénomènes, débat sur la

théorie et le concept de culture. De nombreux points relatifs à ces différents débats méritent donc quelques éclaircissements et parfois des prises de positions afin de mieux situer et orienter la suite de notre travail.

Les deux chapitres qui constituent cette première partie sont les suivants :

- **Chapitre I : Le contexte actuel du management et la problématique du management en Afrique**
- **Chapitre II : Présentation du concept de culture et méthodologie d'études socioculturelles et cross-culturelles**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

**LE CONTEXTE ACTUEL DU MANAGEMENT ET LA
PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT EN AFRIQUE**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

«Depuis l'ascension du Japon au rang de puissance économique, les théoriciens de l'organisation et les gestionnaires sont devenus de plus en plus conscients des rapports entre culture et gestion» (MORGAN, 1989, p.119). Ainsi, dans le sens de la considération de la culture comme variable importante en matière de gestion, WILLIAM OUCHI (1981), PASCAL et ATHOS (1984), Peter et WATERMAN (1983) ont vulgarisé les différences d'ordre culturel entre organisations en isolant l'existence des valeurs fortes comme une caractéristique des entreprises qui réussissent. Bien avant eux, de nombreux théoriciens des organisations, de BERNARD à WEICK, avaient, sous une forme ou sous une autre, mis en évidence les particularités organisationnelles résultantes ou fondatrices de l'action collective» (GAUTHEY & XARDEL, 1990, p.28). Dans un cadre plus large, Max WEBER (1934), dans son ouvrage, **«l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme»**, a mis en exergue le lien entre une culture religieuse, en occurrence le protestantisme, et le développement économique de l'Occident. Il en va de même des travaux de Hofstede (1980) qui montrent l'influence des valeurs culturelles sur un certain nombre d'aspects du management des organisations.

Pour ce qui est de l'Afrique, le problème de prise en compte des valeurs culturelles africaines dans le développement économique n'est pas nouveau. KLITGAARD (1992, p. 81) nous rappelle qu'en 1954, bien avant les indépendances de nombreux États africains, quelques-uns des plus grands spécialistes des sciences sociales de l'époque s'étaient rendus à Paris pour débattre des moyens de tenir compte de la culture dans le développement économique¹.

Des organisations internationales comme l'UNESCO ou encore la Banque Mondiale ont déjà organisé divers colloques et fait de nombreuses publications au sujet des relations entre culture et développement en Afrique².

L'élite intellectuelle africaine préoccupée par les sciences de gestion et de développement économique n'est pas en reste dans ce vaste mouvement qui veut mettre en rapport culture et développement ou culture et gestion (BOURGOIN (1984), ETOUNGA MANGUELLE (1993), AXEL KABOU (1991), DIAGNE et OSSEBI (1996), MAMADOU DIA (1990) etc.

¹ Voici à ce sujet les propos de KLITGAARD (1992 p. 82) "Les cultures différentes méritent le respect. On a trop insisté sur les traits négatifs des sociétés traditionnelles et pas assez sur les traits positifs, dont les sociétés dites modernes pourraient s'inspirer. Chaque culture comporte sa propre «configuration» de motivations et d'incitations, conséquence de son «capital culturel spécifique». Le développement économique n'est subordonné à aucune condition culturelle nécessaire et suffisante".

² Voir à ce sujet "Africa Cult 1975, Conférence inter-gouvernementale sur les politiques culturelles en Afrique : Problèmes et perspectives", Paris, UNESCO ou encore "Culture et développement en Afrique" Acte de la Conférence internationale, organisée au siège de la Banque Mondiale, à Washington 2-3 avril 1992.

Dans cette liste des contributions aux problèmes de cultures et de gestion en Afrique, liste qui n'est pas exhaustive, on ne saurait ignorer la participation des chercheurs du monde occidental intéressés par les cultures africaines ainsi que des problèmes de gestion et développement du continent africain (Travaux de P. D'IRIBARNE (1989) et de l'IRIC (2001) par exemple).

Toutefois, les différents intervenants dans le champ de l'interaction entre culture et développement en général ou culture et gestion en particulier sont loin de s'accorder, quant à l'intégration des valeurs culturelles dans la gestion des organisations. Ainsi, si on est d'accord qu'il faut tenir compte de la culture dans la gestion des organisations ; on n'a pas encore trouvé de réponse à la question de savoir **« comment faut-il prendre en compte la culture ? »** dans le processus de gestion des organisations en Afrique (KLITGAARD, op. cit. p. 83). Faut-il adapter les politiques de gestion aux cultures et aux différents environnements ? Ou alors les mentalités africaines doivent-elles s'adapter aux pratiques et méthodes de gestion venues de l'occident ? Sur la question, les opinions émises par Henri BOURGOIN (1984), ETOUNGA MANGUELLE (1993), JEAN MARC ELA (1994), AXELLE KABOU (1991), CLAUDE AKE (1992), MAZRUI (1992) etc. sont loin de faire l'unanimité. Selon ces auteurs, soit il faut des modèles de développement et de gestion basés sur des réalités autochtones, soit il faut épouser l'Occident avec toutes ses cultures industrielles (et industrialisantes). Malgré la pertinence des points de vue des uns et des autres, il convient tout de même de soumettre leurs différentes opinions à une critique afin de relever leurs limites. Ainsi tour à tour seront examinées :

- les prises de positions des partisans d'un développement ou d'un management assujettis aux réalités africaines ;
- les idées émises par ceux qui fondent le développement de l'Afrique ainsi que son management sur l'ajustement de la mentalité de ses fils ;

Dans ce chapitre, Nous allons nous interroger sur le problème du management en Afrique (1) ainsi que sur l'application des principes de rationalité dans le management (2). Nous allons situer et chercher à comprendre le contexte dans lequel s'insèrent désormais les études sur le management des organisations (3). Il s'agira enfin de présenter les deux grandes approches des études interculturelles ou cross-culturelles qui mettent en rapport culture et gestion des organisations (4). L'objectif de ce chapitre est de permettre de situer notre travail dans le temps et dans l'espace et de donner l'orientation de notre démarche quant aux différentes méthodologies en matière des études sur les différences culturelles dans le management.

1- La problématique du management en Afrique : Entre imitation et recherche des voies originales (solutions ethnocentriques contre solutions importées)

Dans cette section, nous allons porter nos interrogations sur l'opportunité d'un management typiquement africain (1.1) et sur ces valeurs culturelles qu'on considère comme facteurs de développement et qui font défaut en Afrique (1.2).

1.1- L'Afrique a-t-elle besoin d'un management endogène ou «d'ethno- management» ?

Les raisons profondes de la recherche d'un management africain, sont avant tout, à notre avis, réactionnaires. Réaction contre ceux qui ont érigé en dogme l'incapacité managériale de l'Afrique. Aussi, avant de répondre à la question ci-dessus posée, nous allons d'abord nous intéresser aux thèses qui affirment l'incapacité congénitale des Nègres en matière de gestion, et contre lesquelles se sont élevés les partisans d'un management africain.

1.1.1- L'incapacité de management des Africains : les fondements idéologiques.

Pour démontrer l'incapacité du Noir à gérer une organisation, on fait généralement recours à deux thèses :

- la thèse philosophique qui consacre la mentalité primitive du Noir ;
- la thèse économique qui considère l'Homme noir comme un être «a-économique» (mentalité anti-économique du nègre).

1.1.1.1- L'Africain : un homme à la mentalité prélogique et démunie de raison ?

CHEIKH ANTA DIOP (1981, p.277) écrit : «Le médecin grec GALIEN, qui vivait au II^e siècle après J.C., ramenait les traits caractéristiques du nègre à deux, qui lui paraissaient fondamentaux : 1) longueur démesurée du sexe, 2) hilarité, forte propension au rire. Le nègre est un être hilare au sexe démesurément long». Si cette image ancienne du nègre n'est pas appuyée par un procédé de raisonnement rigoureux, tel n'est pas le cas des autres clichés tout aussi méprisants et caricaturaux que le précédent. Les considérations ultérieures sur le nègre peuvent se targuer, pour certains, d'avoir une assise intellectuelle et scientifique sérieuse surtout lorsqu'elles émanent d'esprit aussi brillants que LEVY BRUHL et HEGEL.

La thèse centrale de LEVY BRUHL «postule expressément l'existence de deux mentalités la «civilisée» et la «primitive», constitutives respectivement, aux «sociétés supérieures» et aux

«sociétés inférieures» et irréductiblement différentes» (MARCEL AMONDJI, 1993, p.71). En d'autres termes, LEVY BRUHL nous enseigne qu'il existe une mentalité logique, attribut des civilisés et une mentalité prélogique caractéristique des «primitifs».

Dans cette typologie Bruhlienne des mentalités, celle du nègre en général et de l'Africain en particulier serait primitive, c'est-à-dire, mystique et prélogique. On n'est donc pas étonné de lire chez ANDRE GIDE ces propos sur l'indigène africain : «il semble que les cerveaux de ces gens soient incapables d'établir un rapport de cause à effet» ou encore «le pourquoi n'est pas compris des indigènes, je doute si quelques mots équivalents existent dans la plupart de leurs idiomes» (Gide, cité par M. AMONDJI, p.92). Abondant dans le même sens, Louis Vincent déclare que «le pourquoi seul intéresse le noir, mais le comment se trouve toujours évalué» (Louis Vincent Thomas, repris par AMONDJI p.94). En juxtaposant les deux thèses précédentes, on se rend compte qu'autant le noir ignore le pourquoi et le comment, autant le pourquoi et le comment lui sont familiers. Mais qu'importe, l'essentiel était de prouver qu'il n'y a guère de place dans l'esprit du "primitif", pour les questions "comment" ou "pourquoi". (L. BRUHL cité, par AMONDJI p. 93). Et qu'il ne se préoccupe aucunement de rechercher les liaisons causales qui ne sont pas évidentes par elles-mêmes ; tout de suite il fait appel à une puissance mystique» (L. BRUHL cité par AMONDJI p. 94).

A travers la thèse centrale de LEVY BRUHL, il est ainsi reconnu la prétendue infériorité de la race noire d'ailleurs attestée par certains piliers de la négritude. C'est ainsi que CESAIRE présentera les Noirs comme «ceux qui n'ont exploré ni les mers ni le ciel». Et SENGHOR pour sa part écrira que «l'émotion est nègre et la raison hellène» (SENGHOR et CESAIRE repris par C. ANTA DIOP (1981) p. 279). Aussi ces propos de SENGHOR ou de CESAIRE ne sont-ils pas différents de ceux d'un GOBINEAU (ancêtre idéologique du nazisme) qui déclare que «le nègre possède au plus haut degré la faculté sensuelle sans laquelle il n'y a pas d'art possible, et pourquoi d'autre part l'absence des aptitudes intellectuelles le rend complètement impropre à la culture de l'art, même à l'appréciation de ce que cette noble application de l'intelligence des humains peut produire d'élevé. Pour mettre ses facultés en valeur, il faut qu'il s'allie avec une race différemment douée(...)» (GOBINEAU repris par C. ANTA DIOP (1980), pp. 278-279). On comprend bien ici avec GOBINEAU que le noir possède la qualité inférieure c'est-à-dire la sensibilité végétative, et que la qualité supérieure serait donc la rationalité apollinienne blanche». (C. ANTA DIOP, op. cit. p. 278)

Le préjugé de l'incapacité du nègre est donc ainsi établi à partir de la thèse centrale de LEVY BRUHL. Une autre thèse, tout aussi importante que la précédente, celle de Hegel, atteste l'irrationalité du Noir.

Laissons parler à ce propos, MARTIEN TOWA (1971, p.19), philosophe et spécialiste de la question : « Selon HEGEL en effet, le mouvement qui anime l'histoire multilinéaire de l'humanité n'a qu'un but : le triomphe final de la raison, et de la liberté. Par conséquent, la présence ou l'absence de la raison et de la pensée c'est-à-dire de la philosophie, signifie l'appartenance ou la non appartenance à l'histoire universelle. Le fait que l'histoire, c'est-à-dire, la pure pensée et la liberté, ne se rencontre qu'en Occident, veut donc dire en même temps que seul l'Occident est véritablement historique. HEGEL écrit : " Le vrai théâtre de l'histoire universelle est... constitué par la zone tempérée et particulièrement par la partie nord de celle-ci". Ceci dit, on peut bien comprendre les positions de HEGEL sur la race noire : « Le nègre représente l'homme naturel dans toute sa sauvagerie et sa pétulance : il faut faire abstraction de tout respect et de toute moralité, de ce que l'on nomme sentiment, si on veut bien comprendre ; on ne peut rien trouver dans le caractère qui rappelle l'homme » (HEGEL, cité par TOWA, op. cit. p.18) ; ou encore sur l'Afrique noire, « C'est le pays de l'enfance qui, au-delà du jour de l'histoire consciente, est enveloppé dans la couleur noire de la nuit » (HEGEL cité par TOWA, op. cit. p. 19).

A travers ces théories de LEVY BRUHL et de HEGEL, comment pourrait-on prétendre que l'Africain, personnage à la mentalité primitive et réfractaire à la philosophie, puisse gérer une organisation ? Ou encore qu'on puisse tirer quelques éléments positifs de sa culture pour bâtir des modèles de gestion ?

Mais ces prises de position sont quelque peu tempérées. D'abord par LEVY BRUHL lui-même, lorsque, dans les "Carnets" publiés à titre posthume par LEIHARD, il déclare : « J'affirmerais une fois de plus que la structure logique de l'esprit est la même chez tous les hommes, et que par conséquent, les primitifs tout comme nous, rejettent la contradiction quand ils l'aperçoivent » (LEVY BRUHL cité par LABURTHE-TOLRA et BUREAU, 1971, p.47). Ensuite par un esprit aussi brillant, F. Boas qui rappelle que la similitude fondamentale des processus mentaux dans toutes les races et dans toutes les cultures existe (BOAS repris par AMONDJI, op. cit. p. 83). Et enfin par MARTIEN TOWA, pour qui, l'insuffisance manifeste de l'information de HEGEL sur les cultures non-européennes, ainsi que son attitude impérialiste à leur égard rendent à priori suspect son refus de toute philosophie aux peuples coloniaux (op. cit. p.22).

Malgré ces quelques concessions qui permettent de doter le nègre d'une logique et d'une raison, peut-il aussi être considéré comme un homo-economicus ?

1.1.1.2- L'Africain a-t-il une mentalité économique ?

Lorsqu'on parle d'entreprise, d'industrialisation, de développement économique ou de l'économie en général dans le cadre du système économique de marché, les éléments tels que : la

rationalité de la gestion et de l'organisation, l'accumulation du capital, l'esprit d'entreprise et l'entrepreneur, les technologies, la mentalité individualiste, apparaissent comme variables essentielles, stratégiques et indispensables.

Tous ces éléments qui caractérisent l'homo-economicus des économies libérales, les rencontre-t-on en Afrique ? Ou alors font-ils partie du conditionnement mental des africains ? Quelques propos tirés ici et là, tant chez les auteurs africains que chez d'autres théoriciens intéressés par le développement de l'entreprise en Afrique, peuvent nous aider à donner une réponse à cette question.

S'agissant des entrepreneurs et de l'esprit d'entreprise, B. TRAORE (1990) révèle que *«L'entrepreneur idéal se signale d'abord par son «Esprit d'entreprise» que WERNER SOMBART définit comme l'ensemble des qualités psychiques qu'exige l'heureuse réalisation d'une entreprise. La passion de l'argent, l'amour des aventures, l'esprit d'invention, etc., constituent les traits de l'esprit d'entreprise»*. Or, note notre auteur, *«En Afrique, comme il a été des siècles durant en Europe, l'entrepreneur est une ressource rare»*.

Pour ce qui est de l'accumulation du capital, nous pouvons lire sous la plume D'ETOUNGA MANGUELLE(1993, p. 57) que *«si le Noir est peu économe, c'est que, confirme E. MVENG, sa vision du monde lui fait donner à l'esprit économique ou financier de la vie, une importance trop limitée. A l'exception donc des groupes sociaux tels que : les célèbres BAMILEKE du Cameroun, les KAMBA du Kenya, et quelques autres, l'Africain en général reste fondamentalement un piètre «homo-economicus» parce que pour lui, la valeur d'un homme se mesure par l'«être» et pas par l'«avoir»*. Abondant dans le même sens, LABURTHE-TOLRA et BUREAU(1971, p.115) nous rappellent que *«l'argent est en Afrique une réalité importée, le sens de l'épargne et de l'investissement est étranger à la tradition, l'habitude de calculer, de répartir, de prévoir, manque souvent; on s'en remettait au chef ; trop souvent, le gaspillage et la mauvaise gestion traduisent le manque de méthode et de rationalité dans l'organisation, ceci aussi bien au niveau micro-économique de la famille qu'au niveau macro-économique de l'Etat»*. Toujours au sujet de l'accumulation, ELLIS et FAURE (1995, p. 8) font état d'une certaine idéologie véhiculée au sortir des indépendances de nombreux États africains, idéologie selon *«laquelle les cultures africaines étaient étrangères à ou contradictoires avec l'ethos de l'accumulation capitaliste»*. Ce manque d'esprit d'accumulation chez les Africains avait pour corollaire selon la même idéologie, l'absence d'initiative individuelle et la méconnaissance des techniques de l'organisation nécessaires dans une économie moderne.

C'est cet aspect du manque de rationalité dans l'organisation qui est repris par AXELLE KABOU(1991). En effet, au dire de celle-ci, si les ingrédients du développement étaient les mêmes chez les socialistes et les libéraux : capital intellectuel, technique, financier et organisation, *«quiconque a vécu et travaillé en Afrique sait que ce continent a, avant tout, des problèmes d'organisation, de motivation et de contrôle de production»*. C'est pourquoi, selon le même auteur, *«on ne peut s'empêcher d'être frappé par l'acharnement avec lequel les Africains refusent la méthode, l'organisation, ils gaspillent les maigres ressources, sabotent tout ce qui pourrait fonctionner durablement au profit du plus grand nombre»*. L'Afrique est donc, selon les termes du même auteur, *«une grande gaspilleuse de temps, d'argent, de talent et d'énergies»*. Après ces constats, AXELLE KABOU conclut que *«les conditions sociologiques et surtout psychologiques de la libre entreprise ne sont pas encore permises en Afrique Noire»*.

Les positions de KABOU, D'ETOUNGA MANGUELLE, de B. TRAORE, de TOLRA et BUREAU, pour ne citer que celles-ci, ainsi que l'idéologie véhiculée à la veille des indépendances démontrent, s'il en est encore besoin, la mentalité antiéconomique d'un continent et de ses occupants.

Si en fin de compte, LEVY BRUHL a admis que les primitifs, parmi lesquels les Africains, peuvent partager la même logique que les civilisés ; ceux qui proclament la mentalité antiéconomique de l'Africain sont loin de lui faire quelques concessions. Les partisans de la thèse selon laquelle l'Africain est un homme sans rationalité ni logique économique, n'admettent pas encore que les mentalités africaines soient aptes à produire quelques principes et méthodes de gestion des organisations.

Deux séries de raisons à ce niveau peuvent donc pousser à songer au management africain :

- la première série de raisons, dite réactionnaire, pour répondre à la prétendue incapacité des noirs à gérer une organisation productive (voir sous paragraphes 1.1.1.1et 1.1.1.2) ;
- la seconde série de raisons, qu'on peut considérer comme objectives (objet du sous paragraphe suivant)

1.1.2- Faut-il bâtir un management africain ?

Depuis les indépendances, on a fait croire aux sociétés africaines que seules les applications des approches technocratiques de gestion pouvaient conduire à un stade de développement avancé. Il était donc apparu nécessaire pour les pays africains d'assimiler les méthodes et les techniques de gestion occidentales. Or, constate JEAN MARC ELA (1994, p.119), *«Devant l'échec des modèles imposés, l'on est bien obligé de revenir aux sociétés africaines elles-mêmes, à leurs valeurs, à leurs*

systèmes d'organisation socio-politiques, à leurs attitudes et à leurs comportements, à leurs croyances et à leurs critères de réussite sociale»

S'il faut inverser les regards, c'est-à-dire revenir aux valeurs socioculturelles-africaines pour une gestion adéquate des structures de production en Afrique, c'est qu'il existe des différences profondes entre les manières de penser, d'agir, de sentir, telles que vécues d'une part dans les entreprises européennes, et d'autre part dans les entreprises africaines. Voici deux exemples pour illustrer ces différences :

1°)- Dans un article **«Management et cultures, les fondements de la nécessité d'une adaptation, le cas de l'Afrique »** QUATARRA IBRAHIMA (1995), a dénombré 24 valeurs et croyances sous-jacentes au management. De ces 24 traits culturels, substrat du management «Made in U.S.A. », seulement, selon notre auteur, 3 sont partagés à la fois par les Américains et les Africains. Il s'agit : **de l'attente vis à vis du travail, du comportement par rapport aux engagements pris, de l'attitude à l'égard du travail.**

Avec seulement 3/24 de ressemblances, peut-on objectivement prétendre résoudre les problèmes posés par le management en Afrique avec les outils et les méthodes, d'origine occidentale ?

2°)- *«Selon la théorie du **salaires d'efficience**, nous dit HUGON (1995, pp.378-379), il y a une relation positive entre le salaire et la productivité individuelle du travail. Le salaire peut jouer comme un système d'incitation, comme un réducteur de coût d'opportunité de la paresse».* Cette théorie ne peut être valable en Afrique. La raison, selon HUGON, est que *«l'entreprise africaine est, au contraire, traversée par des solidarités et des hiérarchies transversales : solidarités familiales ethniques, religieuses. Dominant à l'intérieur des unités, des relations de dépendance personnelle entre cadets et aînés, maîtres et anciens captifs ou patrons et aides familiaux. La relation de l'emploi n'est pas une relation marchande ; les contrats reliant les patrons et les employés ne sont pas salariaux (contrat de travail) mais de dépendance (allégeance et protection). Dans certaines organisations internes aux entreprises africaines, l'emploi apparaît certes comme la possibilité d'un revenu régulier et peut être assimilé à une rente : la question prioritaire est celle de l'embauche (souvent payante par le salarié et liée à des réseaux de solidarité). Mais la règle n'est pas générale. Il y a peu de liens entre la productivité et la rémunération et application des mesures particulières telles l'avance sur salaire»* (HUGON, 1995, pp. 378-379).

Au regard de ces divergences entre les deux logiques (d'une part la logique occidentale qui est celle du marché, et, d'autre part la logique africaine qui privilégie la parenté (ELLA,1994), n'est-il pas

urgent de rechercher les outils de gestion capables d'organiser d'une manière appropriée l'entreprise africaine ?

De façon générale, le problème de la quête des outils de gestion pour l'Afrique s'est d'abord posé au niveau du processus global du développement de ce continent. Il s'est avéré que certains pays africains, dès l'aube des indépendances, ont entendu se démarquer du paradigme dominant du développement (MBONDI EDJENGUELE (1988), p.44). Il est alors apparu normal pour les pays du Tiers-Monde en général et africains en particulier, de rejeter les modèles des économies occidentales afin de rechercher leur propre voie. Dès ce moment, on a alors entendu parler à titre d'exemple, du **Consciencisme** de KWAME NKRUMAH au Ghana, du **"Socialisme africain"** du Président Léopold Sédar Senghor au Sénégal, de **l'Ujamaa** du Président JULIUS NYERERE en Tanzanie, et de **l'Humanisme africain** du Président K. KAUNDA en Zambie (NYANG, 1992, p. 475).

Si dans le cadre général de développement, il a existé des «conceptions des modèles élaborés», tel n'est pas le cas au niveau du management des organisations.

Dans les écrits consacrés au management pour l'Afrique, on peut relever ici et là des outils et principes de gestion susceptibles d'aider à la création d'un management «**Made in AFRICA**».

Selon H. BOURGOIN (1984), un management bon pour les Africains peut reposer sur :

- la considération impérative de l'entreprise comme un petit village ;
- la nécessaire mise en évidence des différences de statuts ;
- la conservation de l'importance de l'âge etc.

Pour P. D'IRIBARNE, la mise au point des outils de gestion qui conviennent à l'Afrique doit prendre en compte :

- la place que tient le consensus dans les sociétés africaines ;
- le principe selon lequel la confiance s'inscrit dans un modèle social organisé

autour d'un idéal d'amitié impliquant des attitudes apparemment empreintes d'une totale bienveillance.

S'agissant toujours du management pour l'Afrique, OUATTARA (1995) pense que «*l'entreprise en Afrique doit au moins pouvoir intégrer ce qui fait l'essence de la culture africaine, c'est-à-dire la culture communautaire*».

Ces conceptions authentiques africaines de développement ainsi que les principaux outils de management pour l'Afrique feront l'objet de nombreuses et diverses critiques.

Certains auteurs ont estimé que le développement adapté aux réalités traditionnelles de l'Afrique, au lieu de favoriser la marche vers le progrès, a plutôt renvoyé l'Afrique au moyen âge. «*Les Africains, en ignorant les technologies importées et en diabolisant les usines- clefs- en- mains, ont, en optant pour le droit à la différence, refusé tout développement*» déclare Kabou. Aussi pour cet auteur, «*Le refus du développement, loin d'être un phénomène marginal, est encore la chose la mieux gérée et la mieux partagée en Afrique noire*» (KABOU, 1991, p.27).

Parmi les raisons avancées par KABOU pour appuyer sa position, il y a le fait que le modèle de développement adapté aux aspirations profondes des africains, marqué du sceau de la revanche et du règlement de comptes à l'occident, a donné naissance à des aristocraties, consacré le comportement parasitaire de nombreux États africains ainsi que la marginalisation croissante au plan international de tout le continent.

Sur le plan des principes et outils de management adaptés en Afrique, KABOU encore, critiquant les propositions faites par BOURGOIN pour un management africain, déclare «*qu'il est évident qu'aucune entreprise, aucun ministère, aucun Etat au monde, même regorgeant de cadres diplômés, ne peut fonctionner à partir d'un tel modèle de gestion. Il n'est pas sûr pour commencer, que l'Africain correctement motivé au sein de l'entreprise, persiste à donner la priorité aux baptêmes, communions, enterrements, et autres manifestations sociales au détriment de son gagne-pain*».

Si acerbes que soient ces critiques, MAZRUI (1992) pense qu'il faut chercher d'abord le royaume culturel, dans l'espoir que tout le reste viendra s'y ajouter. Mais KABOU persiste. Pour cet auteur, la survie de l'Afrique dépendra de son aptitude à s'organiser rationnellement et à regrouper ses forces. Comme quoi, il faudra se tourner vers l'Occident et ses valeurs universelles si l'on veut sortir du cercle de la pauvreté.

Les critiques formulées à l'encontre des politiques authentiques de développement et des modèles de gestion proposés pour l'Afrique remettent en cause l'idée d'un afro-management. Nous pouvons alors dire avec OUATTARA que «*la perversion totale de l'entreprise à la culture africaine, comme cela se fait dans le secteur informel, malgré son dynamisme (HERNANDEZ, 1993), ne nous semble pas être la voie idéale. Cette gestion est trop restrictive, elle prend en compte les désirs de la culture africaine et ne s'enrichit pas d'apports extérieurs*» (OUATTARA, op. cit. p.19).

S'enrichir d'apports extérieurs certes, mais les valeurs prônées par certains « Programmes d'ajustements culturels » peuvent-elles permettre de mieux organiser les structures de production et d'administration en Afrique ?

1.2- Ces valeurs culturelles qui font défaut en Afrique.

Pour sortir les pays africains du sous-développement il faut, pensent certains auteurs³, promouvoir le changement culturel, c'est-à-dire « occidentaliser » les Africains en tentant en particulier de transformer leur personnalité et leur système de valeurs à l'aide principalement des programmes de formation appropriée⁴.

L'Afrique doit s'« occidentaliser » parce que, telles que décrites par MAZRUI, les sociétés africaines sont comme « *des cultures de nostalgie plus que d'anticipation* », comme des cultures qui évoluent lentement, qui apprécient le prestige plutôt que la réalisation, qui apparaissent « *remarquables quand on les juge à l'aune de la charité et de la solidarité* » mais où « *la productivité et l'efficacité sont loin d'être optimales* » (MAZRUI, repris par KLIGAARD, op. cit. p. 87).

Ce regard sur les cultures africaines amène les partisans de l'« ajustement culturel » à réclamer à cor et à cri le rejet de certaines valeurs culturelles africaines, notamment celles relatives : à la perception et conception du temps chez les Africains, à la mentalité communautaire, à l'esprit magico-religieuse, au goût de la vie...

Pour examiner s'il est véritablement nécessaire de changer certaines valeurs culturelles africaines pour rentrer dans l'ère de la modernité, nous allons nous intéresser au « temps africain » et au « communalisme »⁵ de l'Afrique ancienne.

1.2.1- Temps polychrone contre temps monochrome.

De nombreux auteurs dénoncent la manière dont les Africains font usage du temps :

- « L'Afrique est une grande gaspilleuse du temps » (KABOU, op. cit. p. 24) ;

³ On peut encore citer ici : Etounga Manguélé, Mazrui, Axelle Kabou etc.

⁴ Selon Kligaard "Mjoli voit deux solutions possibles. La première consiste à « remédier à l'inadéquation entre les personnes et le milieu que l'on observe dans les organisations sud-africaines en africanisant ces organisations », c'est-à-dire en les adaptant aux cultures locales. La seconde consiste à promouvoir le changement culturel, à « occidentaliser les Africains, en tentant en particulier de transformer leur personnalité et leur système de valeurs à l'aide des programmes de formation appropriés » (op cit. p. 86).

⁵ Pour le terme « communalisme », voir Nyang (1992, p.485).

- «L'Africain, ancré dans sa culture ancestrale, est tellement persuadé que le passé ne peut que se répéter, qu'il ne se soucie que sommairement du futur» (ETOUNGA, op. cit. p. 45);

- «Si nous, africains, portons des montres, ce n'est pas pour en faire l'instrument d'une éthique de la ponctualité... » (MAZRUI cité par KLIGAARD op. cit. p. 87).

Ces opinions quant à l'usage du temps par les Africains, méritent d'être jugées à la lumière de la conception du temps dans les sociétés occidentales et dans les sociétés africaines.

Les sociétés occidentales sont qualifiées par HALL comme des sociétés à «temps monochrone» (*temps M*). C'est ainsi que «pour les hommes à temps M, élevés dans la tradition du nord de l'Europe, le temps est linéaire et segmenté comme une route ou un ruban se déroulant à partir du passé, et orienté vers le futur. On en parle comme quelque chose de concret que l'on peut épargner, dépenser, gaspiller, perdre et rattraper, qui se précipite, ralentit, se traîne et s'enfuit». Ces métaphores sont à prendre au sérieux, note HALL «car elles expriment un mode fondamental de perception du temps comme facteur inconscient déterminant ou comme cadre sur lequel tout le reste s'inscrit. L'horaire monochrone fonde un système de classification qui règle la vie. À l'exception de la naissance et de la mort, toutes les activités importantes sont programmées» (HALL, 1979, p.24).

A travers ce qui précède, si on considère le temps comme de l'argent dans les sociétés occidentales, quelle est la conception du temps en Afrique ?

«En Afrique noire traditionnelle, écrit OBENGA (1985, p. 222), histoires et légendes sont mêlées. Le «griot» n'ignore pas le temps, mais il n'est pas très soucieux de la mesure chronologique des faits rapportés. Les rites aménagent la temporalité de façon précise. Le temps astronomique (année, saison) est lié au temps social (semaine, lune ou mois), aux activités économiques de base (agriculture, élevage, pêche, artisanat)».

C'est dans ce contexte que HENRI MAURIER a parlé de «temps oscillant » qui ajoute toujours à ce qui est un peu plus : un temps relationnel en spirale qui avance à travers «cycles» et rites pour constituer un «cercle». Un temps actif, dramatique de la vie de la communauté. Toute idée de séparation est liquidée. L'homme est le véritable fondement de tout. Il est un Dieu (...). Le temps de l'homme et l'activité humaine se confondent, intimement unis» (MAURIER cité par OBENGA, 1985, p.222).

Ainsi, dans la perception et conception du temps en Afrique, on peut alors relever que :

- souvent un même terme, sert à distinguer le temps, la période, le moment, l'époque et la saison. C'est que le temps est atmosphère, saison (OBENGA, pp. 223-224) ;
- la semaine n'est peut-être pas un élément culturel dans tout l'ensemble africain et précisément dans les sociétés bantou (OBENGA, p. 228) ;
- On se sert d'un même terme pour désigner aussi bien le «jour » que la «nuit ». Ici le jour et la nuit sont deux moments liés d'une même durée temporelle, d'une même tranche de la temporalité. Lumière (jour ensoleillé) et les ténèbres (jour-sans soleil) constituent un jour qui comprend «nuit» et «jour», une unité de temps, un espace-temps de vingt-quatre heures, c'est-à-dire le jour en entier (OBENGA p. 231) ;
- On n'ignore pas le passé, le présent, l'avenir (tous dimensions constitutives de la temporalité), mais on conçoit plutôt (par exemple dans l'univers bantou) que :
 - le passé est caractérisé par plusieurs temps, il est de ce fait multiforme, multicolore, pluridimensionnel, totalité complexe (OBENGA p. 239) ;
 - le présent est prosaïquement riche. C'est le temps qu'on ne situe pas (OBENGA, op. cit. p. 245) ;
 - le futur est justement ce qui est en face, devant, dans le temps à venir, de l'autre côté non encore dévoilé de la face de l'existence (OBENGA, op. cit. p. 245).

C'est alors que chez les Bantou ; hier est le passé du présent et demain, le futur du présent. Si dans ce contexte, certaines langues bantou présentent un même signe pour «hier» et «demain» (exemple *Yani* signifie à la fois «hier» et «demain» en langue Bassa du Cameroun, et seule l'intonation et le contexte de la phrase donnent le sens exact), cela ne veut pas dire que le futur et le passé sont identiques pour les sociétés utilisant ces langues ou encore que ces sociétés soient vouées à l'immobilisme comme veut de nous le faire croire ETOUNGA MANGUELLE (op. cit. p.44). Il convient plutôt ici de comprendre au mieux l'interrelation entre le passé, le présent et l'avenir : « *le présent est en train d'être, de devenir, de passer dans le passé et d'un même mouvement, de se définir comme projet, appel de futur* » (OBENGA, op. cit. p.244), on aperçoit dès lors que «le passé est apprécié en tant que «ancestral», «lointain», «mystique» et «récent», et «le futur est en mouvement vers le présent, ou ce qui revient rigoureusement au même, le présent en mouvement vers le futur» (OBENGA p. 246).

La perception du temps en Afrique ci-dessus développée correspond à celle des sociétés à temps polychrone dans la terminologie de Hall. Selon ce dernier, les systèmes P (systèmes à temps polychrone) «se caractérisent par la multiplicité des faits se déroulant simultanément. Ils insistent sur la vocation des hommes à mener des transactions à bout plutôt que sur l'adhésion à des horaires fixes». Dans ces systèmes, poursuit HALL, «tout est continuellement bouleversé. Rien ne semble sûr et certain. En particulier, les projets d'avenir les plus importants subissent des changements jusqu'à la dernière minute» (HALL, op. cit. p. 23).

Comparant le temps M (monochrome) au temps P (polychrone), HALL constate que «le temps P apparaît beaucoup moins concret que le temps M. Le temps P peut être représenté par un point plutôt que par un ruban ou une route, et ce point est sacré» (HALL, op. cit. p. 22).

A ces deux appréhensions du temps correspondent deux types de conception de l'acte administratif. «L'administration et le contrôle des hommes polychrones (Au proche Orient et en Amérique Latine), déclare Hall, sont une question d'analyse du travail. Administrer revient à examiner la tâche de chaque subordonné et à identifier les activités nécessaires à l'accomplissement de cette tâche». Par contre, «dans les systèmes monochrones, selon ce même auteur, on prévoit le travail et on laisse à l'individu l'analyse des différentes étapes du travail. Une analyse de type P, même si elle est technique par nature, rappelle constamment au fonctionnaire que son travail est au système et fait partie d'un système plus vaste» (op. cit., p.37)

Ces deux systèmes administratifs issus de deux types de perception présentent chacun des avantages et des inconvénients. Voici, tel que Hall présente leurs limites et leurs opportunités :

- «La vitesse à laquelle un travail peut être analysé est limitée, mais une fois l'analyse effectuée, des apports convenables peuvent permettre à une administration P de tenir en main un nombre étonnant de fonctionnaires. Néanmoins, les organisations suivant un modèle polychrone sont limitées par la taille, dépendent énormément de la qualité des hommes qui les dirigent et sont des machines lentes et lourdes à s'ébranler lorsque les problèmes étrangers se font jour. Comme beaucoup le savent, sans présence d'hommes compétents à sa tête, cette bureaucratie peut se révéler une véritable catastrophe. Les modèles du type P multiplient les bureaucraties comme moyen de faire face aux exigences croissantes qui pèsent sur eux». (HALL, op. cit. p. 28)

- «Les organisations du type M se développent de façon complètement opposée. Elles peuvent s'étendre, et le font, beaucoup plus que les organisations de type P. Cependant, au lieu de multiplier les administrations, elles se regroupent, d'où les complexes scolaires,

les trusts commerciaux et les nouveaux super ministères (...). L'organisation monochrone néglige tout particulièrement la qualité humaine de son personnel. La faiblesse du modèle polychrone tient plutôt à son extrême dépendance envers les capacités de celui qui dirige à faire face aux imprévues et à garder de la hauteur de vues. Les bureaucraties de type M, lorsqu'elles prennent de l'ampleur, deviennent un univers replié sur lui-même, aveugle à ses propres structures ; elles gagnent en monolithisme, et il leur arrive d'oublier leurs objectifs d'origine» (HALL, op. cit. p. 28).

Compte tenu de ce qui précède, pourquoi condamner la perception africaine de temps ? Ne conviendrait-il pas dans les pays à temps polychrone, d'adopter simplement les modes d'administration correspondant à ces sociétés tout en comblant les carences de l'administration à temps P ? Par exemple, en nommant les hommes compétents.

Il ne faut donc pas, parce qu'on considère que toute chose étrangère est symbole de la perfection (NYANG, op. cit. p.81), condamner une conception de temps et aduler une autre qui, elle aussi, présente de nombreux inconvénients. Le temps M, constate Hall, *«peut nous aliéner et nous faire oublier l'existence du contexte pris dans son sens le plus large»*. Le temps M, poursuit-il, *«limite notre perception des événements, de même que regarder à travers un tube de carton rétrécit notre champ visuel, ce qui influence de façon subtile et profonde notre mode en le choisissant»*. On doit donc faire remarquer aux partisans de l'«ajustement culturel» que demander aux africains de changer leur manière de concevoir le temps, c'est bien, mais relever les écueils que présente la perception du temps chez les autres, c'est encore mieux. Cette remarque pourrait-elle aussi s'appliquer à l'esprit communautaire africain qui est aussi tant critiqué ?

1.2.2- L'esprit communautaire est-il un frein à la bonne gestion de l'entreprise ?

Développer une mentalité individuelle en Afrique pour permettre à ce continent de quitter son stade de sous-développement n'est pas une idée nouvelle (voir déjà les séminaires sur le besoin d'accomplissement de MAC CLELLAND) de même que, citer parmi les entraves au progrès des africains, leur mentalité communautaire n'est pas un fait nouveau (condamnation de l'esprit communautaire par MANGUELLE, KABOU etc.).

Les Africains, on le dit, sont conditionnés par des influences culturelles de diverses natures imposées par la famille, le clan, l'ethnie, et la caste. Ainsi, dans le contexte africain, l'existence de l'individu est liée à la vie de la famille et du groupe. Les conséquences de cette conception des rapports entre individu et groupe sont pour certains auteurs, contraire aux principes d'une bonne gestion et d'un management rationnel.

L'existence des effectifs pléthoriques (surtout dans les entreprises publiques) par le recrutement massif des membres de son groupe ethnique ou de sa famille par le chef d'entreprise de même que l'octroi de larges facilités aux agents par ces mêmes chefs d'entreprise ont amené DESAUNAY (1982, p. 97) à dire qu'«un des caractères les plus immédiatement frappant de la gestion de l'entreprise «africaine» est qu'elle est, semble-t-il, plus qu'une gestion de la redistribution de la richesse qu'une gestion de la production de la richesse». Or, dans les entreprises occidentales où prime le culte de la rentabilité, toute redistribution est postérieure à la production. La logique que donne DESAUNAY à la gestion africaine de l'entreprise est donc contraire à celle qui prévaut en occident. Cette logique de la «redistribution avant production» qui est liée à la mentalité communautaire est ainsi une entrave au bon fonctionnement de l'entreprise «africaine».

Toujours dans le cadre de la condamnation de la mentalité communautaire, DANIEL ETOUNGA MANGUELLE (1993) trouve que les effets de «l'effacement de l'individu face à la communauté» sont négatifs. Selon notre auteur, on note dans cette manière d'être :

- l'inexistence du concept de responsabilité individuelle. Par ce fait, on va assister à d'interminables conflits interpersonnels parce que par cette carence, désigner un responsable équivaut à nommer un chef (ETOUNGA, op. cit. p.46) ;
- la soumission à ordre divin absolu et à la volonté du groupe. Par cette attitude, l'Africain reste esclave de son environnement et se montre moins conquérant. Ainsi, le dirigeant africain, face aux difficultés posées par les problèmes de gestion, va se montrer peu entreprenant et moins créatif, il va recourir aux incantations ou à la sorcellerie ou alors attendre que les situations difficiles s'arrangent de manière contingente. Par ce comportement dû à l'esprit communautaire, on comprend ainsi que «l'effacement de l'individu face à la communauté» est un handicap sérieux à une bonne gestion des organisations ("il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va") (Etounga, op. cit. p.46) ;
- la prédominance du consensus, la recherche du consensus peut être à l'origine de l'allongement des délais préjudiciables au bon déroulement des activités de l'entreprise.

ETOUNGA MANGUELLE note par ailleurs d'autres aspects liés à la sociabilité excessive des sociétés africaines. Il s'agit principalement de la «convivialité excessive» et le «refus épidermique de tout conflit direct».

Le fait que l'Africain soit prodigue entraîne une double conséquence :

- d'abord, par sa prodigalité, l'africain est asservi parce que «*trop bon = trop con*» comme dit un adage populaire européen (ETOUNGA, op. cit. p. 56) ;

- ensuite, parce que cette prodigalité est contraire à l'accumulation chère au fonctionnement du système économique capitaliste.

Le refus de la confrontation au profit du consensus amène à rechercher un idéal irréalisable à savoir «l'unité». Il faudra donc en Afrique que les systèmes fondés sur le consensus cèdent la place, tôt ou tard, «à une culture qui non seulement acceptera les conflits sociaux porteurs de progrès, mais aussi les institutionnalisera» (ETOUNGA, op. cit. p. 23).

Toutes ces caractéristiques des systèmes africains liées à la mentalité communautaire africaine, sont «nocifs» au développement en général et à celui des entreprises en particulier parce que contraires aux valeurs libérales que sont : l'accumulation, la responsabilité individuelle, la confrontation, l'épanouissement individuel ("**self actualization**"). On s'aperçoit dans ces circonstances que penser une entreprise en prenant en compte «le système chaleureux des relations humaines» serait la conduire à la dérive.

Si on arrive ici à la conclusion que «la mentalité communautaire» est à «ajuster», la mentalité individuelle qui doit «l'évincer» ne porte-t-elle en elle-même que les vertus du progrès ?

Pour répondre à cette question, interrogeons d'abord et une fois de plus Hall.

L'auteur de l'ouvrage «*Au-delà de la culture*», dans sa classification des sociétés, distingue : les cultures à «**contexte riche ou élevé**» et les cultures à «**contexte pauvre ou faible**». Les cultures à contexte riche sont équivalentes «aux cultures communautaires» tandis que les cultures à contexte pauvre sont semblables à tout point de vue aux «cultures individuelles».

Voici quelques types de comportement et de pensée que HALL(1987) relève dans les sociétés occidentales et plus précisément dans la société américaine (la société HALL) qui sont considérées comme culture à faible contexte :

- «*Notre façon de penser est tout à fait arbitraire et nous fait considérer les idées plutôt que les faits, un très grave inconvénient. La pensée linéaire peut-elle aussi être un obstacle à la compréhension ?*» (HALL, op. cit. p. 90) ;

- «Les méthodes de gestion modernes dont les ingénieurs conseils sont largement responsables, sont moins efficaces qu'elles ne le devraient, car dans leur tentative de rendre tout explicite (utilisant à nouveau un contexte faible), elles omettent souvent dans leur recommandation de tenir compte de ce que le public sait déjà. Il s'agit d'une erreur très répandue chez les conseils dont peu prennent le temps (que peu des clients seraient disposés à payer) de s'informer précisément de tous les tours et détours d'une affaire» (HALL, op. cit. p. 94) ;

- L'un des défauts des systèmes à contexte faible est que leur croissance les rend ingouvernables, surtout qu'il s'agit des sociétés complexes. De plus ces sociétés sont susceptibles de manipulation, car ceux qui sont au pouvoir ont la possibilité d'orienter la loi dans le sens qui leur convient, en influençant la jurisprudence dans les tribunaux largement éparpillés ;

- Dans les systèmes à contexte riche, ceux qui ont des postes de responsabilité sont personnellement et réellement (pas seulement en théories) responsables des actions du moindre de leurs subordonnés. Dans les systèmes à contexte pauvre, la responsabilité est diffuse dans tout le système et difficile à cerner. C'est un argument que le Président NIXON explora dans sa défense de l'affaire du WATER GATE (Hall, op. cit. p. 112) ;

- À l'exception peut-être de la jeune génération qui vient d'arriver sur le marché de l'emploi, le lien qui nous attache au travail est très fort. En fait la réussite professionnelle d'un homme ou d'une femme implique en général une existence entièrement consacrée au travail, et une vie familiale et personnelle reléguée au second plan. Le lien qui nous attache à la vie des autres est très lâche. Établir ces relations profondes avec les autres nous demande un temps très long, et certains n'y parviennent jamais (HALL, op. cit. p. 68) ;

- Les cultures à faible contexte, hautement individualisées, quelque peu aliénées et cloisonnées comme les cultures allemandes et suisses dans lesquelles les liens sociaux sont relativement faibles, peuvent apparemment absorber les liens sociaux et utiliser les projections mécaniques de l'homme sans perdre leur intégrité culturelle. Dans ces pays, les hommes se mettent à ressembler de plus en plus à leurs machines (HALL, op. cit. p. 44).

Nous pouvons arrêter ici cette liste des attitudes et comportements dans les cultures à «contexte faible» pour constater que dans ces cultures aussi, la pensée linéaire qui est celle de la physique, les méthodes modernes de gestion qui ne tiennent pas compte de l'environnement, la manipulation de la justice, la responsabilité qui est diffuse, le relâchement des liens affectifs avec sa famille et son entourage, sont autant nuisibles à une bonne gestion que les comportements qu'ETOUNGA

MANGUELLE relève dans les sociétés africaines. Par ces faits, va-t-on demander aux Américains, Allemands, Suisses et autres «d'ajuster» leur mentalité pour accroître leurs rendements dans les entreprises ? Le problème ici n'est donc pas seulement «d'ajuster» les modes de comportement, mais aussi de savoir comment intégrer les rapports extérieurs positifs en vue d'aboutir à des rendements meilleurs dans l'entreprise.

Au sujet de l'esprit communautaire, on peut aussi relever que celui-ci n'est pas opposé à l'industrialisation. Car on a constaté qu'au Japon tout, comme en Russie, «l'industrialisation paraît s'être effectuée plutôt avec la famille étendue que contre elle», ce malgré le fait qu'on ait lié cette industrialisation à un «processus de nucléarisation de la famille» (Boudon et Bourricaud, 1990, p. 146).

A partir des leçons que nous tirons de la perception du temps dans les sociétés et les types de comportement liés aux cultures riches ou pauvres en contexte, nous devons être prudents lorsqu'il s'agit d'évoquer les valeurs culturelles qui font défaut à l'Afrique. Cette même prudence s'impose aussi lorsqu'on parle de l'esprit magico-religieux des africains car «l'observation selon Boudon nous montre, que la magie n'est pas incompatible avec la technique. Cette prudence s'impose encore lorsqu'il s'agit d'apprécier ces dépenses qu'on considère comme ostentatoires en Afrique ; car comme le fait remarquer Warnier : «Si l'on peut sans doute possible regretter l'abus du whisky et du champagne, et leur gaspillage ostentatoire, un sociologue averti y regardera à deux fois avant de condamner, pour cause de société stérilité économique, ces puissants supports de la socialité » (WARNIER, 1993, p. 33). Il doit en outre être mentionné que c'est la recherche du consensus, tant décrié par les adeptes de l'ajustement culturel, qui a longtemps marqué le paradigme dominant en théorie des organisations à savoir le fonctionnalisme. De même que, le modèle japonais lire certaines de ces forces tel que nous le verrons de l'esprit du consensus et de la mentalité communautaire.

Au terme de notre propos sur les valeurs culturelles qui font défaut à l'Afrique, nous pouvons constater que toutes les cultures, présentent des contraintes et offrent des opportunités quant au bon fonctionnement de la gestion des organisations. Aussi, il ne s'agit pas simplement d'«ajuster» les mentalités mais savoir quel est le risque encouru lorsqu'on veut adopter les valeurs culturelles des autres.

Si un management typiquement africain est déconseillé, si l'ajustement aux cultures étrangères ne peut pas que présenter les avantages, ne convient-il pas de recourir à la rationalité pour une gestion efficace des entreprises en Afrique ?

2- La rationalité et le management

Au juste qu'est – ce - que la rationalité ? Voilà la question qu'on est en droit de se poser lorsqu'on veut évoquer les rapports entre management et théories rationalistes de la gestion. Mais la réponse à cette question ne peut être aisée parce que, des différentes acceptions et conceptions du mot «rationalité» sont nées des théories diverses et de nombreuses thèses.

La rationalité a donc été abordée selon diverses approches (approche praxéologique, approche anthropologique etc.) ; des qualificatifs ont été ajoutés au mot «rationalité» (rationalité économique, rationalité limitée, rationalité appliquée etc.). De nombreux auteurs (Weber et Simon par exemple) sont intervenus, chacun à sa manière, essayant d'éclairer le public sur le concept de la rationalité.

Cependant, le mot «rationalité», objet de tant de littérature, lorsqu'il est évoqué dans le cadre du management, renvoie aux auteurs tels que : FAYOL, FORD, TAYLOR etc. et à travers eux à l'organisation scientifique du travail et à toutes les théories américaines du management. Dans ce contexte, d'abord Rationnel signifie qu'il existe des buts et des objectifs nets pour les entreprises, et qu'il est assez simple de les définir (THOMAS et WATERMAN, 1983, p.109) ; ensuite la «rationalité» apparaît comme le «ONE BEST WAY» menant successivement au progrès, à l'efficacité et à la performance tant sur le plan technique que social et économique.

Si tant de vertus sont attribuées au management américain, bible de la gestion efficace des organisations d'après la deuxième guerre mondiale, c'est en raison du fait que les éléments de cette rationalité (modélisation, spécialisation, automatiser, informatiser etc.) ont permis au monde de connaître une croissance folle de 1945 à 1975. Ces trente années de croissance économique sans précédent sont d'ailleurs appelées, et à juste titre, par JACQUES FOURASTIE "*les trente glorieuses*".

Devant ce succès du management rationnel, il était donc entendu d'exporter à travers le monde : les organisations en division, les systèmes de contrôle de gestion puis de planification à moyen terme etc. CLARK, par exemple, avait pour tâche de diffuser les idées de la gestion scientifique à l'américaine dans le monde (DUNCAN, 1990, p.35). Et dès ce moment, le sous-développement sera expliqué par l'insuffisance de rationalité dans le management. A ce sujet KABOU pense que le développement de l'Afrique (continent sous-développé) ne peut passer que par la rationalité. Dans la même perspective, Peter DRUCKER(1972, p. 56) trouve qu'il n'existe pas de pays sous-développés, mais qu'il existe «des pays insuffisamment gérés». On est donc persuadé que seule l'application de la rationalité telle que véhiculée par les méthodes scientifiques peut contribuer réellement à faire sortir les pays sous-développés de leur ornière (Maurice Allais, cité par NDZOKOUE (1993), p. 170).

Confronté aux problèmes de sous-développement, l'Afrique est contrainte à recourir aux modèles de management rationnel. Pour preuve, les séminaires sont organisés par MAC CLELLAND en Afrique dans le but d'inculquer aux africains le «need OF ACHIEVEMENT» facteur primordial pour l'application de la rationalité américaine de gestion.

Mais le management rationnel, après les deux chocs pétroliers, la libéralisation des échanges et l'émergence de la concurrence asiatique (la montée en puissance du Japon et des quatre dragons de l'Asie du Sud-est) sera remis en question. En effet, chômage, déficits, faillites et autres échecs sont dès 1970 légions dans les sociétés occidentales. Dans ce nouvel environnement de crise, les progrès accomplis dans l'efficacité et la rigueur de la gestion ne suffisent plus pour faire face à la déstabilisation tout comme les nouveaux concepts d'analyse stratégique de plus en plus sophistiqués proposés par les cabinets de conseils et les théoriciens universitaires restent sans effet concret (THOMAS et WATERMAN, 1983).

Les méthodes rationnelles connaissent ainsi leurs limites en occident. L'Afrique, quant à elle, malgré l'application des méthodes rationnelles dans ses usines, n'est pas toujours sortie de l'ornière. Pendant ce temps on assiste à une prospérité économique de certains pays d'Asie avec en tête le Japon. Dans ces circonstances, l'accent sera désormais mis sur la recherche des limites du management rationnel. Plusieurs principes élaborés par le management rationnel feront ainsi l'objet des critiques. Ces critiques vont porter sur le concept même de rationalité(2.1), sur les principes rationnels de prise de décision (2.2), sur les principes de la bureaucratie mécaniste et sur le management professionnel⁶.

⁶ Les critiques relatives aux principes de la bureaucratie mécaniste et du management professionnel ont été relevées par Mintzberg (1989). En effet, Mintzberg dénonce cette forme de structure nommée bureaucratie mécaniste. A son avis, cette forme de structure qui se veut rationnelle entraîne :

- La neutralisation de l'instinct, du jugement et de l'intuition car elle encourage : le contrôle (ainsi, le règlement, les standards, l'analyse vont supplanter la qualification, la norme et surtout l'intuition), l'exigence de la preuve (qui interdit de sentir ou d'avoir la sensation), la mise en place du «Management Information System»(MIS)(La manière d'obtenir l'information par le MIS, c'est-à-dire sous la forme de «rationalité agrégée» conduit à l'élimination du jugement et de l'intuition).
- La consécration de la toute puissance des administrateurs, du management professionnel, de la planification stratégique et des systèmes formalisés qui sont, selon Mintzberg autant de principes négatifs pour la gestion des organisations.

S'agissant des critiques portant sur les supports de la bureaucratie mécaniste et du management professionnel, Mintzberg va dénoncer :

- Le poids des systèmes (la prépondérance des systèmes sur le facteur humain) ;
- La division du travail opérée par le modèle bureaucratique d'organisation qui distingue les individus de la haute hiérarchie, c'est à dire les administrateurs, chargés de la formulation des stratégies et ceux de la basse hiérarchie responsable de la «mise en œuvre» de ces stratégies, comme le dit si bien Mintzberg : «Les uns décident, les autres saluent». Cette situation entraîne indubitablement le mépris des agents d'exécution.
- La superficialité du management professionnel ou management d'experts ou encore management stratégique(le management professionnel, inventé pour produire l'efficacité et l'effcience conduit plutôt de l'avis de Mintzberg à l'imposture, au règne de l'inefficacité et de la superficialité.

2.1- Les limites du concept de rationalité en management

Pour parler des limites du concept de rationalité en management, nous allons évoquer la vision limitée de ce concept ainsi que la contestation de l'universalité des principes et outils du management rationnel.

2.1.1- La vision limitée du concept «rationnel».

Les critiques sur le management dit «rationnel » commencent par l'usage qui est fait du mot «rationnel» et de ses dérivées : rationalité, rationalisme etc.

Quand on évoque le terme «rationnel» dans le contexte de management, on se rend compte que le vocable, dans un grand nombre de cas, est contrôlé par les économistes (MINTZBERG, 1989, p. 498) et est par conséquent tributaire d'une pensée rigide et formalisée. Ce mot «rationnel», sous contrôle économique, va porter plusieurs épithètes et compléments : - vieille rationalité - rationalité conventionnelle - rationalité au sens strict -rationalisme dans la vision étroite - rationalité majuscule - rationalité objective, etc. Ainsi qualifiée, la rationalité sera : la réponse «correcte» qui exclut tout cet aspect humain un peu confus, tout comme ces habiles stratégies qui ne prennent pas du tout en compte les vieilles habitudes tenaces, les obstacles à l'exécution du projet ou simplement les illogismes propres à l'humain (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p. 51).

Dans cette acception du mot «rationnel», les êtres humains qui ont avant tout le devoir d'être rationnel sont sensés mettre l'accent sur une forme de raisonnement strictement logique, explicite et analytique, fondamentalement linéaire. Tout doit être prévu à l'avance, et de façon idéale, à partir des calculs numériques (MINTZBERG, op. cit. p.498). Cette conception de la rationalité amène à la confondre réellement à un contrôle mental. "L'esprit au-dessus de la matière" (MINTZBERG, op. cit. p. 498). C'est ainsi que les organisations obsédées par le contrôle, nous dit MINTZBERG, sont devenues des organisations obsédées par cette forme de rationalité.

Le mot «rationalité» ainsi employé dans le management va façonner les outils et les idées de cette discipline. Il sera ainsi mis en évidence dans ce management les principes tels que : l'universalité - le quantitatif - l'analytique... Chaque principe présentant certaines lacunes. Évoquons certains de ces principes et la manière dont ils sont considérés dans le management.

Pour de plus amples détails sur ces différents points, on peut lire les chapitres 16 ("Remarque sur un bien vilain mot : «efficacité»") et 17 ("Une société devenue ingérable, comme résultat du management") de l'ouvrage de Mintzberg, *Le Management : voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1989.

2.1.2- La contestation de l'universalité ?

Dans le domaine du management rationnel, on considère en général que les professionnels du management bien dressés sont capables de gérer n'importe quoi (THOMAS et WATERMAN, 1983, p.49). Dans le cadre de ce management, la «bureaucratie mécaniste» par exemple n'est pas juste une façon d'organiser ; ce n'est pas une forme de structure mais la structure.

Cette considération du management rationnel comme «ONE BEST WAY » constitue pourtant une aberration. C'est selon THOMAS PETERS et ROBERT WATERMAN, la *«plus grande erreur (dans cette approche des organisations) que nous avons commise à travers tout ce siècle et que nous continuerons à commettre tous les jours»*. A leur avis, *«ce qui bon est pour «General Motor » est souvent un poison violent par la boutique de «chez Dupont»»*.

On s'est donc trompé, parce qu'à la longue, il s'est avéré que les «managers professionnels», appelés à être universels, armés de leurs ensembles arbitraires de techniques, ne sont des spécialistes de rien, excepté les processus du management eux-mêmes (MINTZBERG, op. cit. p. 508).

L'application du management par les professionnels dans n'importe quel contexte est une absurdité car *«ce serait un peu comme si en médecine tout praticien capable d'utiliser le scalpel pouvait aussi bien remplacer un cœur que supprimer une vésicule biliaire ; ou que, dans l'engineering, comme si n'importe quel ingénieur, sachant concevoir des projets techniques, (ou plus exactement, disposant sur son bureau, d'un programme logiciel capable de le faire) était à même de construire aussi bien un réacteur nucléaire qu'un pont»* (Mintzberg, op. cit. p. 508).

Ce management rationnel compte parmi ses instruments les plus précieux des techniques quantitatives.

2.1.3- Le management rationnel est un management quantitatif.

L'importance accordée aux chiffres dans le cadre du management rationnel est indéniable. Par exemple *«un marché est contrôlé si un nombre élevé apparaît en face du terme «part de marché», la qualité est contrôlée si un nombre faible apparaît en face du terme défaut... »* (MINTZBERG, op. cit. p. 497). Ainsi, un management rationnel, doit être traduit en chiffre (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p. 50). La statistique devient alors une percée quantitative exprimée en part de marché (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p. 63). Au niveau de la planification, la prédilection va aux plans ne contenant que des chiffres (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p. 63). Cet amour pour les chiffres va conduire à l'amour des résultats financiers : *«le sacro-saint résultat financier »* (Mintzberg, op. cit. p. 501). Dans ce cas, pour avoir

une bonne image, il faut : - soigner la présentation du compte de résultat et de profit - avoir de bons résultats financiers - faire croître les revenus semestriels - équilibrer les potentiels d'activités - faire une bonne prévision des marges d'autofinancement etc.

L'obsession pour de bons résultats financiers à son tour va entraîner l'obsession pour la réduction des coûts, c'est alors que « *le producteur dont les coûts sont les plus bas est le seul à être sûr de réussir à tous les coups* » (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p.63). Qui plus est, cette forte propension pour la réduction des coûts amène certains concepts à se réduire au quantitatif.

Prenons le cas de l'efficience, concept si cher au management rationnel. Au préalable, ce terme est défini par Hubert Simon comme neutre (voir à ce sujet Simon cité par Mintzberg, op. cit. p. 480), mais dans le monde du management rationnel, il sera considéré comme le plus grand bénéfice pour un coût donné (Simon, repris par Mintzberg, op. cit. p. 480). C'est ce que Namara résume en parlant d'« **avoir un maximum pour son argent** » (Namara, cité par Mintzberg, op. cit. p. 480). L'invitation à être efficient est alors une invitation à quantifier. Quantifier à son tour signifiant faire des économies. Le management efficient sera alors équivalent au management quantifiable (Mintzberg, op. cit. p. 480).

La conséquence de l'amour pour les chiffres et les moindres coûts va désormais commander le non-respect de la qualité et des valeurs. Cette importance accordée au quantitatif va mener les managers rationnels à traiter les coûts sociaux comme des effets externes (Mintzberg, op. cit. p.483). Les bénéfices sociaux dans cette perspective seront supplantés par les bénéfices économiques. Ainsi donc, à la limite, l'efficience apparaît comme le pilier d'une idéologie qui prônerait les buts économiques aux conséquences immorales (Mintzberg, op. cit. p. 485). Concept neutre au départ, l'efficience finit alors ici par faire mauvaise réputation parce qu'utilisé de manière abusive par les managers et les écoles de management.

Force est donc de constater ici que le comportement proéconomique des managers rationnels parce que lié à l'obsession pour les chiffres, aux faibles coûts et à l'optimisation devient anti-social et conduit à l'immoralité sociale (Mintzberg, op. cit. p. 485). Les buts économiques dominant désormais sur les buts sociaux, l'efficience sera subordonnée à un système particulier : le système économique.

L'amour des chiffres va entraîner la nécessité et le maintien des structures de production de grandes tailles, économie d'échelle oblige !

2.1.4- Le management rationnel est un management des grandes organisations

Le grand intérêt accordé aux faibles coûts par le management rationnel va, dans le but de bénéficier des économies d'échelle, conduire les entreprises à rechercher la grande taille. Ainsi, sera-t-il *"mieux d'être gros parce qu'on peut toujours faire des économies d'échelle"* (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p. 63). De la même manière, *"tout sera fichu si on n'arrête pas de grandir"* (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p. 48).

Le règne de la grande organisation sera caractérisée par : la prise de participation par les entreprises même dans les secteurs non contrôlés par celles-ci, la formation des conglomerats et autres concentrations verticales et horizontales. La grande taille permettrait ainsi : une plus grande souveraineté, un gain de productivité et une production en masse en vue de répondre à la demande des produits désormais standardisés.

Mais *"malgré les arguments triviaux au sujet des bénéfices des hiérarchies sur le marché, il n'existe aucune preuve qui démontre que l'on puisse être capable de gérer efficacement une grande diversité d'activités sous le "parapluie" d'une seule entité économique et juridique, excepté dans le contexte du pur pouvoir de la personnalité"* (Mintzberg, op. cit. p. 542). On va ainsi constater que la grande taille s'accompagne des problèmes dont les principaux sont relatifs à la complexité et à la politisation.

Les problèmes relatifs à la complexité des grandes organisations seront résolus dans le cadre de la bureaucratie mécaniste conduit par un management professionnel.

S'agissant de la politisation des organisations de grandes tailles, on note que *"si autrefois, les grandes entreprises pouvaient être considérées comme des entités économiques dotées d'un pouvoir politique, aujourd'hui, elles apparaissent comme des entités politiques qui opèrent dans la sphère économique"* (Mintzberg, op. cit. p. 533).

En effet, une fois la grande taille atteinte, pour se «maintenir au niveau», la grande entreprise va agir comme *«une entité politique cherchant à se soutenir elle-même à travers une exploitation poussée à l'extrême de son pouvoir politique»* (Mintzberg, op. cit. p. 534.). Dans ces circonstances où la grande entreprise a perdu de vue sa mission principale, on risque non seulement la destruction des organisations dépassées mais également de toute la société faite d'organisation (Mintzberg, op. cit. p. 534). Dans ce contexte en fait, on a désormais affaire à ce que Mintzberg appelle cercle vicieux : *«Une obsession irrationnelle de la «rationalité» produit une société de grandes organisations bureaucratiques*

conduit par un management «professionnel» qui se révèle superficiel, sans profondeur et parfois immorale. Cela élimine tout engagement humain qui produit à son tour la politisation des organisations. Ceci devrait les détruire, mais ce n'est pas le cas, car elles se redressent et utilisent le pouvoir politique pour se soutenir artificiellement. Les organisations s'engagent alors dans une spirale de la croissance, devenant de plus en plus bureaucratiques et politisées, ce qui entraîne leur management épidermique, plus épidermique et moins moral» (op. cit. pp. 536-537).

La force de cet argument nous amène à comprendre l'une des causes de l'échec de la grande entreprise en Afrique pourtant conseillé par les partisans du «one best way» managérial. Dans le contexte africain, le cercle vicieux a connu un coup d'arrêt, le pouvoir politique principal pourvoyeur de fonds, atteint par la crise, a été obligé d'abandonner ses grandes entreprises déjà corrompues par leur extrême politisation.

Un autre argument qui consacre l'échec de la grande entreprise en Afrique est que dans ce continent, comme certaines études tentent de le prouver (Desaunay, 1982), on a «*besoin des entreprises à tailles humaines*», les rapports humains étant très personnalisés. On a commis ici l'erreur de penser que la grande entreprise administrée de manière impersonnelle connaîtrait la même évolution qu'en Occident. En conseillant les structures de grande taille aux États africains pour promouvoir leur développement, les partisans du management rationnel ignoraient que «*la compensation entre l'engagement et les services personnalisés offerts par «les entreprises à taille humaine» d'une part, et les prétendus réductions de coûts provenant des «économies d'échelle» d'autre part n'a jamais été clairement établie*» (Mintzberg, op. cit. p. 540). De la même manière, il n'est non plus démontré que la prise de décision s'accommode des méthodes rationnelles.

2.2- La prise de décision est-elle un processus foncièrement rationnel ?

Dans le domaine du management, la prise de décision fait l'objet d'une importante sollicitude. Deux raisons à notre avis expliquent ces égards dûs à la prise de décision :

- d'abord l'importance à elle accordée par les théoriciens et praticiens du management. A ce sujet, AKIO MORITA (1986), P.D.G. de SONY COOPERATION, nous rappelle que «la première des fonctions du management» est la prise de décision et H. A. Simon l'appelle par ailleurs le cœur de la fonction exécutive (voir Duncan, op. cit. p. 61) ;
- ensuite les rapports entre elle et les méthodes scientifiques. En effet, la prise de décision a toujours été considérée comme un processus rationnel. C'est pourquoi, «les méthodes

scientifiques ont été appliquées à la prise de décisions plus qu'à tout autre aspect de la gestion » (Duncan, op. cit. p. 61).

Si d'une part, le management se rapproche le plus de la «vraie science» par le biais de la prise de décision parce que dans ce cadre, «le caractère systématique de la recherche sur les opérations et la théorie d'optimisation appliquée a été soigneusement préservée» (Duncan op. cit. p. 62) et, d'autre part, si les managers évoluent dans un contexte d'incertitude, contexte rendant difficile toute prévision et toute précision dans les programmes de travail ; n'est-il pas utile de chercher à mieux comprendre tous les éléments qui rentrent dans le processus de la prise de décision afin de mieux la situer, d'abord par rapport à la rationalité et ensuite par rapport au bon sens ?

Sur la base des éléments regroupés par Duncan (1990) sur la prise de décision, nous allons essayer de mieux cerner tout ce qui entoure le processus de la prise de décision.

2.2.1- Rationalité et théorie normative de la décision.

MAX WEBER (1947), sur la base des idées portant sur le caractère rationnel des êtres humains et des organisations, est le premier à penser que la prise de décision doit obéir à un pouvoir rationnel. En effet, en partant de l'idée selon laquelle tout jugement humain est imparfait, Max WEBER trouve que la «*bureaucratie idéale*», «*reconstitution sélective*» du monde réel selon ses propres termes, quoique inopérante dans la réalité est le meilleur moyen de libérer l'individu des jugements entachés d'émotion.

Dans le cadre de cette «*bureaucratie idéale*», deux principes vont aider le décideur rationnel à prendre des décisions à savoir : la possession de l'information et la définition des objectifs à atteindre. Au dire de Weber, la différenciation des actions se fera sur la base d'un comportement rationnel orienté vers des objectifs clairement définis et les moyens pour les atteindre seront choisis sur la base de l'information dont on dispose (WEBER (1947), cité par DUNCAN, p. 63).

Avec l'apport décisif de la recherche opérationnelle, des mathématiques et d'autres sciences dans la résolution de quelques-uns des problèmes les plus difficiles de la deuxième guerre mondiale, on va passer de la théorie rationnelle Weberienne de la prise de décision à la **théorie normative de la décision**.

C'est donc pour aider les dirigeants dans les décisions complexes qu'on va voir naître la théorie normative de la décision. Dans cette théorie, le rôle des managers est de maximiser aussi bien l'utilité (la satisfaction) que le profit et les rendements. Définition des objectifs, analyse de l'environnement,

identification de la capacité stratégique (les forces et les faiblesses), formulation des alternatives, choix de la stratégie puis son application et son contrôle pour s'assurer que les objectifs sont atteints et enfin usage des outils mathématiques et statistiques rythment le processus de la prise de décision dans la logique de la théorie normative de la décision. Il y a lieu ici de constater que les managers, initiés à la théorie normative, sont d'abord rationnel au sens Weberien puisqu'ils sont informés et doivent atteindre des objectifs ; et en plus de cette rationalité Weberienne, ils font un usage abondant des règles et outils mathématiques très avancés.

Mais malgré les résultats impressionnants auxquels donne lieu l'application de la théorie normative de la décision, l'incertitude est la règle, non l'exception et personne n'est aussi logique que l'arbre de décision pourrait le faire croire. Ces arguments, vont amener, dans le processus de la prise de décision, le passage de la rationalité objective à la rationalité subjective.

2.2.2- De la rationalité subjective de SIMON au modèle de la « progression désordonnée systématique » de B. QUINN

S'agissant de la rationalité, Simon distingue deux types :

- la rationalité objective qui se traduit par des décisions qui maximisent la valeur du manager ou de l'entreprise. Cette rationalité, comme l'a constaté Simon ([1946], 1976), n'existe pas parce qu'elle exige une parfaite connaissance de tous les choix possibles et de leurs conséquences, ainsi que les moyens de pallier les lacunes de la connaissance dues au manque d'expérience (Simon cité par Duncan, op. cit. p. 66) ;

- La rationalité subjective qui permet quant à elle d'obtenir le meilleur résultat possible en fonction de la connaissance limitée que l'on possède quant à la situation qui appelle une décision. Et même cette rationalité subjective, remarque Simon, n'est pas aussi possible (Simon cité par DUNCAN, op. cit. p. 66).

Le passage de la rationalité objective à la rationalité subjective obéit ainsi à la prise en compte de l'environnement dans lequel évolue le décideur et à la nature humaine de l'administrateur. A cet effet justement, A. SIMON « définit le concept général de « rationalité » comme « un processus qui consiste à sélectionner des options préférentielles de comportement en fonction d'un système de valeurs dans le cadre duquel peuvent être évaluées les conséquences du comportement » (Simon, cité par DUNCAN, op. cit. p. 66). SIMON distingue ainsi l'**HOMO ECONOMICUS** classique, qui pouvait parvenir au stade de la rationalité, de l'administrateur qui a non seulement une connaissance limitée ; rationalité bridée

(«**bounded rationality**»), mais aussi procède à une analyse séquentielle pour définir empiriquement des solutions lorsqu'il s'agit de résoudre les problèmes organisationnels. L'administrateur parvient alors non pas aux résultats optimum mais aux résultats satisfaisants (DUNCAN, op. cit. p. 66). «En d'autres termes, l'administrateur prend des décisions judicieuses parce qu'il n'a pas, selon les termes même de SIMON, «l'intelligence de maximiser»». (DUNCAN, op. cit. p.66).

Les idées de Simon que sont : la satisfaction (rechercher un résultat satisfaisant plutôt que de maximiser un problème décisionnel), la rationalité restreinte et la recherche séquentielle, désormais partagées par CYERT et MARCH et véhiculées par les partisans de l'école de GARNEGIE ; vont donner naissance à des «**modèles fourre-tout** » de prise de décision (DUNCAN, op. cit. p.67).

En prenant en compte le fait que les décideurs n'agissent pas en parfaite connaissance de cause, que l'incertitude est pour eux une situation normale, que les préférences sont mal définies et parfois contradictoires, que les technologies sont floues et la participation peu active, que les préférences et les objectifs émergent dans le feu de l'action au lieu de la précéder et de la guider, que les managers n'ont vocation ni à résoudre les problèmes rationnels ni à s'identifier à des calculateurs réfléchis (DUNCAN, op. cit. p. p.67) ; l'école de GARNEGIE a implicitement consacré le passage du rationnel à l'irrationnel dans la prise de décision.

Les modèles irrationnels vont connaître une autre évolution avec CHARLES LINDBLOM (1959) qui va introduire le concept de «**progression désordonnée**». Deux principes aident à appréhender le processus de la progression désordonnée : l'approche «**stratégique «faisable»⁷ et la méthode des comparaisons restreintes successives⁸**».

Sur la base de ces deux principes, il y a lieu de comprendre que, dans le processus de la progression «désordonnée», l'option choisie n'est pas nécessairement considérée comme la

⁷ LINDBLOM situe cette approche entre l'impossible (modèle rationnel exhaustif) et l'inacceptable (analyse grossièrement incomplète). L'approche *stratégique «faisable»* se veut progressive. Dans celle-ci, on procède étape après étape, et on évolue ainsi de l'inconnu au connu ou au désirable (Linblom, repris par DUNCAN, op. cit. p.68).

⁸ C'est une sorte d'analyse où les objectifs ne sont jamais clairement précisés et poursuivis, comme c'est le cas dans la théorie normative de la décision. Les politiques définies à la suite des comparaisons restreintes successives ne sont pas des décisions fermes et définitives, mais le produit d'approximations successives (DUNCAN op. cit. p. 69).

«meilleure» manière d'atteindre les objectifs et, «le tenant de cette méthode n'espère jamais atteindre son but à 100%. Il attend simplement que de chaque décision qu'elle se rapproche peu à peu du but recherché» (Duncan, op. cit. p. 68).

La comparaison entre les processus de LINDBLOM et de Simon montre que ces deux processus ne sont pas très différents sur le plan des principes et s'opposent juste sur des points de détails. Dans les deux cas, l'objectif du décideur n'est pas de maximiser mais de chercher des compromis satisfaisants (DUNCAN, op. cit. p.69).

Le processus de la progression «désordonnée» sera complété par la «**progression désordonnée systématique**» de QUINN(1980a, 1980b).

Tant pour LINDBLOM que pour QUINN, les managers ne sont rien moins que parfaitement rationnels. C'est pourquoi, pour QUIN, les décisions sont un «*mélange habile d'analyse formelle, de techniques comportementalistes et d'équilibre de pouvoir*» (QUINN cité par DUNCAN, op. cit. p.70).

Oposé aux principes des objectifs formels parce que ceux-ci peuvent permettre aux concurrents de formuler une stratégie défensive, QUINN relève que les décisions sont «par essence fragmentées, révolutionnaires et largement intuitives» (QUINN cité par DUNCAN, op. cit p.70).

L'apport de QUINN dans la prise de décision sera relatif à la mise en œuvre de l'option choisie. En effet dans ce cadre, QUINN fera apparaître le caractère subjectif et politique de la réalisation. Ici, il faudra toujours s'assurer du soutien des supporteurs, introduire le changement stratégique en le présentant comme un simple ajustement tactique et ensuite être très présent de façon active ou passive dans le processus de changement stratégique proposé.

La «**progression désordonnée systématique**» ou encore **l'analyse marginale logique** de QUINN n'est pas la «**progression désordonnée**» ; mais une tentative d'adaptation aux «problèmes pratiques, d'ordre psychologique et informatif, que présente un groupe d'hommes qui changent constamment... afin d'avancer ensemble et avec efficacité dans un environnement en perpétuelle évolution» (QUINN, cité par DUNCAN, op. cit. p.72).

En présentant leurs principes de la progression dans le désordre et de l'analyse marginale logique non seulement comme supérieurs aux modèles rationnels mais aussi comme des théories actives et non de simples modèles descriptifs ; Lindblom et Quinn amènent le décideur à s'interroger sur le choix entre le rationnel et l'irrationnel dans la prise de décision.

2.2.3- Ni rationalité ni irrationalité dans la prise de décision.

S'agissant de la rationalité dans la prise de décision, il est désormais admis que les modèles rationnels restent imparfaits et que toute décision rationnelle est impossible. Au sujet des théories irrationnelles dans la prise de décision développées par QUINN et LINDBLOM, il est à remarquer que, «dans la mesure où elles décrivent le processus par lequel les managers parviennent à des décisions, l'analyse marginale logique et la progression désordonnée ont beaucoup de points communs avec les travaux de CYERT, MARCH et SIMON. Mais dans le sens où tant LINDBLOM que QUINN pensent que leurs processus aboutissent à des meilleures décisions, leurs travaux se rapprochent davantage des modèles normatifs classiques» (DUNCAN, op. cit. p. 72).

En dehors du fait qu'ils se rapprochent des modèles rationnels par l'obsession pour le «one best way», d'autres critiques sont adressées aux modèles irrationnels de QUINN et LINDBLOM. D'abord au sujet de la définition des objectifs : ici, DUNCAN note que ni l'analyse marginale, ni la progression désordonnée n'insistent sur la définition d'objectifs clairs, concis et compris par tous. Ainsi les modèles irrationnels manquent de repère, d'étalon ou tout simplement de référence permettant de repérer les écarts. C'est pourquoi, toute planification sur la base des modèles irrationnels va se réduire à un «*pur exercice de rhétorique dont le seul effet est l'inaction*», parce que justement, il y a absence d'objectifs précis, annoncés, et de calendrier de réalisation (LOCKE et LATHAN, repris par DUNCAN, op. cit. p.73). Les modèles non rationnels en essayant de mettre à l'écart la formulation des objectifs précis ont contribué non seulement à la diminution de la productivité mais aussi aux résultats désastreux. L'exemple de ce désastre dû aux décisions prises dans l'imprécision est, selon DUNCAN, la tragédie de la navette spatiale Challengers, le 28 janvier 1986. (pour plus de détails à ce sujet, lire DUNCAN pp. 73-75).

Une autre critique est adressée aux modèles non rationnels, celle-ci est relative à la quantité et à la qualité de l'information. Face à l'impossibilité d'obtenir toutes les informations possibles relatives à une bonne prise de décision ; les modèles non rationnels proposent des principes permettant de prendre des décisions sur la base d'une information limitée. Mais en réalité, le décideur ne doit en aucun cas s'accommoder de cette façon d'agir, car dans toutes les circonstances les managers peuvent, à condition de le vouloir, décider en meilleure connaissance de cause. En fait, ils ont le devoir de s'informer dans toute la mesure de leurs moyens économiques, avant de faire des choix qui pèseront directement ou indirectement sur la vie et la carrière d'un grand nombre d'individus (DUNCAN, op. cit. p.78). C'est pourquoi selon DUNCAN, il vaut mieux que «le manager soit sur-informé que sous-

informé», car observe-t-il, l'information, comme toute chose, a un coût que les responsables doivent évaluer avec précision, tout comme ses avantages.

De l'examen des différentes réflexions sur la prise de décision, il ressort que :

- L'approche proposée par CYERT, MARCH et SIMON, appelée théorie comportementaliste - descriptive, s'est efforcée de décrire comment les décisions sont prises et non comment elles devraient être prises ;
- LINDBLOM et QUINN, par leur approche, se sont attachés à formuler des principes directeurs que les managers peuvent appliquer pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Leur approche est donc normative ;
- WEBER et ses partisans de la théorie normative sont restés figés aussi bien aux objectifs précis obéissant aux critères économiques de maximisation et à la quête de l'information complète qu'à l'usage de l'analyse mathématique dans la prise de décision.

De toutes ces réflexions sur la prise de décision, il reste et il demeure vrai que dans ce domaine, l'incertitude est la règle, et non l'exception (DUNCAN, op. cit. p. 64). Ainsi tout en s'accommodant de cette incertitude et en reconnaissant que nous ne sommes pas rationnels, le décideur ne doit pas consacrer les modèles non rationnels. Si le décideur ne peut s'appuyer sur une connaissance parfaite, il est admis qu'il ait recours par nécessité à l'irrationalité. Mais la nécessité ne doit pas faire la loi en obligeant le décideur à abandonner toute quête de la connaissance et de l'information, car c'est dans ce cas, signale DUNCAN, que toutes les conditions sont réunies pour une catastrophe.

En définitive donc, dans le cadre de la théorie de la décision, il faut s'éloigner des deux cas de formalisme proposés d'une part par les adeptes de l'irrationalité et d'autre part par les partisans de la rationalité. Il faut, tout en sachant que la connaissance ultime sera imparfaite, recueillir un maximum d'informations. Ainsi «la recherche approfondie doit se faire sur la base de la théorie la mieux connue, de l'expérience, des données rationnelles et irrationnelles dont on dispose, jusqu'à ce que l'on soit parvenu à identifier et à isoler la meilleure option possible» (DUNCAN, op. cit., p.77). A cet égard, on pense se fier à l'image du gestionnaire à la recherche du résultat satisfaisant, aux connaissances imparfaites et engager dans le processus aléatoire d'analyse séquentielle, image véhiculée par les partisans de l'école de GARNEGIE MELLON.

Dans notre propos sur la gestion rationnelle telle que théorisée et pratiquée par les partisans de l'O.S.T. et les adeptes du management américain, il est démontré que :

- L'usage qui est fait du concept «rationnel» est très limité ;
- L'universalité du management rationnel est sujette à caution ;
- L'usage abusif de la quantification décourage la prise en considération des buts sociaux parce que simplement ces derniers ne sont pas quantifiables ;
- L'application du management rationnel dans les grandes organisations amène celles-ci à perdre de vue leur mission principale. Elles sont ainsi conduites vers une plus grande bureaucratisation et politisation. Leur management devenant dans ce cas superficiel, épidermique et dépersonnalisé ;
- L'introduction de la bureaucratie mécaniste dans les entreprises pour accroître l'efficacité des organisations a conduit non seulement à l'inadaptation au changement et à la neutralisation de l'instinct du jugement et de l'intuition ; mais aussi au règne des administrateurs et à la consécration du management professionnel et de la planification stratégique. Les conséquences de cette introduction sont ainsi nombreuses : création des organisations sans vie, règne de l'imposture, destruction de l'efficacité organisationnelle ;
- Même dans la prise de décision, domaine supposé être celui de l'application des méthodes rationnelles, celles-ci n'ont pas donné satisfaction parce que l'incertitude qui caractérise toute décision s'accommode mal des objectifs précis et de la quête de toute l'information.

Compte tenu de toutes ces limites relevées dans les diverses applications du management rationnel, on doit comprendre que tant en Amérique qu'en Afrique, «il nous faut cesser de trop mettre l'accent sur le côté rationnel des choses» (THOMAS et WATERMAN, op. cit. p.74). On doit selon les termes de SHAPERO «retourner à une rationalité à l'écoute de l'appel du naturel de la vie et non à celle qui s'est vouée à l'abstraction» (SHAPERO cité par MINTZBERG, op. cit. p. 538). Il faut donc être capable, comme le préconise MINTZBERG, d'encourager un «management profond», un savoir épais, une concurrence saine et un sens de responsabilité sociale authentique. Nous devons, poursuit-il, retourner à la conscience de nos sens fondamentaux, pour sentir la véritable nature de l'engagement, pour utiliser l'intuition informelle en agissant pour développer des organisations qui soient à même de remplir ce contrat (MINTZBERG, op. cit. p.543)

Après présentation de ces deux sections, force est de constater que :

- Un management authentiquement africain est irréalisable ;
- L'ajustement culturel en matière de management est une utopie ;
- Et enfin, la rationalité de la gestion, surtout américaine ne permet pas d'avoir un système dans lequel toutes les organisations peuvent être à même de répondre aux besoins des ouvriers, des clients, des citoyens et des propriétaires.

Il est question dès à présent de préciser et revoir comment les uns et les autres ont redéfini le management dans le nouveau contexte de globalisation.

3. Le nouveau contexte managériale et la conception de l'organisation du futur

Le contexte mondial actuel appelle de nombreuses réflexions sur le management et l'organisation de demain. La Fondation DRUCKER (1998), le GROUPE INNOVATION (1994), les numéros spéciaux de revues⁹, pour ne citer que quelques titres, ont fait état des propositions, réflexions et idées émises par différents auteurs de renom en organisation quant à leur perception du management futur des organisations. De ces réflexions, propositions et idées, on peut relever quelques points essentiels :

- Le caractère non opérationnel des outils du management passé dans un contexte futur ;
- Des considérations sur le management futur.

O. AKTOUF, grand observateur de l'univers du management va nous aider à présenter ces différents points relatifs : au caractère inopérant des pratiques et méthodes de gestion actuelles dans un contexte futur (3.1) ; à l'aliénation de l'individu dans l'entreprise (3.2) ; à la critique des nouveaux outils et théories du management (3.3) et aux considérations sur le management futur (3.4).

3.1- Le caractère inopérant des pratiques et méthodes de gestion actuelles dans un contexte futur.

De l'avis d'OMAR AKTOUF (1989), des auteurs de renoms s'engagent de plus en plus dans ce qui est devenu une sorte de bataille à fronts multiples : faire comprendre et faire admettre que la

⁹ Voir par exemple le n° 100 de la "Revue Française de Gestion", Septembre - Octobre 1994, "Gérer l'organisation après l'an 2000"

gestion «réussie» de demain doit être presque en totale rupture avec celle d'hier¹⁰. Dans le même ordre d'idées, H. SERIEYEX (1994, p. 13) pense que manager comme hier est une faute professionnelle. A son avis, «*quand on affronte les réalités de demain avec les idées d'hier, on pratique ce «management panique» qui conduit au drame d'aujourd'hui*». C. HANDY (1998, p.234) partage la même idée lorsqu'il affirme : «*pas de doute : l'organisation du 21^e siècle aura peu de points communs avec celle d'aujourd'hui. Tout ce qui a été écrit à ce jour sur l'entreprise se révélera hors de propos sinon faux. Nous nous trouvons donc face à un formidable défi. Il faut repenser l'entreprise, sa raison d'être, son but*». Le caractère obsolète des outils managériaux du passé est aussi affirmé par DRUCKER (1972).

Pour expliquer le caractère inopérant des pratiques et méthodes de gestion actuelles, on évoque les nombreux changements intervenus dans l'environnement socio-politique. De nombreuses critiques, en dehors de celles déjà évoquées dans le cadre de la discussion sur la rationalité du management, sont adressées aux pratiques et théories du management jusqu'alors en vigueur.

3.1.1- Les changements attendus

«*Ce que nous appelons l'organisation est effectivement en train de changer*» écrit DRUCKER (1998, p.10). A propos de ces changements, AKTOUF (1989) note que «*le changement qui nous attend -et il y a urgence - est un changement radical, mais d'une ampleur souvent insoupçonnée : il s'agit bel et bien d'un renversement de traditions profondément enracinées, d'un retournement complet de certitudes et de convictions, d'un accès à une vision autre de tout ce qui entoure et fonde les actes et les rapports de production des biens et services*». Voici quelques types de changements tels qu'évoqués par DRUCKER :

3.1.1.1- La fin du règne sans partage de la grande organisation

D'après DRUCKER, JEAN-JACQUES SERVAN-SCHREIBER, en 1965, «*prétendait que dans les années 90, les quatre cinquièmes des produits seraient fabriqués par quinze multinationales américaines, tout au plus, employant chacune des centaines de milliers de salariés dans le monde entier*». Mais l'évolution future a tôt fait de prouver le contraire. En effet, écrit DRUCKER, «*la production et les ventes mondiales ont plus que triplé au cours de ces trente dernières années mais depuis le début des années 60, la plupart des grandes entreprises de l'époque, qu'elles soient américaines, britanniques, allemandes, françaises, suisses ou japonaises, ont perdu des parts de marché. Exprimé en monnaie constante, peu d'entre elles ont connu une réelle croissance si ce n'est par le biais des*

¹⁰ A titre d'illustration Omar Aktouf cite : Mintzberg (1989a et b), Crozier (1989), Etzioni (1989), Sérieyx (1989), Orgogozo et Sérieyx (1989), ou encore Olive (1989), Martineau (1989), Parkard (1989), Michel (1989),

fusions et des acquisitions. Un exemple : au cours des dix dernières années, depuis le milieu des années 80, les exportations américaines de biens manufacturés ont quasiment doublé. Cette croissance provient pour 80% à 90% des petites et moyennes entreprises» (op. cit. p., 87). Ainsi, pour DRUCKER, «s'il a longtemps été question d'économies d'échelle, il serait juste désormais de parler de déséconomies d'échelle» (op. cit., p.8). La fin du règne sans partage de la grande organisation pourrait s'accompagner du passage de la société du salariat à celle des réseaux.

3.1.1.2- Le passage de la société du salariat à la société des réseaux

Si, d'après Drucker, le salariat dans les grandes organisations a pris rapidement de l'ampleur dès 1918 et surtout après la seconde guerre mondiale, on constate encore aujourd'hui que la grande majorité des actifs travaillent effectivement pour une grande entreprise. Toutefois, ces actifs sont de moins en moins salariés de leur organisation ; ils deviennent des collaborateurs occasionnels, prestataires de services, experts techniques, etc. Selon Drucker «nous nous orientons davantage vers une société des réseaux que vers une société du salariat» (op. cit. p. 8). De la même manière, on va aussi noter des changements quant à l'autorité et au droit de propriété dans les organisations.

3.1.1.3- Une nouvelle conception de l'autorité et de la propriété

«L'organisation classique, écrit Drucker, était propriétaire de son activité ou du moins la contrôlait. Les fournisseurs indépendants et les distributeurs existaient déjà mais ils demeuraient «à l'extérieur». L'entreprise elle-même reposait sur l'autorité, le contrôle et la propriété. Ce modèle perdure encore de nos jours mais l'autorité et le contrôle sont de plus en plus tempérés voire remplacés par d'autres types de relations sous forme d'alliances, d'entreprises conjointes, de participations minoritaires, de transferts de savoir-faire, d'accords de marketing. Pour fonctionner avec toute leur efficacité, ces relations doivent s'appuyer sur une appréhension commune des objectifs, des politiques et des stratégies et font davantage appel à la persuasion qu'au commandement. A l'inverse des organisations traditionnelles supposées immuables et éternelles, les nouveaux modèles vivent dans le temporaire et l'instant » (Drucker, op. cit., pp.8-9). Ces changements n'affectent pas uniquement la grande entreprise nationale mais aussi l'entreprise multinationale.

3.1.1.4- La gestion transnationale des organisations.

Pour les sociétés multinationales, leurs filiales situées partout à travers le monde ne doivent plus être gérées à partir de la maison mère ou encore selon les normes et méthodes en vigueur dans

les pays d'origine de ces organisations multinationales. *«De plus en plus, estime Drucker, les entreprises, y compris les PME, doivent être gérées comme des sociétés transnationales. Même si leur marché ne dépasse pas l'échelon local ou régional, elles sont néanmoins soumises à la concurrence mondiale. Leur stratégie doit s'adapter à la mondialisation, en termes de technologie, de gestion financière, de produits et de marchés, d'information et de gestion des ressources humaines. Cela ne s'applique pas qu'aux seules entreprises, mais à tous les types d'organisation»*(op. cit., p. 9).

Toujours dans la mouvance des changements à venir, Michel Crozier songe à une nouvelle conception du leadership et à un nouveau type de leader.

3.1.1.5- Les nouveaux leaders et le nouveau leadership

Le contexte de changement appelle une nouvelle forme de mobilisation des ressources humaines. A cet effet, Michel Crozier (1994, p. 9) note que *«on ne réussira plus désormais que par la mobilisation de toutes les ressources humaines affectées au changement. Et le changement n'est plus celui des choses, celui de la nature mais celui des hommes et plus particulièrement celui de leurs rapports les uns avec les autres. Ce qui veut dire que notre défi c'est d'abord le défi du changement de soi pour soi par l'apprentissage d'une autre façon d'œuvrer avec autrui»*.

Ce type de défi appelle un nouveau type de leader. Aussi, *«un tel leader ne peut plus être considéré comme d'une essence supérieure. Ce n'est plus ni un gourou qui disposerait d'une double vue, ni un technocrate qui s'imposerait par ses compétences extraordinaires. C'est quelqu'un qui est capable d'écouter plus profondément le collaborateur, le client, le citoyen, le partenaire, le concurrent et qui peut réinterpréter la complexité du monde»*. A l'image du gestionnaire se substituerait ainsi celle du leader et à celle du technocrate qui sait-tout, celle patron responsable. Ce défi implique aussi un partage du leadership, *«ce qui veut dire accepter de prendre des responsabilités et d'accepter que les autres en prennent, que le problème de leadership deviennent un problème de tous»*. Autrement dit *«pour mériter les leaders et les patrons dont nous avons besoin, il faut que nous prenions-nous aussi notre part du rôle de leader et de patron »* (Michel Crozier, 1994, p.10). Ce nouveau leadership appelle une nouvelle perception de l'employé.

3.1.1.6- La restauration de la dignité du travailleur ou le travailleur comme centre d'intérêt

L'entreprise ne doit plus chercher chez les employés que productivité à moindre coût, soumission et docilité. Désormais, il est question de chercher à activer et mobiliser sans relâche l'intelligence des employés. Pour ce faire, il convient de changer les méthodes managériales actuelles

qui vont à l'encontre de l'avènement de l'employé-partenaire. Il faut, pour ainsi dire, investir dans la qualité de la vie, la propreté, le confort des lieux et la dignité des travailleurs. L'entreprise doit faire de ses travailleurs des employés complices, des vrais partenaires intéressés et fiers. Dans le contexte actuel, il s'agit de faire de l'entreprise un lieu agréable à vivre pour tous, un lieu où les sorts sont liés et la complicité active entre tous (Aktouf, op. cit., p. XI).

Cette liste des changements n'est pas exhaustive et pour mieux saisir la nécessité de ces changements il nous faut examiner les différentes critiques adressées au management depuis ses origines jusqu'à ce jour.

3.1.2- Les critiques adressées au management

Dans un des ces ouvrages *«Le management en question»*, P. Drucker(1972, p. 39) écrit ce qui suit : *«les principaux postulats sur lesquels ont reposé la théorie et la pratique du management au cours de ces cinquante dernières années sont en train de devenir obsolètes. Certains d'entre eux, bien qu'encore applicables, deviennent inadéquats ; ils traitent de l'aspect secondaire, accessoire, exceptionnel du management, plutôt que de ses fonctions et réalités essentielles et dominantes. Pourtant la plupart des hommes du management, qu'il s'agisse des praticiens ou des théoriciens, continuent de considérer comme acquises les notions traditionnelles»*.

Ces propos de Drucker appellent donc à reconsidérer certains principes fondamentaux du management d'où des nombreuses critiques.

Plusieurs aspects sont à relever dans les critiques adressées au management :

- On distingue, d'une part, les critiques internes et, d'autre part, les critiques externes au management provenant d'autres disciplines.
- Les critiques sont formulées tant par les théoriciens et praticiens du management que par d'autres auteurs de renom en sciences sociales.
- Ces critiques font état d'une double déconnexion : déconnexion entre théorie et pratique du management et déconnexion entre management et autres disciplines des sciences sociales.
- Ces critiques sont relatives au non-respect de la personne humaine, à l'aliénation des travailleurs et à la rupture entre l'entreprise et l'homme.

- Ces critiques reviennent sur le caractère ethnocentrique du management, le management procédant d'un centre unique, les États-Unis.
- Ces critiques remettent en cause les nouvelles recettes du management (culture d'entreprise, comportement organisationnel, management-participatif, qualité totale, cercle de qualité...) et autres disciplines en usage dans le domaine du management comme le marketing.
- Les critiques sur le management sont tant «historiques» que «contemporaines».
- Les critiques sur management portent sur sa conception telle que l'envisagent les entrepreneurs et les hommes d'affaires.

Nous allons, par la suite, traiter de quelques-uns de ces aspects.

3.1.2.1- La condamnation du comportement mercantiliste et prédateur des hommes d'affaires et entrepreneurs.

Comme l'écrivent J. F. Duchaine et R. Filion du Groupe Innovation (1994, p.5) : *«organisation de demain ou pas, l'objectif du management demeure le même : générer des résultats à court, moyen et long terme pour les clients, les employés, les actionnaires et la collectivité»*. Toutefois comme on a eu à le constater, les organisations n'ont pas toujours répondu aux attentes et aux besoins de ces divers groupes. Le court terme, l'esprit mercantile et prédateur l'ont emporté au détriment des autres considérations sociales, morales et humaines.

A titre «historique», Adam Smith¹¹, John Stuart Mill¹², T. Veblen¹³ et J. Schumpeter¹⁴ ont fustigé le comportement mercantile et prédateur des entrepreneurs et hommes d'affaires.

¹¹ S'agissant des critiques d'Adam Smith voici les propos d'Aktouf "Dès les balbutiements de ce qui allait devenir la science économique, (...) Adam Smith adressait de très sévères avertissements à la nouvelle classe des maîtres de l'industrie, qui s'avèrent, plus de deux siècles plus tard, encore tout à fait valides. Souvenons-nous de deux de ses avertissements : le premier concernait les dégâts que devaient causer la spécialisation et la division du travail, ce que Smith a désigné par *abêtissement des masses* ; et le second visait l'incapacité des affairistes et industriels de devenir les nouveaux maîtres de la société, du fait de leurs préoccupations mercantiles et à court terme" (op. cit. p.272)

¹² Pour John Stuart Mill, si les lois scientifiques et objectives régissent la production des biens et services, ces lois de l'économie n'ont strictement rien à voir avec la répartition des fruits de l'activité économique. La seule loi selon Mill, qui peut imposer quoi faire des richesses accumulées est celle qu'édicte les couches dominantes de la sociétés (Stuart Mill, repris par Aktouf, op. cit. p.272). Ce qui n'est pas le cas dans les entreprises.

¹³ T. Veblen qualifie la société des hommes d'affaires de société à comportement de prédateurs. Contrairement aux individus d'autres catégories que sont : techniciens, artisans, ingénieurs agents effectifs dans la production ; l'homme d'affaires est un spéculateur. Le management au sens de l'homme d'affaires serait l'art de faire fructifier le capital, la «science» du «how to make money ?». Ici, il est donc condamner non pas le fait de faire

De la même manière, TAYLOR et FAYOL «accusent les propriétaires ou les dirigeants d'égoïsme dans leur gestion qui se résume à en prendre toujours le plus possible et à payer le moins possible» (AKTOUF, op. cit., p.272).

Si le management ici peut se résumer pour les entrepreneurs dans l'art et la manière de faire les profits, DRUCKER tient à rappeler que le profit est une illusion.

En effet, compte tenu de la structure et du fonctionnement du système qui domine dans notre société, «en réalité, il n'y a pas de profit, il n'y a que les coûts. Ce que l'on appelle «profits», et ce qui figure sous cette appellation dans la comptabilité des entreprises est en réalité un coût véritable et amplement quantifiable à trois égards : comme coût véritable d'une ressource importante, à savoir le capital ; comme prime d'assurance contre les risques et les incertitudes réels – et aussi parfaitement quantifiables - de toute activité économique ; et comme coût des emplois et des retraites de demain. La seule exception, le seul excédent réel, c'est le véritable profit de monopole qu'extorque le cartel du pétrole de l'OPEP» (DRUCKER, op. cit. p. 84).

Cette conception du profit amène DRUCKER à trois conclusions :

- La notion de profit n'est pas propre au capitalisme. C'est la condition préalable de tout système économique.
- Les coûts payés qui représentent la différence entre les recettes et les dépenses courantes de production et de distribution ont autant de réalité économique que les salaires ou les prix des facteurs.
- Enfin, les hommes d'affaires se doivent et doivent à la société de comprendre que les profits n'existent pas. Il n'y a des coûts : ce que représentent être en activité et y rester, ceux de la main

de l'argent, mais de le faire égoïstement et à n'importe quel prix aveuglement (T. Veblen , repris par Aktouf, op. cit., p.273).

¹⁴ A la suite de T. Veblen, D. Schumpeter va qualifier le profit de rançon et séparer l'acte de produire en deux actes distincts : la production pour le consommateur et la consommation pour le profit, la seconde étant là surtout pour dit-il, extorquer le surplus (Aktouf p.273). De l'avis de Schumpeter, l'entrepreneur (dans le sens de pionnier, créateur dynamique, inventeur et aventurier chevaleresque) ne saurait se transformer en prosaïque spéculateur, faiseur d'argent acharné, sans faire s'effondrer tout le système. Pour Schumpeter, «l'entreprise et la façon dont elle est gérée participe à la vie économique et à la croissance uniquement par un incessant processus de destruction créatrice en vue d'entretenir sans cesse une demande. Ce processus consiste à constamment faire vieillir (détruire) les produits pour en proposer d'autres et faire plus d'argent. C'est donc ce processus de fuite en avant qui encourage le gigantisme pour être capable de toujours créer et de battre les concurrents, le gaspillage et les tendances monopolistiques (Schumpeter, repris par Aktouf, op. cit., p. 273).

d'œuvre et des matières premières, et ceux du capital ; ainsi que les coûts des emplois d'aujourd'hui et ceux des emplois en retraite de demain.

En définitive donc pour Drucker, *« profit et responsabilité sociale ne sont pas des notions opposées. Le fait de couvrir les frais réels, ce que seul le prétendu profit peut faire – relève de la responsabilité économique et sociale – c'est en fait la responsabilité de l'entreprise. Ce n'est pas l'entreprise qui obtient le profit permettant de couvrir ses coûts du capital les risques de demain et les besoins de l'ouvrier et du retraité de demain qui « vole » la société. C'est l'entreprise qui n'y parvient pas »*.

À côté de la condamnation de l'usage qui est fait du profit, l'autre critique relative au management est la déconnexion entre théorie et pratique.

3.1.2.2- La déconnexion entre théorie et pratique du management

« Quelqu'un m'a demandé, récemment, combien de techniques de management je connaissais. J'ai répondu : deux la participation et la planification. Chacune d'elles revient tous les dix ans sous une autre appellation, mais c'est toujours la même chose. Je suis très en colère quand on me demande ce qui est à la « mode » : cela représente la stupidité du management actuel, des gens qui n'ont aucune idée créative mais qui cherchent toujours le Saint-Graal. Aujourd'hui, les managers sont de plus en plus éloignés du terrain. Il leur faut agir, mais ils ne savent pas ce qui se passe dans leur entreprise. Alors ils engagent des consultants qui leur promettent monts et merveilles. C'est une situation dramatique qui risque de décrédibiliser le management ». Telle est la réponse donnée par H. Mintzberg à la question de savoir s'il était toujours aussi critique sur les techniques du management. On relève dans ces propos de Mintzberg le fossé qui existe entre les managers et la réalité du terrain. Ce constat est récurrent dans les propos de Mintzberg lorsqu'il s'agit de critiquer le management tant dans sa pratique que dans sa théorie (voir déjà ses critiques sur la rationalité). Pour cet éminent auteur en matière d'organisation, *« le principal problème du management provient de la déconnexion entre les spécialistes de cette discipline et ceux qui en subissent les effets »* (MINTZBERG, 1995, p. 6). Pour AKTOUF (op. cit., p.276), MINTZBERG attaque de front le problème de la recherche en gestion trop soucieuse de *scientisme et de validité théorique* et pas assez de réalisme et d'utilité concrète. MINTZBERG, écrit AKTOUF, *« part du principe que la science de la gestion a pour objet de comprendre le processus de travail du gestionnaire. Or il constate qu'en 1971, somme toute, cette compréhension est, au mieux, superficielle. La raison en est pour lui qu'il y a en fait fort peu de science, sinon pas de science du tout, dans le travail du manager, Il s'ensuit, toujours selon Mintzberg, que celui qui se prétend être un "scientifique" du management ne*

peut à peu près rien pour le manager, car il a toujours été incapable de comprendre un travail qu'il n'a jamais décrit de façon adéquate. Comme solution au problème, MINTZBERG suggère de revenir de toute urgence au terrain et de prendre ses distances envers l'éternel **planifier – organiser – diriger**. Notre manque de compréhension de ce travail du gestionnaire est, d'après lui, le plus grand frein au progrès d'une science de la gestion» (op. cit., p.276) MINTZBERG, poursuit AKTOUF, «invite en définitive à un retour à l'observation directe, comme le faisaient les TAYLOR et les MAYO, et à une reconstruction complète, à partir de zéro, du savoir managérial» (ibid., p. 276).

Dans la même logique de la déconnexion entre le management et la réalité, «SAYLES, écrit AKTOUF, se désolé de constater que les futurs gestionnaires consacrent, dans les écoles, une proportion de leur temps toujours plus grande à des sujets techniques et à un invraisemblable bourgeonnement de spécialisations fonctionnelles» (AKTOUF, op. cit., p. 275). Pour SAYLES, selon AKTOUF, «les écoles, les chercheurs, les enseignants et les étudiants en gestion sont devenus infiniment plus préoccupés de techniques – surtout quantitatives, comptables, financières... - toutes aussi sophistiquées et abstraites les une que les autres, que les réalités concrètes». Ainsi est donc soulevé par SAYLES, le paradoxe qu'il y a à voir le champ universitaire de la gestion atteindre des sommets inégalés, alors que décline continuellement l'intérêt porté au cœur même de ce qui fait la discipline : les activités de management proprement dites, les habiletés de direction. Pour remédier à cette situation, SAYLES «propose de réhabiliter et de généraliser la méthode et l'attitude clinique chez les enseignants et les chercheurs en gestion. Il préconise une méthode et une attitude qui consistent à coller systématiquement à ce qui se passe concrètement sur le terrain. En d'autres mots, il faut parler du management et de la vie de l'entreprise tels qu'ils se passent, où cela se passe, et non tels que les décrivent des méthodes ou des techniques s'attachant à renforcer la spécialisation et les analyses abstraites sophistiquées. Pour finir, SAYLES recommande de ne jamais cesser de modifier les théories managériales, aussi belles soient-elles, par la confrontation systématique avec la réalité du terrain» (AKTOUF, op. cit. p.276).

SAYLES et MINTZBERG prononcent le même verdict, «non seulement nous n'avons pas de science du management, mais ce qu'elle prétend être, le PODC entre autres, ne correspond pas à la réalité. De plus, nous n'aurions encore à peu près rien compris à l'essence concrète du travail du manager» (ibid., p.277)

L'usage des grandes théories managériales est donc peu utilisé en management. C'est ce que confirme H. THANHEISER (1979), dans un article intitulé «**Stratégie et planification allemandes**». Dans cet article en effet, «l'auteur y montre, après une recherche sur quinze grandes entreprises allemandes

(huit figurent parmi les cinquante les plus grandes de RFA), que les gestionnaires ouest-allemands n'ont recours ni à la stratégie, ni à la planification dite stratégique, ni même à presque aucune forme de planification de long terme. Pourtant, on le sait, les entreprises allemandes sont parmi les plus performantes et les plus productives du monde» (AKTOUF, op. cit., p.285). A sa suite, J.E. FLEMING (1968), dans un article intitulé «*Étude d'une décision d'entreprise*» et paru en 1966 dans la revue *California Management Review*, réalise, après étude auprès de quatorze cadres moyens d'une grande entreprise, qu'aucun cadre ne respecte les étapes classiques de la prise de décision, c'est-à-dire tout le cheminement qui consiste à passer depuis l'énumération des objectifs à la sélection d'une décision optimale, en passant par la formulation d'un éventail de solutions, pesées à l'aide des critères précis. Ici, note notre auteur, non seulement les solutions sont différentes entre cadres, mais aussi les critères et les pronostics relèvent très largement de l'expérience du passé et du jugement personnel, intuitif et subjectif (Fleming cité par Aktouf, p.274). Avant, FLEMING, et toujours dans le cadre de la prise de décision, C.E. LINDBLOM¹⁵, dont les travaux ont déjà par ailleurs été évoqués, «essaie de montrer comment l'image du décideur scientifique, systématique et rationnel est peu fondée et comment, au contraire, le preneur des décisions doit composer avec son intuition, son jugement de valeurs, ses valeurs personnelles... et se fier à l'expérience passée pour extrapoler vers le futur des conséquences d'actes ayant eu lieu à d'autres moments et à d'autres circonstances. L'auteur plaide ensuite pour qu'on reconnaisse qu'une espèce d'empirisme intuitif et tâtonnant guide souvent l'action du manager» (ibid., p. 274). E. WRAPP (1967), a peu près sur le même thème que LINDBLOM, arrive à la conclusion que le manager, en particulier celui des hautes directions, n'agit pas du tout en planificateur rationnel systématique : il n'est qu'opportuniste, souvent inattendu, irréfléchi et... improvisateur. (AKTOUF, op. cit., p.275)

Tout semble ainsi se passer dans le monde du management comme s'il existait deux niveaux de management indépendants. C'est ainsi que dans un article qui s'intitule «*Management Science and Business Practice*», C.J. GRAYSON (1973) «constate que les scientifiques du management et les managers opèrent au cœur des cultures différentes et coupées l'une de l'autre». Il précise que chacune de ces «cultures» a ses propres langages, ses propres objectifs et ses propres méthodes, à tel point que toute coopération effective et même toute communication, entre les deux est réduite à presque rien. L'argument central qu'il développe concerne la fâcheuse et habituelle pratique des spécialistes de la science du management de simplifier les hypothèses, c'est-à-dire de tellement dépouiller les problèmes de ce qui fait leur réalité que la carcasse restante et la solution appropriée

¹⁵ Minzberg cite l'article «The Science of Mudding Through» paru en 1959 dans *Public Administration Review*, vol. 19, printemps, p. 79-89..

n'ont plus qu'une infime attache avec le donné réel que le gestionnaire doit prendre en main. GRAYSON constate qu'ainsi on en arrive à des solutions techniquement fort belles et élégantes, mais parfaitement inutiles. Car pour lui, contrairement à ce que semble croire les théoriciens et les «scientifiques» du management, les managers prennent et mettent en œuvre leurs décisions, largement à partir des grossières pratiques empiriques, de façons de faire développées sur le tas et d'intuition (Crayson cité par AKTOUF, op. cit, p.278).

A côté de la déconnexion entre théorie et pratique du management, on note aussi que le management semble s'éloigner ou se mettre en marge des autres sciences sociales ainsi que d'autres activités socio-économiques.

3.1.2.3- Relations entre management et environnement socio-économique et management et autres sciences sociales.

Bon nombre d'auteurs mentionnent le cloisonnement entre le management et les autres réalités socioculturelles et économiques.

A titre d'illustration, FRIEDMANN (1935, 1946 et 1950), BENDIX (1949), TOURAINE (1952) s'entendent au dire de AKTOUF, sur le même point central : «le management a toujours traité l'usine ou l'entreprise comme un lieu de consensus général, de convergence des intérêts, de communion dans les aspirations et les objectifs... comme si elle représente un univers à part, coupé des mouvements et des contractions sociopolitiques et socio-économiques qui font la dynamique de la société qui l'entoure» (AKTOUF, op. cit. p., 282). Cette attitude serait donc de l'avis de ces auteurs à l'origine du marasme managérial que nous connaissons.

Dans son ouvrage *«L'économique du vivant»*, R. PASSET(1979)*«essaie de démontrer, écrit AKTOUF, que c'est une erreur grave de séparer les activités économiques de ce qui se passe sur le plan social, politique et biologique, dans le milieu qui sert de support et de cadre de ces activités. L'économie, la recherche de l'accumulation de biens et de richesses, ne doit pas être une fin en soi. Toute activité économique, doit au contraire, pour ne pas courir précipitamment à sa propre perte, s'inscrire dans – et se subordonner à – un ordre ou une finalité sociale et écologique qui préservent des grands déséquilibres et des ruptures»*. Avec AKTOUF, *«on peut dire que R. PASSET va donc au cœur du problème de fond de la pensée managériale traditionnelle à laquelle il reproche son inscription consciente ou non, dans la vision économiste la plus conservatrice : une foi aveugle en un inéluctable progrès par l'augmentation des richesses et surtout, une déconnexion de tout ce qui est d'ordre social, biologique, politique ou écologique. Comme si l'activité de production et d'accumulation des richesses*

était complètement séparée, sans lien de dépendances ni d'interdépendances d'aucune sorte, avec le sociologique ou l'écologique. Ce n'est donc pas pour rien que PASSET parle de gestion différente, car la gestion est au cœur même de ce qui entretient et alimente ces croyances et ces pratiques : elle est l'incarnation de l'acte de production des richesses. Il importe, au premier chef, que le management et les managers changent de mentalité et se résolvent à subordonner les actes de nature économique à des finalités de nature socio-écologique, qui, seules, pourront prémunir l'être humain et son environnement contre les atteintes irréversibles»(Aktouf, pp. 284-285).

PASSET, tout comme les différents auteurs des rapports du CLUB de ROME (MEADOW(1972), PESTEL (1988)), fustigent les dogmes profonds de la pensée managériale : le mirage de la possibilité infinie de croître et d'accumuler, le principe de la poursuite du maximum, le mirage de l'existence des ressources inépuisables, la foi en des solutions miracles à tous les problèmes, aussi graves soient-ils etc.(ibid., p. 284)

D'autres auteurs, dans d'autres disciplines en sciences sociales dénoncent le cloisonnement qui existe entre le management et ces autres sciences sociales. C'est ainsi que, anthropologues, biologistes, linguistes, psychanalystes, sociologues et même philosophes appelés à s'exprimer sur la gestion, les pratiques de gestion et de leur propre rapport avec la gestion «dressent le même constat : non seulement le management est loin de tenir compte de ce qu'ils savent et enseignent sur la nature, l'humain, le social, le vivant, mais il est le plus souvent très en retard ou carrément en opposition ou en contradiction avec leurs acquis fondamentaux¹⁶».

Ainsi, «l'entreprise étant un système vivant, humain et social, et l'activité économique étant une activité qui relève des sciences sociales, nous sommes donc ici en présence d'une incohérence qui fait que ni l'entreprise, ni le management, ni leur façon de considérer l'économique ne respectent ce que les sciences fondamentales de ces domaines tiennent pour incontournables, ni ne se soucient de s'y conformer. Il en résulte alors des violences et des souffrances dont pâtissent aussi bien les humains, la société que les animaux et la nature». (AKTOUF, op. cit., p.290).

C'est ainsi que, la rupture entre, d'une part, le management théorique et pratique et, d'autre part, le management et les autres disciplines en sciences sociales et autres réalités socioculturelles permettent déjà d'aborder le thème de l'aliénation de l'individu par les managers et dans l'organisation.

¹⁶ Ces constats ont été faits dans le cadre des diverses contributions à l'ouvrage de Chanlat et Durfour(1985), «La rupture entre l'entreprise et les hommes» et repris ici par Aktouf p. 290.

3.2 - L'aliénation de l'individu dans l'entreprise

Les attaques contre l'aliénation de l'individu dans l'organisation proviennent tant des théoriciens que des praticiens du management. Elles sont aussi issues des théoriciens d'autres disciplines comme la psychologie du travail et la sociologie. On note aussi ici l'intervention des auteurs socialistes.

3.2.1- ARGYRIS et l'absence du modèle de l'homme

Dans la gestion des ressources humaines, longtemps a été exprimé la volonté d'adapter ou de dépasser l'OST. Mais de l'avis de ARGYRIS, cette dernière est une sorte de morale qui tient lieu de conception de l'être humain dans le management, morale qui conduit les chercheurs, explicitement ou non, à rechercher, à reconduire et à appuyer le statu quo. Dans ses différents travaux couronnés par la publication de trois articles¹⁷, ARGYRIS va soulever un certain nombre de problèmes relatifs aux conditions de l'homme dans l'entreprise :

- après une revue serrée et systématique de la littérature et des recherches les plus marquantes depuis 1963, ARGYRIS va découvrir qu'il manque ce qu'il appelle le **modèle de l'homme**. Aussi soulève-t-il un problème fondamental : « *la théorie de la personnalité en management et la théorie managériale en général traitent d'un être humain flou et fluctuant selon les écoles ou les visions* ». Dès lors il estime qu'il faut faire appel à un effort de définition préalable de l'humain, dont le management prétend rendre compte dans ses théorisations par ailleurs répétitives et cycliques. C'est une sorte de métathéorie délimitant, une bonne fois pour toutes, le fait humain en management (ARGYRIS repris par AKTOUF, op. cit. p.277).

- ARGYRIS va s'attaquer en particulier au modèle (implicite le plus souvent) de l'homme rationnel tel que véhiculé par exemple par les théories de H. SIMON ou d'autres auteurs aussi importants que J.G. MARCH ou encore G.T. ALLISON. Ici, il est relevé la tendance au statu quo et l'absence de renouvellement, depuis TAYLOR, quant au type d'humain implicitement contenu dans les théorisations sur l'organisation (ibid., p. 277).

- ARGYRIS pense qu'au-delà de la nécessité de rendre les organisations plus efficaces, on doit aussi se demander pour qui les organisations sont mises sur pied et jusqu'à quel point elles peuvent être humanisées et demeurer encore efficaces. Toutefois l'amélioration de la qualité de la vie

¹⁷ Voici ces trois articles tels que mentionnés par Aktouf : Argyris, C. (1973b) «Personality and Organization Theory Revisited », *Administrative Science Quarterly*, vol 18 n°2, juin pp. 141-168, Argyris, C. (1973a): «Some Limits of Rational Man Organizational Theory», *Public Administration Review*, vol 33, n° 3, Mai, pp.

dans l'organisation ne passe pas par l'application des théories issues des différentes écoles des relations humaines. Dans ces théories en fait, ARGYRIS dénonce le caractère manipulateur et la volonté de contrôle psychologique des personnes (ibid., p.277).

3.2.2- Hinrichs et la dénonciation de la théorie de la motivation.

Dans la logique de ARGYRIS, J.R. HINRICHS (1974), haut cadre de IBM, dans un livre intitulé «The Motivation Crisis, Winding Down and Turning Off», affirme crûment que la notion de motivation et le montage de recettes qu'elle a suscitée ne sont que de coquilles vides. Pour cet auteur, écrit Aktouf, «nous sommes arrivés aux limites de tolérance des employés face à toutes nos modes de design et de redesign des postes. Cela ne donne plus rien et cela ne résoud pas la question de fond : les emplois sont ressentis comme de plus en plus insignifiants, oppressants et déshumanisants. Un travail porteur de sens est désormais, à son avis, comme un droit à la naissance» (AKTOUF, op. cit. p.278).

Tout comme ARGYRIS, J.R. HINRICHS conclut par un appel, dans le sens de la qualité de la vie au travail (QVT), à résoudre le véritable problème de l'heure : enraciner le travail dans la qualité de la vie tout court (ibid., p. 278)

3.2.3- Whyte et la dénonciation de l'inféodation à l'organisation

La condition humaine dans les organisations est aussi abordée dans les travaux de WHYTE (1956) et de MARCUSE (1968). Dans le même esprit que ARGYRIS et J.R. HINRICHS, «ils mettent à nu, de l'avis de AKTOUF, les maladies organisationnelles profondément aliénantes qui se répercutent sur la vie sociale globale : l'inféodation à l'organisation et la réduction de tout ce qui est vie active des personnes à la seule dimension des exigences du travail industriel et du conformisme à l'institution. L'ampleur des pressions exercées, l'apprêt de la compétition ainsi que les sacrifices et les multiples preuves d'attachement quasi-exclusifs et inconditionnels, que demande l'idéologie corporative aux personnes, en font des êtres qui abdiquent tout. Jusqu'à eux-mêmes. Des êtres hyperanxieux qui développent des pratiques de poursuite des réussites matérielles à n'importe quel prix, et qui deviennent, des adeptes des solutions-refuges telles la toxicomanie et l'alcoolisme» (Aktouf, op. cit., p. 282).

W.H. WHITE ira même jusqu'à s'attaquer «avec véhémence et indignation, mentionne AKTOUF, à la pratique des tests de sélection, notamment sur la base de l'étude de la personnalité des candidats. Il dénonce d'abord la pratique des tests comme non scientifique, et ensuite, encore plus violemment, il la dénonce comme étant une façon de mesurer le conformisme et la loyauté idéologiques virtuels. Il

253-268 et Argyris(1973c) «Organization Man : Rational and Self Actualizing », *Public Administrative Review*,

soutient que c'est une manière d'éliminer les personnes réellement créatrices et innovatrices pour s'assurer d'avenir qu'à celles qui conviennent au maintien du statu quo dans les organisations et à la perpétuation du système» (ibid., p.282).

3.2.4- Les attaques contre les surspécialisations

Abondant dans la même optique que les auteurs précédents, MOUZELIS (1967), GORZ (1973) et BRAVERMAN (1974) «attaquent de front l'ordre social induit par l'entreprise, impropre à l'expression et à la réalisation de soi. Ils s'en prennent également à l'appauvrissement psychologique et intellectuel imposé par une division du travail et une **organisation scientifique** de plus en plus pointues, et poussant à des **surspécialisations** de détail, plus aliénantes que jamais. Dans le même ordre d'idées, les pratiques de relations humaines, les manipulations des sentiments et la recherche de création d'un attachement moral à l'entreprise sont présentées comme étant des facteurs de facilitation artificielle de l'acceptation de l'OST » (AKTOUF, op. cit., p.283).

Par le biais de **la théorie des relations humaines**, le management est donc incapable de répondre aux problèmes générés par le taylorisme et le fordisme. Il est dès lors constaté l'inconséquence du management avec lui-même dans l'application des principes de l'école des relations humaines d'où cette conclusion de MOUZELIS «**ils veulent révolutionner l'organisation sans révolution, sans toucher à ses fondements sociaux**» (Mouzelis cité par Aktouf, op. cit., p. 283).

3.2.5- La condamnation des socialistes

Les critiques formulées par GERMAIN GVICHIANI (1972) et NINA BOGOMOLOVA(1974), quoique venant de l'Est, rejoignent aussi ceux des auteurs précédents. Pour ces auteurs, note Aktouf, «**les théories de l'organisation et du management ne sont que des façons de trouver les moyens de faire plus, tout en gardant le pouvoir et en payant moins ; la personne humaine est ignorée ; les gains de production sont réalisés au détriment de l'intégrité physique et mentale des opérateurs, qui sont traités comme des objets, des outils à utiliser au maximum ou des inputs à rentabiliser. Selon ces auteurs, l'école des relations humaines considère les ouvriers comme trop naïfs, sinon trop naïfs, pour qu'ils se rendent compte de la manipulation dont ils sont l'objet, et de la distance qu'il y a entre les discours paternalistes et fraternisants, et les actes le plus souvent égoïstes des directions**» (AKTOUF, op. cit., p.283)

Tout comme ARGYRIS (1958) et SIEVERS(1986a et c), ces auteurs de l'Est reprochent à l'école des relations humaines –notamment avec les théories du leadership – d'infantiliser l'employé et de lui prêter moins de capacité qu'il n'en a (AKTOUF, op. cit., p.283).

3.2.6- Les dénonciations de la nuisance mentale par la psychologie de travail

La psychologie du travail, discipline qui étudie le travail et l'entreprise, n'est pas en reste dans cette dénonciation de l'aliénation de l'individu dans l'entreprise. En effet, C. DEJOURS(1980), psychiatre et psychanalyste, a publié en 1980 un livre au titre évocateur : "*Travail, usure mentale*".

Dans cet ouvrage, l'auteur «*s'attaque à une nuisance très-peu prise-en considération dans les organisations jusque-là : la nuisance mentale. Il s'agit des tensions, angoisses, charges psychiques et autres processus entraînant une dégradation souvent grave de l'équilibre et de l'intégrité mentale de l'individu*» (AKTOUF, op. cit. p. 287). Avec les travaux de DEJOURS, AKTOUF estime qu'on a pu mettre en évidence «des mécanismes qui, à côté du plaisir que l'on peut éprouver dans l'existence de certaines tâches, provoquent aussi de nombreuses formes psychiques aux conséquences parfois très graves. Ces souffrances peuvent être à l'origine de comportements risqués qui entraînent des conséquences telles que les accidents dommageables et pour l'individu et pour l'organisation. Celle-ci, par ses règlements, ses consignes, ses fiches de poste, ses normes, ses directives de détail et ses moyens de surveillance et de contrôle étroits, souvent dégradants et humiliants, induit chez les personnes des réactions défensives inévitables. Et ces réactions sont d'abord et souvent d'ordre psychique, comme ce que DEJOURS appelle les *idéologies défensives*.

Les idéologies défensives consistent par exemple à développer des mécanismes de négation du danger, des tricheries par rapport aux consignes et règles ou des aménagements de zones d'actes personnels (donc à prendre des risques). Tout cela pour éviter de sombrer dans l'aliénation complète, pour prouver qu'on est encore capable de décision personnelle, d'actes qui soient l'expression de soi et non simple obéissance au système de l'organisation»(ibid., p. 287).

3.2.7- Le thème de l'aliénation au travail chez les sociologues

On ne peut clore la liste des contributions sur le thème de l'aliénation du travailleur dans l'organisation sans faire allusion aux travaux des sociologues et des économistes tels que P. BOURDIEU et C. PASSERON (1970), C. BETTELHEIM (1976) ou R. SAINSAULIEU (1977). Dans l'optique de ces auteurs, «*l'entreprise et la façon dont elle est gérée y sont vues sous le jour de la contribution à la pérennité d'un ordre social et d'une forme de domination sociale donnés, à la reproduction des systèmes de classes et*

de rôles sociaux dans une distribution de privilèges réservés. Elles sont vues également sous l'aspect d'institutions qui inhibent les processus d'identification au travail par l'empêchement de la formation d'acteurs et de mode d'expression autres que ceux souhaités par l'organisation» (AKTOUF, op. cit., pp. 283-284).

Comme on peut le constater dans ces différentes interventions, le problème soulevé est celui du respect de la personne du travailleur, et même du professionnel ou du cadre. La question récurrente est toujours celle de l'aliénation, de la non-considération du travailleur comme personne, c'est-à-dire comme sujet capable d'avoir ses propres désirs et de poser ses propres gestes, plutôt que comme objet à qui on fait faire des choses. «Être sujet, note AKTOUF, c'est avoir des comportements qui sont l'expression de ses propres désirs, ce que précisément, l'organisation et le management classiques, par leur idéologie de domination et de contrôle, ont toujours empêché. Cette négation a un prix, et c'est là un élément de la problématique du management de demain» (AKTOUF, op. cit. p.287).

La problématique du management de demain va aussi s'appuyer des critiques formulées à l'encontre des nouveaux outils de gestion et autres théories récentes sur l'organisation et son management.

3.3- La critique des nouveaux outils de management : le mirage des nouvelles théories et pratiques du management.

Face à la situation de crise, de nombreux théoriciens et praticiens du management pensent que celui-ci a besoin d'être modifié radicalement. Dans ce contexte où on note l'inadéquation des principes ancestraux, l'obsolescence des concepts et des théories, l'incapacité à réellement motiver, le fossé entre enseignement et réalité ; des auteurs comme PETERS (1988) plaident «pour des idées et des propositions effectivement révolutionnaires par rapport au management traditionnel : lier les salaires, les performances, les bénéfices, lier le sort de l'employé à celui de l'entreprise, rendre l'emploi plus sûr en le garantissant, partager les profits, faire des employés la première préoccupation, céder le pouvoir ou décentraliser à tous les niveaux, impliquer tout le monde dans tout, laisser faire les équipes autonomes, donner à chacun la possibilité d'être écouté, éliminer les procédures tatillonnes, donner de l'autonomie aux gens de terrain, supprimer les réglementations de travail humiliantes, réduire les paliers hiérarchiques à cinq et moins, éliminer les contremaîtres, réduire de 75% les postes d'encadrement administratif et de surveillance, changer profondément de mentalité pour considérer qu'ouvriers, syndicats, clients sont des partenaires et les traiter comme tels...» (AKTOUF, op. cit., p.310). Dans ce même contexte, LUSSATO(1986), CHANLAT et DUFOUR(1985), PETERS(1988) etc. considèrent qu'une

ouverture vers le développement de l'esprit, du jugement, de l'intuition, et des capacités de synthèse s'imposent de plus en plus.

De nouvelles conceptions et théories du management vont donc tendre à développer et à enseigner trois aspects :

- on va retrouver les contributions de OUCHI(1981), PETERS et WATERMAN(1983), Pascale ATHOS(1981), dont les travaux aboutissent au modèles des 7S avec pour point focal **la culture d'entreprise** ;
- il est fortement envisagé le remplacement de la théorie des relations humaines par celle du **comportement organisationnel** ;
- Il est conseillé de s'orienter vers **les modèles qui marchent** : Japon, Allemagne, Suède...

Ainsi, s'agissant des outils nouveaux, on va citer : le comportement organisationnel, la culture d'entreprise, les nouveaux modèles japonais, suédois et autres. Mais cette nouvelle orientation permet-elle de sortir le management, surtout le management occidental de son état ? Pour répondre à cette question examinons quelques critiques qui vont à l'encontre de ces nouveaux outils.

3.3.1- Le comportement organisationnel

Pour J. F. CHANLAT (1990), l'étude du comportement humain dans les organisations a donné lieu à la création d'un champ scientifique spécifique qu'on a maladroitement traduit en français par «comportement organisationnel». Le champ du comportement organisationnel est largement développé et dominé par les Américains.

Selon CHANLAT, la théorie du comportement organisationnel se caractérise par son souci d'efficacité organisationnelle, sa volonté de changement, son inspiration majoritairement behavioriste et positiviste, son caractère appliqué et pluridisciplinaire, la diversité de ses méthodes et des contextes organisationnels étudiés et enfin par l'hétérogénéité de son corpus théorique. (CHANLAT, (1990) p.4). *«Brièvement défini, comme l'écrivait récemment deux auteurs d'un manuel américain dans le domaine, le comportement organisationnel est un champ qui est orienté vers le développement d'une meilleure compréhension du comportement humain et qui utilise ce savoir pour rendre les gens plus productifs et plus satisfaits dans les organisations »* (MITCHELL et LARSON, cités par CHANLAT, op. cit., p.4).

Les thèmes sur le comportement organisationnel abordent les sujets relatifs : à la motivation et au leadership (depuis 1960), au rôle joué par la technologie et la structure (depuis 1960), aux notions de stress et de culture organisationnelle¹⁸.

Toutefois, le comportement organisationnel, de l'avis de CHANLAT, est un champ hétérogène qui se développe en vase clos ignorant ainsi d'autres domaines de la gestion. Voici par ailleurs ce qu'il écrit à ce sujet : *« Héritier tout à la fois du courant des relations humaines, de certaines branches de la psychologie notamment des études de LEWIN et de la psychologie industrielle, de la sociologie et des théories des organisations, de l'approche sociotechnique, de la dynamique des groupes, du béhaviorisme anglo-saxon, des courants du management, le « comportement organisationnel » tel qu'il se présente aujourd'hui apparaît comme un immense « patchwork », un champ ouvert à tous les vents théoriques et méthodologiques ou presque. Car, par-delà l'œcuménisme apparent, tout à fait relatif comme on peut s'en douter, on observe à l'intérieur de ce corpus théorique hétérogène, voire hétéroclite, l'occultation ou l'absence plus ou moins totale de certaines dimensions humaines fondamentales(...) : la dimension cognitive et langagière, la dimension spatio-temporelle, la dimension psychique et affective, la dimension symbolique, la dimension de l'altérité, la dimension psychopathologique. A l'image des sciences administratives en général, le champ du comportement organisationnel semble s'être développé jusqu'à présent en vase clos, négligeant dans une large mesure les acquis des sciences humaines de base¹⁹ »*

Face à cette situation, *« on peut comprendre pourquoi, depuis quelques années, de plus en plus de chercheurs, un peu partout dans le monde, et plus particulièrement dans l'aire latine, remettent en cause cette conception instrumentale, adaptative, voire manipulatrice de l'être humain, s'interrogent sur les dimensions oubliées, se tournent vers d'autres disciplines ou d'autres perspectives théoriques. Par là, ils cherchent chacun, à leur façon, à rendre intelligible l'expérience humaine et à la saisir dans toute sa complexité et sa richesse. Ces questionnements sont devenus d'autant plus pertinents que les critiques se font de plus en plus nombreuses envers la formation que reçoivent les futurs gestionnaires*

¹⁸ « De façon générale, écrit CHANLAT, la grande majorité des ouvrages, notamment des manuels de base, tournent autour des mêmes notions, à savoir les notions de motivation, de leadership, de dynamique du groupe, d'attitude, de perception de communication, de développement organisationnel. Toutefois dans les ouvrages plus avancés, poursuit CHANLAT, on remarque des préoccupations plus larges et des conceptions plus hétérodoxes; voir à cet égard la publication annuelle de STAW, B.M. et CUMMINGS, L.L. *Research in organizational behaviour*» (CHANLAT, op. cit. p. 26)

¹⁹ Voici toujours sur cet aspect les propos de CHANLAT "La consultation des manuels, notamment de leur index d'auteurs, est révélatrice à cet égard. Par exemple dans l'ouvrage de ARNOLD et Feldman(1987) ou dans celui de MITCHELL et LARSON (1987), les auteurs les plus souvent cités sont LAWLER, MINTZBERG, VROOM, FELDMAN et MITCHELL. Aucune référence n'est faite, ou presque, à des auteurs aussi importants dans le champ des sciences humaines que GOFFMAN, GARFINKEL, FREUD, GIDDENS, HABERMAS, BION etc." (CHANLAT, op. cit. p. 26).

et que les problèmes qui surgissent au travail ne paraissent pas se résoudre comme on pouvait le penser» (Chanlat, op. cit., p.5).

Si telle est la situation du comportement organisationnel, qu'en est-il alors du cas de la culture d'entreprise ?

3.3.2- La culture d'entreprise

Pour AKTOUF (1990, p.553), «le domaine de management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la «culture d'entreprise». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialistes, ses écoles, ses tendances, ses «classiques», ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants tels que *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*, *International Studies of Management and Organization*, *Revue Française de gestion*, *Revue internationale de gestion*, sans compter les innombrables articles et revues à diffusion plus large du genre *Fortune* ou *Business Week*»

Dans le domaine de la culture d'entreprise est répandue l'idée selon laquelle l'entreprise peut avoir - ou «être» - «une culture», que cette culture peut ou non être efficiente ou performante, qu'elle est «diagnosticable», reconnaissable, et, moyennant certaines précautions méthodologiques, transformable, manipulable, changeable, voire susceptible d'être créée de toutes pièces, grâce à des leaders - champions - héros - exemples qui en forgent les valeurs et les symboles (AKTOUF, op. cit., p.553). On semble voir, dans le courant de la culture d'entreprise, au dire de AKTOUF, une sorte de porte de secours pour le management occidental, en particulier nord-américain, tenu en échec et fasciné par les succès du management à la Japonaise, aux prises avec le déclin de sa propre industrie et par le recul de la solidarité sur le lieu de travail entraîné par les mesures de compression draconiennes de la fin des années soixante-dix.

Si le courant de la culture d'entreprise a eu plusieurs précurseurs lointains et indirects²⁰, c'est avec le mouvement du management comparé («comparative management») qu'on est arrivé aujourd'hui à forger le concept de «culture d'entreprise» ou de «culture organisationnelle» et à en

²⁰ A ce sujet voici ce qu'écrit AKTOUF «Il y a eu plusieurs précurseurs lointains et indirects du courant de la culture d'entreprise, parmi lesquels on peut faire figurer BARNARD (1938), Follet (1964) ou SELZNICK (1957), qui chacun à sa façon, faisaient des dirigeants soit des dépositaires des valeurs, orientations et souhaits de l'organisation, soit les pourvoyeurs d'exemples à suivre et d'attitudes à intérioriser, soit des catalyseurs des facteurs d'ambiance et d'image conférant à l'entreprise une sorte de couleur propre, de «personnalité» permettant identification et idéologie particulière» (op. cit. p. 554)

faire l'un des domaines les plus fouillés et les plus prolifiques du management actuel. Toutefois, c'est avec OUCHI (1981) et de PETERS et WATERMAN (1982) qu'on va se mettre à considérer l'entreprise comme une entité sociale et donc, en tant que telle, comme une entité susceptible de sécréter ses propres règles, coutumes, habitudes, visions, langages, en bref, sa propre «culture», la différenciant des autres entreprises même si les unes et les autres appartiennent à une culture globale commune (AKTOUF, op. cit., p.555).

Parlant de ce que le mouvement de la culture d'entreprise en tant que nouvel élément de l'arsenal managérial retient comme constituants de base, AKTOUF écrit ce qui suit : «De prime abord, on a nettement l'impression qu'il s'agit d'un fourre-tout où s'entrecroisent et se télescopent, pêle-mêle, du leadership, des valeurs, des symboles, des mythes, des légendes, des sagas, des anecdotes, des croyances, des structures, des normes, des habitudes, des langages, des rites, des cérémonies, des règles sociales, des normes, des credo, des philosophies de gestion, des savoirs partagés, des façons d'être ou de s'habiller, des déterminants inconscients, etc.». Toutefois précise AKTOUF, «avec LEMAITRE (1985) et SAVOIE (1987), on peut mettre un ordre relatif dans tout cela en établissant une sorte de large dénominateur commun entre les divers auteurs de base du courant dominant. Ainsi, **«une culture d'entreprise serait un «ensemble d'évidences» ou un «ensemble de postulats» partagés par les membres, les dirigeants et les employés. Ce serait un «ciment» qui «maintient l'organisation comme un tout», qui lui donne un «sens» et un «sens de l'identité pour ses membres». Ce serait aussi un «système de représentations et de valeurs partagées» faisant que «chacun dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise», un «engagement» du personnel envers une entité unificatrice, l'entreprise conçue comme un «ciment social», un «ensemble de croyances, de valeurs et de normes» constituant des «modèles de comportement», un ensemble de «symboles», de «significations» et de «buts» partagés. En un mot comme en mille, quelle que soit l'école, et au moins dans le courant dominant, la culture d'entreprise n'est rien d'autre que la quasi magique communion de tous, patrons et ouvriers, dirigeants et dirigés, en un même et enthousiaste mouvement de support de l'entreprise et de ses objectifs» (op. cit., p.556)**

Cependant l'une des critiques adressées aux tenants du courant de la culture d'entreprise est qu'ils véhiculent d'importants abus vis-à-vis de la théorie de la culture. C'est ainsi pour AKTOUF, dans le cas de la culture organisationnelle, *«il serait préférable de parler de «visions» ou de «représentations» plutôt que de «culture» lorsque nous traitons des systèmes de vécus, d'habitudes, de langages qui ont cours au sein des organisations. Mais, poursuit-il, «il me semble important de trancher : la culture est une chose trop vaste, trop importante, trop profondément inscrite dans les structures, l'histoire,*

l'inconscient, le vécu et le devenir collectif humain pour être ainsi trivialement traitée en variable dépendante dont on peut isoler, mesurer, traiter et façonner les facteurs et les composantes» (op. cit., p. 559). Et qui plus est, les leçons de terrain révèlent des cas de «coupures» organisationnelles ou d'identité éclatée. C'est ainsi après des études de terrain dans plusieurs entreprises et divers secteurs, AKTOUF note que «toutes ces entreprises dénotent, dans les faits, les langages et les modes de gestion qui y ont cours, la coexistence de deux catégories que tout sépare : d'un côté ceux qui dirigent, qui possèdent, qui décident, qui ont le pouvoir, de l'autre, ceux qui obéissent, se taisent, se résignent et se laissent diriger. Dans le vocabulaire des dirigeants, les employés et les ouvriers sont à peu près synonymes de paresse, frivolité, immaturité, refus de l'effort, inconscience de son propre intérêt, refus - si non forcés - de «donner son maximum». En bref, l'employé est un moyen de production plus ou moins réfractaire qu'il faut sans cesse «surveiller» pour lui «payer son salaire»» (ibid., p.567).

Du côté des travailleurs, comme le montre une tradition déjà établie en sociologie du travail, la chose est claire : socialisme ou pas, compagnie prospère et prestigieuse ou pas, eux ne sont que les «dindons de la farce», des «citrons que l'on presse», du «bétail». L'anomie est ici maximale, on se désigne mutuellement, entre dirigeants et dirigés, par la troisième personne : «ils», «eux», «eux autres» (op. cit., p.567).

Ainsi donc, pour AKTOUF, *«La culture d'entreprise, si ce genre de culture existe, est aujourd'hui quelque chose qui peut profiter de l'anomie croissante qui caractérise les sociétés industrialisées, mais ce ne peut être aussi qu'un simple diktat d'ingénieurs de culture et de leaders – faiseurs-de-valeurs. Les apparences de la communauté ne sont pas la communauté, les paroles de la culture ne sont pas la culture. L'immatérialité symbolique et représentationnelle doit s'ancrer à une matérialité inscrite dans les structures, dans le vécu et dans les pratiques sociales de l'entreprise ; et cette matérialité est nécessairement, ici, dans un rapport d'antériorité à l'immatérialité» (AKTOUF, op. cit. p. 584).*

Si le mouvement de la culture d'entreprise est né du management comparé, le retournement ou encore le regard vers d'autres modèles de management considérés comme performants tient aussi de ce management comparé.

3.3.3- Les modèles performants.

La crise économique, la libéralisation des échanges etc. ont mis à rude épreuve le modèle rationnel du management américain. Dans ces circonstances, il y a eu nécessité de rechercher les méthodes de gestion efficaces pour faire face à la nouvelle situation. C'est ainsi que les regards vont se

tourner vers les modèles japonais, allemand et nordique (avec la Suède). Nous allons insister ici sur les modèles allemand et japonais.

3.3.3.1- Le modèle japonais

L'évolution économique du Japon est un phénomène unique dans l'histoire des économies contemporaines. En effet, le Japon est un pays disposant d'un espace agricole extrêmement réduit, sans aucune ressource naturelle et énergétique et important à peu près tout ce qu'il lui faut pour produire. Ce pays n'a donc pour ressource essentielle que sa main d'œuvre. Malgré ses ressources limitées, le Japon sera un pays qui va développer un génie de la productivité et de la qualité qui laisse songeur (AKTOUF, 1989, p. 329). Cette capacité, non seulement à maintenir, mais aussi à constamment améliorer la productivité, que ce soit en terme de rendement, de créativité et d'innovation va permettre au Japon d'enregistrer pendant une longue période d'excellents résultats économiques (accroissement soutenu du PNB et des exportations, commerce extérieur excédentaire...)

Ces résultats économiques du Japon vont ainsi susciter polémique, controverse, incompréhension, multiples questionnements et nombreux commentaires. Des nombreux points de vue portés sur le développement économique remarquable du Japon, on peut retenir que :

- Les Japonais n'ont fait que valoriser sans cesse le gisement unique et inépuisable qu'ils ont découvert : les ressources humaines. Le Japon a donc mis en jeu la seule ressource dont il dispose : la capacité et la discipline de ses habitants. *«Les Japonais ont su s'organiser et organiser leur façon de produire de telle qu'ils arrivent à tirer infiniment mieux et plus du facteur travail»* (AKTOUF, op. cit., p. 329).

- L'Etat japonais et le MITI²¹ (MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE and INDUSTRY) ont joué un rôle prépondérant.

- Le Japon a su intégrer ses valeurs culturelles aux méthodes modernes de production. *«C'est sans heurt et presque naturellement, écrit AKTOUF, que les éléments de base de la culture la plus traditionnelle, à racine féodale, communautaire et rurale se sont moulés avec ceux de l'ordre industriel»*. Toujours selon AKTOUF, *«Le Japon ou plus exactement les industriels et hommes d'affaires japonais*

²¹ "C'est, comme nous dit Aktouf, le Ministère le plus important du gouvernement japonais, qualifié de chef d'orchestre ou encore de chef d'état-major de l'industrie japonaise (L'Express 1987), qui dose subtilement planification et encouragement au commerce libre. C'est là que se font les études de l'avenir industriel du pays, donnant sans cesse des recommandations aux entreprises. C'est avec près de 2600 ingénieurs et chercheurs, un véritable et gigantesque laboratoire de recherche. Ses cadres de plus de 55 ans sont d'office "parachutés" dans les états-majors des géants industriels..." (ibid., p.337)

n'ont pas eu besoin de détruire le système préexistant pour mieux asseoir leur pouvoir. L'industrialisation s'est pour ainsi faite en douceur, l'essentiel de la tradition et des valeurs de la socioculture ancestrale a été sauvegardé comme moule d'intégration de la civilisation industrielle» (ibid., p.334).

- La collaboration étroite entre le patronat et le syndicat.

Parmi les facteurs culturels et sociaux ayant influencé le mode d'organisation des entreprises japonaises on peut citer : l'homogénéité socioculturelle, le confucianisme, la "culture de la rizière", l'esprit du "samouraï" et du "shintoïsme".

La combinaison de ces facteurs fait ainsi du Japon un pays aux traditions de solidarité, de soutien mutuel, de préséance du collectif sur l'individu et de cohésion très profondément enracinés²². Ces facteurs impliquent aussi que le long terme, la patience, le gain différé, l'esprit "marathonien" soient inscrits dans la mentalité japonaise. Pour les Japonais, une difficulté n'est pas un obstacle à abattre au plus vite, mais un élément normal du cours des choses qu'il faut prendre le temps de convenablement contourner sans dégât ni gâchis (AKTOUF, op. cit. p., 336).

Sur la base de sa culture et du rôle de l'Etat, AKTOUF va ainsi énoncer certains éléments de la réussite japonaise :

- Etat conçu et agissant comme arbitre suprême entre intérêt général et intérêt des entreprises (un peu comme en Suède et en RFA) ;
- Ouverture et transparence ;
- Bien-être de l'employé. (jusqu'à accorder plus de deux tiers d'avantages sociaux et de protection en plus de ce qu'exige la loi) ;

²² Voici à ce sujet ce que mentionne Aktouf "Ainsi, le caractère vocalique de la terre niponne déjà, à lui seul (combiné à la nécessaire cohésion-solidarité des groupes que comporte la "culture" du riz), implique toute une tradition de soutien mutuel, de lutte commune et de lutte tout court, et d'adaptation constante à un milieu extrêmement instable. Ensuite le peuple japonais est une entité socioculturelle extrêmement homogène avec une langue unique et des coutumes uniformes. Le confucianisme a pénétré cette socioculture depuis le VII^e siècle et lui a apporté en gros les valeurs cardinales dont le respect est une obligation pour tout japonais, même aujourd'hui : loyauté, épargne, fidélité, travail, profit légitime et valorisant (*si poursuivi dans un esprit d'équité et de bénéfices mutuels*), condamnation de l'usage d'autrui en vue d'objectifs égoïste (que ce soit par le commerce ou l'emploi). Valeurs qui s'expriment de nos jours par la place centrale accordée au groupe et à l'esprit de groupe observée dans les entreprises. L'organisation sociale actuelle du Japon est tributaire d'un état d'esprit hérité de Confucius et de l'ancienne vie rurale, connu sous le nom de *ie* : l'individu est d'abord membre d'un groupe et au service du groupe et ce, depuis la famille, jusqu'à la nation, en passant par le quartier et l'entreprise. la réciprocité est également vraie, le groupe a le devoir de se préoccuper de chaque individu". (ibid., p.335)

- Implication et écoute ;
- Primauté de l'intérêt général ;
- Sort lié et proximité dirigeants-entreprise-employés ;
- Écarts de salaires très réduits entre dirigeants et dirigés ;
- Redistribution des revenus équitables ;
- Santé et bien-être physique des employés sur le lieu de travail ;
- Sécurité de l'emploi (taux de chômage des plus bas et emploi à vie) ;
- Absence de privilèges exclusifs des dirigeants ;
- Main d'oeuvre considéré comme un investissement ;
- Formation à vie, et primat absolu de la formation générale ;
- Rémunérations liées aux profits ;
- Effacement du chef devant le groupe ;
- Patrons qui donnent l'exemple du sacrifice en baissant leurs revenus les premiers, lors des ralentissements des affaires etc.

Toutefois, il y a lieu de s'interroger si le modèle japonais est imitable. Ici, on se rend compte que pour parvenir à de telles performances, les Japonais ont payé ou payent un prix important²³. Et qui plus est, certaines méthodes de travail en usage au Japon ne peuvent être adoptées par d'autres cultures, comme par exemple le fameux **cercle de qualité** dont le principe de base est né aux États-Unis et dont l'état d'esprit qui lui convient s'est bien plus trouvé au Japon.

Un autre exemple, cité comme modèle de réussite est le modèle allemand.

²³ Selon AKTOUF, le coût social, psychologique et humain payé par le Japon est somme toute assez élevé. On qualifie même parfois la société japonaise de société alcoolique de travail vivant dans des cages (op. cit. p.347).

3.3.3.2- La RFA et le modèle de la cogestion.

La RFA est après le Japon, un des pays considéré comme faisant partie du peloton de tête sur le plan de la réussite économique²⁴.

Pays complètement ruiné après la seconde guerre mondiale et amputé d'une partie importante de son territoire et de sa population, comment l'Allemagne a-t-elle pu en quelque temps rattraper son retard pour se hisser au rang de puissance économique mondiale ? La réponse à cette question, comme dans le cas du Japon peut trouver certains éléments de réponse dans l'histoire et la culture de ce peuple. A ces éléments culturels vont s'ajouter le rôle prépondérant de l'Etat et les principes de cogestion appliqués au management des entreprises.

L'histoire et la culture allemandes sont profondément marquées par les thèses luthériennes²⁵. Les thèses luthériennes consacrent, en effet, la notion de *beruf* (vocation, appel, destiné). A travers cette notion de *beruf*, Aktouf note que *« le protestantisme luthérien va accorder une grande valeur au travail, à la réussite et à la fructification utile des résultats du travail »*

Contrairement au calvinisme qui entraîne une attitude beaucoup plus individualiste, voire égoïste, par la surévaluation de la réussite - l'enrichissement - sur la terre et la quasi-légitimation de la course au profit personnel, par l'acceptation officielle de l'intérêt et de l'usure notamment ; le luthéranisme va se détourner aussi bien de l'individualisme que des doubles discours, et de la jouissance ou de la poursuite de la jouissance immédiate, tout en valorisant le sérieux et le travail (AKTOUF, p. 354)²⁶. C'est ce luthéranisme qui va contribuer à fonder nombre de valeurs, d'attitudes et de comportements des Allemands. La culture allemande va ainsi valoriser le travail (dans un sens d'honorabilité et d'utilité aux autres en même temps qu'à soi, et non plus dans le sens d'être l'esclave omniconsentant dont on a souvent faussement l'image) et l'utilité et le service réciproque en même temps que la beauté de ce qui est fait ensemble. Ces valeurs étant prises en compte par les gens du pouvoir, vont induire les formes d'organisation et les institutions propices à l'adhésion et à l'épanouissement de tous et chacun. *C'est ainsi que « une longue tradition humaine va fonder l'ossature des institutions allemandes et en particulier la cogestion. Les différents acteurs et agents*

²⁴ Voici ce qui est noté par Aktouf à ce sujet "Un PNB per capita les plus élevés, troisième après les Etats-Unis et le Japon, une croissance du taux de productivité industrielle entre 1950 et 1985 de 5,5% par an, juste derrière le Japon et bien avant les États-Unis, et un taux de chômage, sauf en période de récession, tournant autour de 3% jusqu'au milieu des années 1980 font de la RFA une sérieuse puissance économique" (AKTOUF, op. cit. p. 351).

²⁵ On reviendra sur ce point dans la présentation des rapports entre l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme telle vue par Max Weber (chapitre II, Section II, paragraphe B).

²⁶ Par cette différence entre calvinisme et luthéranisme, on va noter une différence entre forme d'organisation industrielle et de gestion entre d'une part, l'Allemagne et la Suède et d'autre part l'Angleterre et le États-Unis.

socioéconomiques ne pensent pas seulement en terme de rentabilité financière, mais aussi, sinon plus en terme de bien être de tous, de sécurité de l'emploi, de plein emploi, d'humanisation du travail, de droit à une information authentique, d'écologie, de dignité de l'homme, de paix et d'entraide universelle» (AKTOUF, op. cit. p. 355).

S'agissant de la cogestion, celle-ci, va s'appuyer sur l'éthique luthérienne. On s'aperçoit ainsi que «l'idée de cogestion tient ses racines, selon AKTOUF, de celle de **dignité de l'humain et de son travail, quel qu'il soit, et de droit au libre épanouissement de tous**». Le système de cogestion oblige ainsi l'entreprise à se soucier davantage des facteurs humains, sociaux et même écologique dans ses décisions et modèles d'investissement. De plus elle favorise, par la collaboration qu'elle crée, la maîtrise de l'évolution technologique et la compétitivité en permettant de viser le plein emploi et la sécurité d'emploi ainsi qu'une répartition équitable des résultats (AKTOUF, op. cit., pp. 356-357).

La cogestion, selon les termes de THIMM (1980) repris par AKTOUF est une notion qui «**englobe les différentes possibilités et formes de gestion en commun : codécision, codétermination, coopération, codirection. l'essentiel du rôle qu'on prête à la cogestion est de concrétiser la démocratie industrielle et de rapprocher beaucoup plus capital et travail**».

Mais doit-on le souligner, les facteurs éthiques luthériens qui conditionnent l'esprit de la cogestion ne sont pas les seuls à avoir joué un rôle déterminant dans le succès économique de l'Allemagne, il y a aussi l'humiliation subie lors de la seconde guerre mondiale, qui, semble-t-il a été un facteur de motivation.

Comme on peut ainsi le constater, l'Allemagne tout comme le Japon valorisent non seulement le travail mais aussi le facteur humain. Cette attitude nipponne et allemande tranche avec les principes de l'organisation scientifique du travail et des autres formes de comportement issues du mouvement des relations humaines ou encore des théories fonctionnalistes du management.

Si les modèles japonais et allemands rencontrent du succès dans leurs environnements respectifs, peut-on les reproduire dans d'autres contextes ? Ici, il faut tout simplement noter que les modèles de cogestion et de cercle de qualité n'ont pas de vertu universelle car reposant sur d'importantes valeurs culturelles et d'autres facteurs historiques. Avec les modèles japonais, allemand et même suédois²⁷(avec le système d'équipe semi-autonome), on doit comprendre que des voies

²⁷ La suède est un pays qui a, tout comme le Japon et l'Allemagne, construit une forme très réussie de coopération sociale où les différents partenaires négocient et collaborent : gouvernement, syndicats et patronat. La Suède est l'un des pays qui pratiquent assidûment la politique dite de *'Etat providence'*.(Aktouf, p.361). En Suède comme dans les deux premiers pays cités, le premier facteur en jeu est le travail. Conçu non pas comme

différentes peuvent aboutir à des résultats économiques positifs, à un état de violence sociale aussi réduit que possible et à une valorisation du travail et de la ressource humaine, la seule ressource dont on ne connaît pas les limites. Ici une fois de plus est mis en évidence l'importance de la relativité des modèles de gestion ainsi que l'influence des valeurs culturelles dans les modèles de management des organisations.

En présentant ces modèles, nous convenons avec AKTOUF qu'il ne s'agissait pas de les idéaliser. Il convenait tout simplement de faire connaître ce qui a mieux réussi ailleurs non pas pour être calqué sans discernement mais pour être compris, dans ses fondements humains et si possible, intégré (p.330). Nous affirmons ainsi que la frénésie du mimétisme allemand, japonais ou encore américain ne saurait être de mise. Nous pouvons ainsi reprendre ici ces propos de Nicolas Rousseaux (1995, p. 96) : *«L'important n'est pas de savoir comment les autres s'y prennent, mais de faire en sorte que les choses bougent. «Tout discours de la méthode est un discours de circonstances», se plaisait à dire GASTON BACHELARD. Si l'on veut devenir meilleur que les autres, commençons donc par ne pas les copier».*

Les facteurs valorisés par les Allemands, les Suédois, les pays scandinaves se retrouvent-elles déjà dans les idées sur la conceptualisation du management du futur ?

3.4- Des considérations sur le management futur

Au moment où le monde change, où tout est devenu imprévisible et incontrôlable, où, en se métamorphosant à toute allure, l'environnement socio-économique a rendu totalement inopérants les remèdes qui hier semblaient efficace ; l'ère est désormais à la recherche : ***de l'organisation de demain (Quelle organisation pour demain s'interroge-t-on ?), de l'innovation, des idées de demain, de la modélisation de l'entreprise de demain, de la mise en place des idées nouvelles, de la façon de travailler dans les organisations du futur, de la découverte d'un nouveau leadership, de la mobilisation des hommes et des intelligences etc.***

Pour atteindre ces nouveaux objectifs, le nouveau management doit donc développer les outils permettant ***de mobiliser les personnes et les intelligences, de répondre aux changements (s'adapter au rythme du changement), de développer de nouvelles entreprises ou transformer les organisations, de mettre en place une nouvelle théorie de leadership et de motivation.***

un privilège, une faveur ou un simple moyen de vie ou de survie, le travail est bel et bien considéré comme un droit fondamental du citoyen et comme un facteur de respect de sa dignité d'humain (ce qui rejoint la notion luthérienne de beruf). la société suédoise est donc depuis longtemps marquée par l'inscription du plein comme objectif central du pouvoir, de tout pouvoir, même conservateur (Aktouf, p. 363).

A travers les éléments-ci-dessus mentionnés, nous allons essayer d'évoquer certains aspects du nouveau contexte managérial.

3.4.1- Quelques éléments caractéristiques du nouvel environnement.

Les textes de HERVE SERIEYX(1994) : (« *Manager comme hier est une faute professionnelle* ») et du Groupe Innovation(1994) : (« *Il nous faut réinventer l'organisation* ») parus dans l'ouvrage : « *Du management panique à l'entreprise du XXI^e siècle* » donnent de nombreux traits qui caractérisent le nouvel environnement.

Pour Jacques ATTALI, écrit SERIEYX, le nouveau monde est marqué par un nouveau champ clos²⁸, une nouvelle civilisation industrielle, des nouvelles technologies et de nouveaux objets, ainsi que par de nouveaux enjeux.

Entre la nouvelle civilisation qui émerge et l'ancienne qui décline, on note des différences :

- On passe d'une civilisation marquée par la valorisation de l'énergie (le pétrole, le nucléaire) et la transformation des matières premières à une civilisation émergente qui repose essentiellement sur la capture, l'échange, le traitement, la valorisation de l'information.
- Si dans la civilisation qui s'en va, la croissance nécessitait une augmentation de la quantité de travail ; dans celle qui émerge, cette croissance suppose une augmentation de la qualité du travail.
- Si dans l'ancienne civilisation, les performances avaient pour mots clefs : gros effectifs, présentéisme, docilité, transmission, contrôle et récemment, formation ; les mots clefs de la performance dans la société à venir sont : développement permanent du savoir et des compétences, autonomie et synergie, engagement et communication, créativité individuelle et collective.

Les nouvelles technologies qui accompagnent la civilisation de l'information sont principalement constituées par le complexe informatique – télévision – télécommunication – vidéo et les objets en usage dans ce nouveau contexte, encore appelés par ATTALI objets « nomades » sont : le fax, le téléphone, le portable, le micro-ordinateur, les jeux vidéo...

Nouvelles technologies et objets « nomades » permettent ainsi de s'affranchir de nombreuses contraintes de temps (instantanéité de traitement et de sa diffusion), de l'espace (l'ubiquité devient

²⁸ Le monde clos désigne en effet trois grands ensembles : l'Union européenne, l'ALENA (« Accord de Libre – Echange Nord – Américain ») - NAFTA : North American-Free trade Agreement – qui regroupe : les U.S.A., le

possible) et des organisations traditionnelles (on n'a plus besoin d'être ensemble pour travailler ensemble, la pyramide concentrait les gros effectifs, le réseau pourra les éparpiller).

Dans cette nouvelle civilisation, JACQUES ATTALI souligne en outre que *«la diffusion de ces objets nomades favorisera une individualisation croissante des loisirs, de l'autoformation, bientôt de l'autotraitement médical. Il annonce l'émergence d'un «consommateur d'objets nomades, maître de soi, informé et manipulateur, à la fois malade et thérapeute, maître et élève, déviant et policier, spectateur et acteur, consommateur de sa propre production, salarié temporaire d'entreprises elles-mêmes nomades...»* (Attali cité par Sérieyx, 1994, p.16). Toujours dans ce contexte, *«les performances de ces entreprises à géométrie variable (ces entreprises virtuelles, comme les appelle le BUSINESS WEEK) dépendront de leur fluidité mais surtout de leur aptitude à attirer et à fixer momentanément des «nomades» complémentaires sachant donner du sens à leurs contributions communes et en se comportant en «structures apprenantes» permettant à chaque contributeur d'accroître sans cesse ses savoirs»* (Sérieyx, op. cit., p. 17).

S'agissant des nouveaux enjeux, on note que, dans cette civilisation de l'information fluide, des formes évolutives, des ajustements rapides, tout ce qui pèse, qui bloque, qui fige constitue un handicap difficilement surmontable. Par conséquent, dans ce contexte où l'immobilisme de l'administration est condamné, il est plutôt défendu le «autrement d'Etat» qui constitue désormais un des enjeux majeurs parce qu'il conditionne la compétitivité globale de chaque pays ou de chaque groupe de pays (ibid., p. 17).

En outre, convient-il aussi de le mentionner, *«l'enjeu essentiel de la compétition mondiale est sans doute culturel : la culture de l'ambigu face à celle de la clarté, du fugace face à celle du durable, du flux face à celle du territoire, du paradoxal face à celle du cartésianisme, du qualitatif face à celle du quantitatif, de la pensée complexe face à celle de la pensée scientifico-rationnelle. Ces cultures-là ne dotent pas des mêmes atouts ceux qu'elles ont marqués de leur empreinte pour affronter un univers plus insaisissable, plus flou ou plus turbulent où se multiplient interactions, rétroactions, bifurcations aléatoires et «effets de papillons» . La pensée simplifiante et les institutions bien «carrées» qui ont tant servi l'expansion de la civilisation occidentale pourraient bien ne plus y retrouver leur compte. La culture de la pierre (occidentale selon les japonais) pourrait bien être débordée par la culture de l'eau»* (ibid., p. 18).

Canada et le Mexique) et l'Asie. Ces trois ensembles ou plaques tectoniques tantôt dérivent les uns vers les autres, tantôt s'écartent, tantôt se télescopent dans une économie mondialisée (Voir Hervé Sérieyx, 1994, p.15).

Ainsi, rythme rapide, compétition brutale, instabilité et insécurité sont autant de qualificatifs associés au contexte actuel. En cette fin de siècle ou début de siècle, selon le Groupe Innovation (1994, p.22), les nouvelles règles de jeu ont un impact sans précédent et entraînent des transformations sociales qui modifient les valeurs, l'organisation du travail et l'emploi ; elles constitueront les principales préoccupations tant des entreprises que des gouvernements. Les anciens antidotes (exemples hausse des taux d'intérêt pour contrôler l'inflation, investissement public pour stimuler l'économie, crédit d'impôt pour augmenter la consommation...), appliqués dans l'ancien contexte où on a assisté à l'alternance des périodes d'inflation, de chômage et de croissance entrecoupée de récession, semblent aujourd'hui impuissant et inadéquat. La globalisation des marchés, et surtout, de nouveaux comportements et de nouvelles attentes chez les consommateurs et les concitoyens ont contribué à rendre inopérantes les solutions qui hier avaient donné des résultats.

La crise actuelle précise-t-on *«est donc structurelle plutôt que conjoncturelle et se distingue des autres puisqu'elle nécessite des solutions qui n'ont plus rien à voir avec nos anciens paradigmes. De partout à travers le monde, des organisations en pleine révolution redéfinissent et adoptent de nouveaux modes de gestion, ou de savoir-faire et l'intelligence des personnes est mis à profit, constituant ainsi la seule réponse appropriée à la nouvelle complexité. Elles opèrent des changements culturels majeurs et modifient de façon fondamentale la gestion traditionnelle. Les innovateurs de ces entreprises possèdent déjà un avantage compétitif indéniable, traçant la voie de l'avenir»* (Groupe Innovation, op. cit., p.22).

La disparition des grands modèles hiérarchiques autoritaires, à l'instar de L'URSS ou de GENERAL MOTORS, constitue de l'avis de nombreux observateurs un phénomène historique global qui entraîne une réorganisation du travail dont les conséquences sociales sont aussi profondes et massives que celles de la révolution industrielle. Évoquons donc ici les changements envisagés et le regard porté sur les organisations de demain.

3.4.2- Les éléments caractéristiques de l'organisation et du management de demain.

La recherche du management et des organisations de demain est un impératif. De l'avis de SERIEYX (1994, p.14), *«la révolution de l'information, la mondialisation des économies, la multiplication depuis moins de cinq ans des faits destabilisateurs de certitudes, l'effondrement des grandes idéologies, l'avènement de cette société «CNN» qui nous transforme en un immense village planétaire, [voilà] autant de chocs qui ont bouleversé les données du jeu et rendu brusquement inadéquats les organisations d'hier»* (ibid., p.14). Aussi, *«puisque les solutions d'hier n'opèrent plus, l'adaptation à*

*l'environnement requiert de toute urgence la mise en place des structures organisatrices novatrices. Celles-ci doivent viser la mise en œuvre d'expériences audacieuses permettant une utilisation plus souple et plus intelligente des ressources humaines²⁹ ». «l'organisation nouvelle, fait valoir SERIEYX, ne pourra naître que de nouvelles manières de penser, d'être soi-même et d'être ensemble émergent. Avant de «faire», il faut préalablement «être»». SERIEYX rappelle en outre que «les modes d'organisation ne sont jamais rien d'autre que la fidèle traduction de notre conception du monde, de nous-mêmes et de nos rapports individuels». Il est donc entendu pour SERIEYX que «**quand l'environnement change, il faut changer de paradigme**».*

Selon MICHEL CROZIER (1989, p.20), les changements tous azimuts exigent de l'institution une «véritable révolution conceptuelle», c'est-à-dire tout autre chose que la création d'une nouvelle rhétorique. Du sommet de la hiérarchie traditionnelle jusqu'aux employés postés aux premières lignes de feu, la façon de penser et d'appréhender les choses doit se métamorphoser. Ce n'est qu'à cette seule et unique condition que les organisations pourront réussir dans ce monde en mutation rapide (GROUPE INNOVATION, OP. cit., p.64).

Parlant du passage d'un environnement compliqué à un environnement complexe, W. J. O'BRIEN note que les organisations occidentales, conçues au temps de la croissance assurée, ont été capables de résoudre les problèmes scientifiques qu'elles rencontraient. Le problème est que ces organisations orthodoxes sont incapables d'apporter des réponses satisfaisantes à des problèmes complexes». Ainsi, «face à la complexité et la totale imprédictibilité des choses, les organisations du futur devront s'appuyer sur des nouvelles références, car, bien qu'apte à répondre au monde compliqué, la pensée mécaniste est impuissante à répondre aux défis posés par la complexité des choses» (O'Brien cité par le GROUPE INNOVATION, op. cit. p.66).

L'entreprise complexe, si on se rapproche de la terminologie MAUSS (1968) est un **fait social total**, un système vivant et complexe, à tel enseigne que, «organiser ce n'est plus mettre de l'ordre, c'est créer et entretenir la vie» (GROUPE INNOVATION, op. cit., p.66). Les organisations sont donc invitées dans le nouveau contexte à renouer avec la «globalité» de l'être humain.

Pour présenter à quoi ressemblera l'organisation du 21^e siècle, son mode de fonctionnement sa culture, le Groupe Innovation nous présente une douzaine de caractéristiques, qui, aux dires des auteurs, sont une émanation des expériences actuelles et des penseurs en management (voir tableau 1.1)

²⁹ C'est ce qu'affirment les conférenciers réunis par le Groupe Innovation (voir l'ouvrage, «Du management

Tableau 1.1 caractéristiques des éléments de l'organisation de demain

CARACTERISTIQUES	LE MODELE ACTUEL	PROTOTYPE DU XXI ^E SIECLE
Organisation	Hiérarchique	En réseau
Structure	Auto suffisante	Interdépendance
Attentes des employés	Sécurité	Croissance personnelle
Leadership	Autocratique	Partagé
Main- d'œuvre	Homogène	Culturellement diverse
Organisation du travail	Individuel	En équipe
Focalisation	Profit	Client
Marché	Domestique	Global
Avantage	Coût	Rapidité
Ressources	Capital	Information
Autorité	Bureau de direction	Partenariat
Qualité	Ce qui est abordable	Aucun compromis

Source : Adapté de Business Week(1992) «Reiventing America» par le Groupe Innovation p. 23

Abondant dans le sens de la recherche des caractéristiques du management du futur, Aktouf note que «la plupart de ces changements profonds, si on tente une synthèse des plus récentes contributions, consisteraient en une sorte de double mouvement simultané de ruptures et d'ouvertures».

S'agissant des **ruptures**, il faut, aux dires de l'auteur, se résoudre à abandonner par exemple :

- la quasi exclusivité accordée au modèle rationnel, dominant le management traditionnel et charriant la croyance magique en une rationalité presque absolue qui guide, rend prévisible et fonde les comportements et circonstances ;
- l'usage systématique d'instruments basés sur le calcul, l'analyse chiffrée, qui mène à tout transformer en variables mesurables ;

Panique à l'entreprise du XXI^e Siècle», Maxima, Paris, 1994, p.63).

- la croyance, grâce à ces instruments, en possibilité de prédictions, de prévisions, d'actions sur les circonstances, qui seraient presque infaillibles (puisque « scientifique ») ;
- la croyance, comme corollaire, en sa propre omnipotence et omniscience, en tant que manager ;
- la croyance symétrique, que les employés et ouvriers sont limités, incapables de gérer leur travail, incapables de décisions ou d'initiatives sensées etc.

Quant aux ouvertures vers lesquelles le gestionnaire aura à se tourner de plus en plus en plus, elles représentent, selon OMAR AKTOUF, bien évidemment, pour la plupart d'entre elles, le simple inverse des éléments de rupture. Néanmoins précise AKTOUF, il faudra s'ouvrir, par exemple, davantage à :

- une gestion de bon sens et de « logiques diverses » dont il faut être capable de réaliser la synthèse ;
- une gestion qui mobilise et associe un maximum de personnes dans l'entreprise ;
- une gestion de proximité, de solidarité, de plus grande d'équité (y compris matérielle) avec tous les employés ;
- une gestion de « partages » et de mise en commun de l'information, de la réflexion, des décisions, des privilèges, des gratifications, des profits ;
- une attitude de rejet des dogmes : ordre, discipline, obéissance, prévision, contrôle, poursuite du maximum à court terme et à tout prix etc³⁰.

D'autres auteurs synthétisent leurs réflexions sur le management de demain et les façons d'y parvenir à l'aide d'outils dits simples. On peut citer dans cette perspective : le modèle des "Cinq F" de JOHN SAUNDERS ("Focus", "Fast", "Flexible", "Flatten" et "Fun") (voir Groupe Innovation, op. cit., p.125). HERVE SERIEYX a regroupé dans une famille de "E" quelques qualités essentielles que doivent faire preuve les organisations en vue de manœuvrer dans le futur : "Ethique", "Ecoute", "Enthousiasme", "Engagement", et "Ensemble" (Voir GROUPE INNOVATION, op. cit., p. 125).

³⁰ Pour plus de précisions sur ces ruptures et ouvertures on peut se référer au chapitre 15 "Bases et orientation d'une pensée managériale renouvelée" de l'ouvrage d'OMAR AKTOUF (1989) **Le management entre la tradition et le renouvellement**.

Dans la modélisation de l'organisation du futur, la culture apparaît comme une variable importante dont la non prise en compte pourrait entraîner la reproduction des erreurs du passé.

3.4.3- L'importance de la culture dans le nouveau contexte de la gestion des organisations

Toutes ces réflexions sur le management de demain, même si elles insistent sur le fait que « *[Ce n'est qu'avec] un regard plus large, plus pratique et plus généreux qu'on peut voir plus loin et vivre plus longtemps* » (SERIEYX, 1994), force est de constater qu'elles ont un caractère ethnocentrique. En effet, ces réflexions et conclusions essentielles sont tirées du contexte occidental. La prise en compte du caractère ethnocentrique de ces réflexions a amené les différents intervenants sur le thème du management de demain à insister sur les principes de la relativité des pratiques de gestion et notamment sur la prise en compte des variables culturelles. C'est ainsi que PETER DRUCKER (1972, p.54), dans son 5^e postulat relatif au nouveau rôle du management écrit ce qui suit « *Il y a des outils et des techniques du management. Il y a des concepts et des principes du management. Il y a même une discipline universelle du management. Il y a un langage commun du management. Il y a certainement à l'échelle mondiale une fonction désignée sous le terme de management et qui sert les mêmes objectifs dans toutes les sociétés développées. Mais le management est aussi un ensemble culturel, un système de valeur et de croyance. Ce sont les moyens à travers lesquelles une société donnée exploite ses propres valeurs et ses propres croyances. En fait, on peut dire que le management est une sorte de pont entre une "civilisation" qui est en train de s'étendre au monde entier, et une "culture" qui est l'expression de traditions, de valeurs, de croyances et d'héritages spécifiques et divergents. Le management doit devenir l'instrument grâce auquel la diversité des cultures peut servir les objectifs communs de l'humanité. En même temps le management ne doit plus être enfermé dans les limites culturelles, légales ou gouvernementales, mais doit de plus en plus revêtir un caractère supra-national et devenir ainsi l'institution peut être même la seule d'une véritable économie mondiale* » (op. cit. p.54).

Dans la même veine, P.J EVERAERT (1998, p. 262) pense qu'on ne saurait se contenter de leçons sous forme statistique sur les comportements des autres peuples. « *Nous devons, écrit-il, apprendre à apprécier les différences culturelles qui caractérisent les habitants et autres contrées du monde. Nous devons respecter leurs traditions et chercher à interpréter leurs attitudes et comportements* ». De même, l'ensemble des auteurs réunis sous l'initiative du "GROUPE INNOVATION"(1994) pense que : « *Au-delà de leurs préoccupations spécifiques sur les ingrédients à rassembler pour faire naître l'organisation de demain, les organisations doivent mettre en œuvre des solutions novatrices, plus conformes à la nouvelle donne locale et internationale* ». Sur le

même sujet, HERVE SERIEYX rappelle que *«les modes d'organisation ne sont jamais rien d'autre que la traduction de notre conception du monde, de nous même et de nos rapports individuels»*. C'est ainsi que, dans la perspective de la prise en compte de la culture dans le management des organisations, SERGE AIRAUDI (1994, p. 60) invite à *«faire de l'anthropologie le fondement des sciences de la gestion, de la science économique et de la sociologie. Les grandes sciences de l'homme universel (science de gestion, de l'économie et de la société) doivent être réinterprétées à partir de l'anthropologie, c'est-à-dire de la science de l'homme concret, «formé au sein d'une culture, d'une société spécifique»*» Ainsi, pour cet auteur, placer l'anthropologie à la base des sciences de l'organisation permet non seulement le dépassement du dualisme entre stratégie générale et opérations spécifiques, pensée globale et action locale ; mais aussi de comprendre que la culture est indissociable de toute forme d'existence des hommes, de toute constitution du monde et à fortiori de toute mondialisation (op. cit. p. 61).

A travers ces différentes interventions, on comprend pourquoi le recours aux approches interculturelles et "cross-culturelles" du management gagne en importance. C'est à partir de l'intégration d'une gestion interculturelle qu'on peut, selon E. KAMDEM (1993), songer à un renouveau dans la science du management en Afrique. Dans la section qui suit, nous allons essayer de présenter les apports des approches interculturelles et cross-culturelles dans l'adaptation du management aux différents contextes.

4- Contexte international et gestion culturelle des organisations

Nous sommes à l'ère de la mondialisation, de la globalisation et de la régionalisation des économies. Si la mondialisation n'est pas un phénomène nouveau³¹, elle *«est, de l'avis de TOUNA MAMA (1998), un phénomène majeur de l'économie contemporaine qui a été marqué dans la période récente par l'accroissement des échanges humains (migrations internationales) certes, mais surtout par l'accroissement des échanges de biens et services (commerce mondial), l'accroissement des investissements directs étrangers (mondialisation de la production industrielle) et l'accroissement des échanges financiers»*.

Dans ce contexte de mondialisation, où un capital obtenu à Londres sur le marché des eurodollars par une société ayant son siège en Belgique peut très bien servir à financer l'achat de machines pour une filiale située en Australie (ADLER, 1994, p.3); On observe deux types d'attitude : le

³¹ ADDA, J., cité par TOUNA MAMA (1998), « La Mondialisation et l'économie camerounaise », Éditions Saagraph and Friedrich Ebert Stiftung, Yaoundé.

désir de suprématie d'une culture dominante et la prise en compte de la diversité, surtout culturelle avec toutes ses conséquences sur le plan du management des organisations.

4.1- Le contexte international et la prise en compte de la culture.

Dans le nouveau contexte de mondialisation on note, d'une part le désir de l'hégémonie capitaliste et d'autre part, la réclamation d'une certaine exception culturelle.

4.1.1- La suprématie d'une culture dominante

De l'avis de nombreux observateurs et chercheurs en sciences sociales, le contexte de mondialisation serait marqué par l'hégémonie des pays industrialisés et principalement par la domination du système capitaliste américain après la destruction du système socialiste. Ainsi, l'existence d'un système mondial renvoie selon B. ELIE (1993, p. 70) à la domination du système capitaliste dans le monde avec ce que cela suppose comme inégalités dans la répartition des revenus entre nations, la destruction et l'exploitation des ressources naturelles ainsi que le nivellement des cultures pour le bénéfice d'une culture spécifique permettant le déploiement de l'économie de marché. Dans ce nouvel environnement où «on peut voir une équipe de direction de Renault-France racheter un complexe de construction automobile crée en Argentine par les Américains» (ADLER NANCY, 1994, p.3), les différences culturelles et linguistiques qui font la richesse de l'humanité sont désormais appelées à disparaître parce qu'étant des obstacles au capitalisme et à la libre circulation des biens désormais standardisés. Le phénomène de mondialisation tendrait ainsi à une homogénéisation des cultures sinon à leur uniformisation.

Sur le plan de la gestion des organisations et des institutions, dans la mesure où «rien n'empêche la «IBM World Trade corporation», domicilié aux Etats-Unis de se donner comme président un Français, tandis qu'un Américain créera en Suisse un fonds mutuel international» (NANCY ADLER, 1994, p.3), on pourrait assister à la résurgence et au renforcement du «ONE BEST WAY» en matière de gestion. Avec la mondialisation, l'ère de la «société à organisation», selon les termes du politologue ROBERT PRESCHUS, va entraîner l'appartenance à une même culture industrielle. Par conséquent, les gens travaillant dans les usines ou des bureaux à DETROIT, à LININGRAD, à LIVERPOOL, à PARIS, à TOKYO et à TORONTO, seront désormais membres d'une «société à organisation», et partant, vont partager des attentes, des savoir-faire fondamentaux et des expériences communes de travail et de vie différents de ceux prévalant dans les systèmes de production domestiques (MORGAN, 1989, p.122). Face à une telle uniformité dans le comportement, les organisations fonctionnant désormais de manière routinière dans le monde, certains spécialistes des sciences sociales estiment qu'il est dorénavant plus utile de parler de culture de la société industrielle que de celle des pays industriels car

les petites différences que l'on perçoit entre les pays empêchent de voir les ressemblances plus sérieuses. En effet, certains spécialistes en Sciences sociales estiment qu'un grand nombre de ressemblances et différences importantes dans le monde aujourd'hui sont d'ordre professionnel plutôt que national ; les ressemblances et les différences qui vont de pair avec le travail en usine, le métier de concierge, de haut fonctionnaire, de banquier, de vendeur ou vendeuse dans un magasin ou avec le travail agricole sont en effet aussi importantes que celles que l'on associe avec l'identité nationale (MORGAN, 1989, p.122). Ce constat fait, il convient dès lors de considérer que d'importantes dimensions de la culture moderne s'enracinent dans la structure de la société industrielle.

Avec désormais l'extension de la société industrielle, de sa culture organisationnelle, de ses principes de gestion et de fonctionnement de DALLAS à DURBAN, on ferait croire une fois de plus aux sociétés africaines en général et camerounaises en particulier que seules les applications des approches technocratiques de management peuvent conduire à un stade de développement avancé. Ainsi il n'y aurait pas de pays sous développés mais plutôt « sous managés » (Drucker, 1972).

Mais assez curieusement, c'est dans ce contexte fait de domination et d'uniformisation tant sur le plan des politiques économiques que dans le management que l'on assiste à des revendications des « exceptions culturelles », à la plus grande médiatisation du concept de culture et que l'on insiste sur le plan des pratiques de gestion à la prise en compte des différences culturelles. Pourquoi cette marque d'attention particulière pour les cultures au moment où « un atelier coréen, muni des machines à coudre japonaise fabrique des vêtements de poupée selon des spécifications Nord américaines et les expédie au nord du Mexique » (NANCY ADLER, 1994, p.3) ?

4.1.2. Prendre en compte les différences culturelles.

« Ce serait une erreur en dépit de tout ce que les sociétés modernes ont de commun de rejeter les variantes nationales en les jugeant sans importance » pense MORGAN. *« Au cours de l'histoire, poursuit-il, nous pouvons observer de nombreuses variations entre les sociétés quant à leurs caractéristiques sociales, aux façons de voir la vie et à leur conception de l'organisation et de la gestion. Le succès récent des Japonais, le déclin industriel en Grande Bretagne, la réputation de l'esprit d'entreprise des Américains et les traits distinctifs de beaucoup d'autres « sociétés à organisation » sont étroitement liés aux contextes culturels dans lesquels ils se sont développés »* (op. cit. p. 123).

Nous n'allons pas, pour justifier cette assertion faire cas de tous les domaines susceptibles d'être influencés par la culture. Nous allons ici dans le cadre du management montrer la nécessité de prendre en compte la culture pour mieux gérer les organisations.

Nous vivons aujourd'hui dans un monde où nous devons prendre en compte la diversité et la complexité de l'économie planétaire. Dans cette économie multidimensionnelle, le grand concept est celui d'organisation. Pour accomplir ses desseins, pour parvenir à ses fins quelles qu'elles soient, écrit Malinowski, l'homme doit s'organiser. Aussi, selon ROBERT PRESTHUS, nous vivons à l'ère de la « société à organisation ». Que ce soit au Japon, en Allemagne, à Hong-Kong, en Grande-Bretagne, en Union Soviétique, aux États-Unis ou au Canada, d'importantes organisations sont susceptibles d'exercer leur influence sur la plupart de nos activités, et cela d'une manière qui est complètement étrangère à la vie que peut mener une population isolée dans une jungle en Amérique du Sud (Morgan, op. cit. p. 121)

Toutes les activités humaines sont ainsi régies par les organisations. C'est pourquoi, la compréhension du management ainsi que les diverses règles et normes qui régulent le fonctionnement des organisations, doivent permettre leur bonne insertion dans le contexte de mondialisation. Qui plus est, si l'on sait que :

- les organisations (institutions et structures de productions) et éléments culturels sont liés et sont en constante interaction ;
- les cultures reflètent les éléments structurels des organisations ;
- les organisations et institutions s'inspirent des modèles culturels ;

on est à mesure de comprendre que l'intelligibilité des interrelations entre cultures et management des organisations peut mener les organisations tant sur le plan national que sur le plan ethnique à s'insérer et à survivre dans un monde multiculturel.

Or jusqu'à une date récente, dans chaque pays, chacun étudiait le fonctionnement des organisations dans son contexte, mettait au point des modèles et des théories pour rendre compte du comportement du personnel et de la direction au sein des organisations de son pays. Et de surcroît *«chacun prenait implicitement pour acquis que ce qui était «vrai» pour les travailleurs de son pays l'était également pour les autres. Chacun tenait pour universel le comportement des gens en matière d'organisation »* (NANCY ADLER, 1994, p.9). C'est d'ailleurs cette approche ethnocentrique de la gestion des organisations qui a conduit à considérer les méthodes de gestion américaines comme universelles et imposer l'approche managériale américaine comme rationnelle surtout avant la crise pétrolière de 1973. Mais aujourd'hui, on se rend compte qu'en adoptant cette approche on s'est trompé. C'est pourquoi, diverses raisons nous invitent à dépasser cet esprit de clocher et à regarder le monde en totalité. Parmi les raisons qu'on peut évoquer pour justifier ce changement à l'égard des paradigmes de gestion il y a :

l'évolution de l'entreprise sur le plan culturel et la gestion de l'entreprise multiculturelle.

4.1.2.1- La relativité des pratiques de gestion.

La période des «trente glorieuses», période au cours de laquelle l'occident a connu des performances économiques sans précédent, a vu l'érection du management américain dit rationnel en modèle de performance. Les autres méthodes de gestion différentes de celles préconisées par les Américains étant considérées comme primitives ou arriérées. Les années 1970 vont marquer une autre étape dans la considération du management américain.

D'abord, les crises successives des années 1970 vont permettre la remise en question du modèle de gestion américain. Ensuite, on verra la domination du Japon sur les marchés internationaux. Le Japon se faisant ainsi une solide réputation par la qualité, la fiabilité et la valeur de ses produits, et pour le service qu'il leur assure. (MORGAN, op. cit. p.120)

Il fallait désormais expliquer ces deux situations où on assiste d'une part à la baisse des performances des outils de gestion dits «rationnels» et d'autre part, à la montée spectaculaire d'une nouvelle puissance économique n'appliquant pas nécessairement les méthodes de gestion occidentales.

Ainsi, à partir de cette situation, nombreuses sont les personnes amenées à croire que seul le modèle américain ne peut garantir le succès en management. D'autres personnes, dont les théoriciens et les praticiens du management, avec l'ascension du Japon au rang de puissance économique, vont devenir de plus en plus conscients des rapports entre culture et gestion.

En effet, selon MORGAN (1989, op. cit. p.120), Bien que les théoriciens ne soient pas toujours d'accord sur les raisons de la transformation du Japon, la plupart s'entendent pour dire que la culture et, de façon plus générale, le mode de vie mystérieux du Japon ont joué un rôle primordial dans l'ascension de ce pays au rang de puissance économique (voir chapitre 2, paragraphe 4.2.2).

En admettant que seul le management américain ne peut faire la prospérité de l'entreprise sous tous les cieux et en tout temps, et que les cultures influencent la gestion interne et externe des organisations, on a ainsi admis la relativité des pratiques de gestion. C'est dans ce contexte que :

- THOMAS ET WATERMAN(1983) vont attribuer les hautes performances de l'entreprise japonaise à la culture d'entreprise ;

- PASCALE et ATHOS(1981) vont voir derrière le succès japonais la conjonction de la culture nationale et de celle de l'entreprise ;
- BOND et HOFSTEDE(1984) vont expliquer les succès de l'entreprise japonaise à partir de valeurs culturelles chinoises présentes dans les enseignements de CONFUCIUS et autres penseurs chinois.

Avec l'importance désormais accordée à la culture dans la gestion, partout à travers le monde, aussi bien en Asie qu'en Amérique, tout comme en Afrique et en Océanie, on va voir naître des propositions de modèles de gestion adaptés aux différentes situations culturelles.

Une autre phase qui va renforcer la prise en compte de la culture dans la gestion des affaires est l'évolution de l'entreprise sur le plan culturel.

4.1.2.2- L'évolution de l'entreprise sur le plan culturel

Face à l'évolution de l'internationalisation des échanges, et en prenant en compte le fait que « le concept même d'affaires menées en un seul pays fait figure d'anachronisme et que « l'entreprise moderne n'a plus sa place, puisqu'elle a place partout » (ADLER, 1994, p.4) ; comment a-t-on pris en compte la dimension culturelle ? ADLER, en examinant de près les stratégies mondiales et les modèles de gestion sous leur angle humain et culturel, distingue quatre phases d'évolution de l'entreprise sur le plan culturel.

La première phase est celle de l'**entreprise nationale**, ici, l'orientation de base est celle du produit ou du service. Seul compte d'abord le marché intérieur. la sensibilité aux facteurs culturels est peu importante, car ici prédomine encore le « one best way », « une seule façon de faire », la « façon idéale de faire ». Dans ce cadre, la perspective est ethnocentrique.

La seconde correspond à celle de l'**entreprise internationale**. L'orientation de base est la conquête du marché. La stratégie des entreprises vise plusieurs pays. La perspective est **multicentrique** ou « **régiocentrique** ». On note dans cette phase, une grande importance accordée à la sensibilité des clients et des travailleurs. On assiste ici au changement du postulat stratégique au lieu d'une seule façon de faire, on a désormais « plusieurs bonnes façons de faire » et on recherche une même fin « l'équité » ;

La troisième phase, qui est celle de l'**entreprise multinationale** rentre en contradiction avec la précédente sur plusieurs points : l'orientation de base est désormais le prix et non le marché. Les stratégies et les perspectives sont multinationales. la sensibilité envers la culture des employés, des

cadres et des clients est simplement assez importante. Le credo stratégique est désormais «produire au moindre coût». Au cours de cette phase, on connaît un net recul de la sensibilité aux valeurs culturelles.

Avec l'avènement de la quatrième phase qui correspond à celle de l'**entreprise mondiale** selon Adler, on va noter à nouveau que la sensibilité aux valeurs culturelles des employés, des cadres et des clients est essentielle. Au cours de cette phase, la stratégie de l'entreprise est désormais mondiale. L'orientation même de base est d'ailleurs tournée vers cette stratégie. Au niveau du postulat stratégique, on insiste sur le fait qu'il existe «plusieurs bonnes façons de faire » simultanément. Les perspectives ici sont multiculturelles et mondiales.

On peut donc constater que cette phase de l'entreprise mondiale correspond à la phase de la mondialisation de l'économie et met en évidence les facteurs culturels dans les nouvelles stratégies de gestion mondiale.

4.1.2.3- La gestion de l'entreprise multiculturelle.

La mondialisation des économies avec son corollaire l'internationalisation des échanges va obliger de nombreux managers à apprendre à gérer la diversité culturelle.

La réaction du gestionnaire face à la diversité culturelle déterminera la façon dont l'entreprise abordera la gestion de cette diversité. Trois principaux types de réaction des gestionnaires face à la diversité culturelle sont possibles. A ces trois types de réaction vont correspondre trois types d'entreprises selon ADLER (1994, op. cit. p.113):

- **L'entreprise chauvine** : dans le cadre de cette entreprise, le gestionnaire n'admet ni l'existence de la diversité culturelle, ni son influence sur l'entreprise, il croit que sa façon d'organiser et de gérer est la seule valable

- **L'entreprise ethnocentrique** : ici, «*les gestionnaires voient bien qu'il y a diversité, mais elle n'est à leurs yeux qu'une source de problèmes. Dans les entreprises ethnocentriques, les gestionnaires sont persuadés que leur façon d'organiser est la meilleure, et toute autre méthode leur paraît inférieure*» ;

- **L'entreprise synergique** : Dans l'entreprise synergique, les gestionnaires connaissent explicitement le concept de culture. Ces gestionnaires sont d'avis que le modèle de gestion peut varier d'une entreprise à une autre, aucun n'étant en soi supérieur à l'autre. Il s'agit donc, dans un esprit

créateur, de combiner les diverses façons, en une synthèse qui répond le mieux aux besoins de l'entreprise ;

A travers ces diverses perceptions du multiculturalisme dans l'entreprise, on va voir ainsi s'opposer :

- Homogénéité et hétérogénéité, soit le mythe du «melting pot» : «nous sommes tous semblables» contre le pluralisme culturel : «nous ne sommes pas tous semblables. La société est composée d'un grand nombre de groupes culturels différents» ;

- Similitude et diversité : on va voir ici s'affronter, le mythe de la ressemblance : «Ils me ressemblent tous» et les situations de similitudes et différences : «Les gens ne me ressemblent pas tous. Beaucoup appartiennent à d'autres cultures. Entre nous tous, il y a à la fois des similitudes et des différences» ;

- Chauvinisme et «équifinalité» : le mythe de la voie unique : «Notre façon de faire est la seule valable. Nous n'admettons aucun autre mode de vie ou de travail », va affronter la pluralité des façons de faire : « notre façon de faire n'est pas la seule valable. Il existe plusieurs façons de vivre, de travailler, de poursuivre un même but » ;

- Ethnocentrisme et contingence culturelle : ici vont rentrer en contradiction, le mythe de la meilleure voie : « Notre façon de faire est la meilleure. Toutes les autres lui sont inférieures » et le respect des cultures nationales et locales : «Notre façon de faire est une des voies possibles. D'autres peuvent être aussi bonnes que la nôtre pour atteindre le même but. Tout dépend de la culture de chacun».

Pour ADLER (op cit., p.117) qui présente ces diverses oppositions, les quatre hypothèses les plus répandues, à savoir : **homogénéité, similitude, chauvinisme et ethnocentrisme**, sont sans avenir. Par contre, les quatre autres hypothèses, encore moins connues à savoir , **l'hétérogénéité, la diversité « l'équifinalité » et la contingence culturelle**, semblent pertinentes.

Quels sont donc les différentes approches théoriques qui présentent le «comment prendre en compte la culture dans la gestion des organisations» ? Ou encore comment jusqu'ici ont été appréhendées les différences culturelles dans le management ?

4.1.2.4- Approches interculturelles et cross-culturelles de la gestion des organisations.

Dans le contexte mondial où les entreprises humaines doivent tenir compte de la diversité culturelle en vue d'une plus grande efficacité, il se pose, non seulement la question de la gestion de cette diversité mais aussi celle de la transposabilité des styles de management et de l'adaptation à cette diversité. Ces préoccupations dans l'optique de la gestion des organisations vont se traduire :

- d'une part, par la comparaison des pratiques managériales entre pays. Il s'agit ici de l'approche "cross-culturelle" du management. On va ainsi comparer les pratiques managériales entre pays ainsi que les différences de valeur et des systèmes d'organisation qui pourraient expliquer les divergences observées dans la pratique (J.C USINIER, 1999, p. 1810);

- d'autre part, on va s'intéresser à l'approche interculturelle, largement complémentaire de la précédente, moins approfondie sur le plan pratique, mais plus riche en terme d'implication pour l'entreprise. Dans cette perspective, on étudie des situations de management où les protagonistes appartiennent à des cultures différentes, observent les obstacles à l'établissement d'une coopération efficace et suggèrent des voies pour améliorer la performance commune (J.C USINIER, op. cit., p. 1810).

Les approches "cross-culturelles" et interculturelles du management, sur le plan méthodologique, vont s'orienter vers deux voies : celle des grandes enquêtes quantitatives et celle des études qualitatives. La première tendance sera préoccupée par la détermination des dimensions culturelles des sociétés et des lois à un niveau macroscopique ainsi que la détermination des typologies des sociétés. Cette tendance va utiliser l'analyse factorielle des données.

La seconde tendance se fixe pour but de montrer les différences entre sociétés, en illustrant le côté unique de chacune d'elle. Elle adopte la perspective de l'ethnologue, préoccupé non seulement d'institutions, de règles et de stratégies mais aussi de sens et de moeurs (P. d'IRIBARNE, p. XVII).

La tendance la plus représentative des études quantitatives est celle de HOFSTEDE. Les travaux de P. d'IRIBARNE illustrent l'approche qualitative.

4.2- Approches "interculturelles" du management : Gestion des entreprises et traditions nationales

Selon P. d'IRIBARNE, *« pour découvrir en quoi les traditions d'un pays régissent la vie des entreprises (et pour mieux saisir du même coup comment gérer ailleurs et comment gérer chez soi) il*

fallait analyser plus finement que cela n'avait été fait jusqu'alors, ce qui sépare les fonctionnements humains et techniques d'unités de production situées dans différents pays. Et il fallait chercher ce qui, dans chaque société, permet d'expliquer la singularité observée» (d'IRIBARNE, 1989, pp. 10-11). Il n'est pas question, de l'avis de P. d'IRIBARNE, de rechercher «au sein de chaque pays, des valeurs moyennes prises par une batterie de paramètres de dispersion notable, mais des propriétés à la fois caractéristiques et omniprésentes (analogues aux propriétés qui permettent à une langue d'être reconnue sans ambiguïté dans n'importe lequel des discours singuliers où elle est utilisée)» (op. cit. p. XVII). C'est cette logique qui va justifier le choix particulier des unités de production ou des usines comme terrain d'observation. «Il nous fallait, écrit d'IRIBARNE, pénétrer aussi loin que possible l'épaisseur des manières spécifiques de gérer et de travailler ensemble. Nous ne pouvions donc nous contenter de vues superficielles alimentées par des sondages d'opinion ou des entretiens plus ou moins sommaires avec les responsables. Aussi nous avons choisi de concentrer nos efforts, dans chacun des pays que nous étudions, sur un terrain très circonscrit ; nous nous sommes attachés à une usine. Et pour rendre les comparaisons aussi parlantes que possible, nous avons choisi des établissements réalisant, en des lieux différents, les mêmes productions avec des équipements quasi identiques» (d'IRIBARNE, 1989, pp. 11). A la lumière de ce qui précède, intéressons-nous d'abord de manière globale à la méthodologie des travaux de l'équipe de "Gestion et Société" dirigée par P. d'IRIBARNE avant d'insister sur certains résultats de cette recherche.

4.2.1- La méthodologie

C'est dans deux ouvrages déjà parus³² dans le cadre du programme recherche mené par Gestion et Société, équipe de recherche du CNRS, que P. d'IRIBARNE et son équipe exposent les grands principes méthodologiques ayant guidé leurs travaux de recherche. A partir de ces présentations, certains points importants peuvent être retenus :

4.2.1.1- De nombreux terrains d'investigation visités.

En vue de contribuer à l'édification d'une ethnologie des sociétés modernes, en prenant comme terrain d'investigation le fonctionnement comparé des entreprises, P. d'IRIBARNE et son équipe auront recours à divers terrains d'investigation. C'est ainsi que les investigations réalisées à ce jour l'ont été essentiellement en Europe (SUEDE, PAYS-BAS, BELGIQUE, FRANCE, SUISSE, ESPAGNE, POLOGNE, HONGRIE, SLOVENIE, BOSNIE), en Afrique (MAROC, MAURITANIE, TOGO, CONGO, CAMEROUN, GABON, AFRIQUE DU SUD) et en Amérique du Nord (QUEBEC, ÉTATS-UNIS). Des travaux sont en préparation en

Amérique du Nord et en Asie (où seule L'INDE a été abordée)³². Pour le groupe de recherche du CNRS, l'extension progressive de la diversité des sociétés étudiées est essentielle dans le développement de la recherche :

- d'abord la diversité des terrains d'investigation suscitent de nouvelles interrogations ;
- ensuite, des nombreuses contingences ou divergences en matière de gestion sont mises en évidence lors de l'exploration de ces divers terrains de comparaison ;
- enfin la multiplication des terrains de comparaisons s'avère être une approche féconde et donc essentielle³⁴.

4.2.1.2- L'interprétation des spécificités françaises comme cadre de référence

C'est de l'interprétation d'un ensemble de données informelles (exploration cahotante du contexte français) qu'on a abouti dans le cas français à la référence à l'honneur et à une évaluation d'un contexte français de gestion. C'est ainsi que ce qui a été entrepris (mais non achevé) en France l'a été également, avec des degrés d'avancement divers, dans chacun des pays où les investigations ont été effectuées³⁵.

4.2.1.3- Les études de cas comme base de la démarche

En s'inscrivant dans la perspective de l'ethnologue, les travaux du groupe de recherche « Culture et Société » devaient se rapprocher de ses méthodes. C'est ainsi que l'approche par-cas a été privilégiée³⁶. La conduite de chaque cas va nécessiter : un travail de terrain³⁷, la construction d'une

³² Voir à ce sujet : Philippe d'Iribarne, "La Logique de l'honneur", Editions du Seuil, Paris, 1989 et Philippe d'Iribarne (dir), "Cultures et Mondialisation", Editions du Seuil, Paris, 1998.

³³ Pour ce programme voir dans l'ouvrage "Culture et Mondialisation", Encadré 1, p. 9

³⁴ On peut noter à ce sujet ces propos : « Dans l'avancée des recherches, le fait de traiter chaque culture en ayant en arrière fond des observations et des analyses concernant un grand nombre de cultures, et donc pouvant multiplier les comparaisons, s'est montré essentiel » (op. cit. p. 329).

³⁵ On peut voir le développement de tous ces aspects dans l'ouvrage "Culture et Mondialisation", pp. 330 - 340.

³⁶ A ce sujet voici les propos de P. d'Iribarne "Des études de cas (...) constituent la base de notre démarche. Chacune d'elles analyse les perturbations que provoque, chez les membres d'une organisation, une confrontation avec le manières de faire étrangères, par contact direct avec ceux qui en sont porteurs ou par importation des pratiques venues ailleurs. Elle utilise la capacité à dévoiler les propriétés d'une culture qu'offrent ces perturbations. Chacun, quand il réagit à des manières de faire nouvelles, dévoile, par ses actes et ses paroles, ce au nom de quoi il réagit, ce qu'il tient pour acquis sans être forcément conscient, ce qui structure ses jugements, ce à quoi il est attaché. Réagissant à des pratiques étrangères, il dévoile ce qui, dans ce qui fonde ses réactions, est mis en question par ces pratiques" (op. cit. p.340)

³⁷ A ce sujet d'Iribarne écrit ce qui suit « Le travail de terrain par lequel débute chaque étude relève d'une approche classique en sociologie des organisations : considérer un système d'acteurs interdépendants, chercher à quelles contraintes est soumis chacun d'eux, du fait de son environnement technique et institutionnel, et analyser

interprétation (interprétation des matériaux rassemblés)³⁸, la recherche des repères implicites associés à des réseaux de mots³⁹ et l'appel à des données externes⁴⁰.

Les méthodes adoptées par l'équipe «Gestion et Société» consiste en un double recouplement :

- d'abord, le recouplement détaillé fait à un niveau très local (une usine ou même une partie d'une usine⁴¹).
- Ensuite le recouplement à un niveau général (la structuration de la société et son organisation politique⁴²)

Les données recueillies, objets de l'analyse (surtout lors de la première phase de l'enquête) sont de deux sortes :

- d'une part des documents qui traduisent les divers aspects de la gestion et du fonctionnement de chaque usine (contrat d'entreprise, texte définissant les procédures, les formulaires utilisés dans ces procédures, tels qu'ils sont remplis au cours du fonctionnement ordinaire de l'usine, rapports périodiques ou occasionnels, etc.).
- d'autre part des entretiens avec le directeur de l'usine, le responsable du personnel et des représentants des divers niveaux hiérarchiques (des chefs de service aux ouvriers), au sein d'un service de fabrication et d'un service de maintenance en relation avec celle-ci. Ces entretiens portent sur les divers aspects de la vie quotidienne de la production, qu'il s'agisse de la vie interne de chaque service, et en particulier du fonctionnement des relations hiérarchiques, ou des rapports entre service. Ils sont enregistrés et minutieusement transcrits. (op. cit. p.278).

Trois phases ou trois étapes caractérisent l'itinéraire de travail d'Iribarne et de son équipe

les stratégies qu'il adopte ; combiner à cet effet l'observation, l'analyse de documents et un ensemble d'entretiens» (op. cit. p. 340)

³⁸ Pour plus de détails à ce sujet, voir P. d'Iribarne, op. cit. pp. 342-345.

³⁹ Pour plus de détails à ce sujet, voir d'Iribarne, op. cit. p.345 et pp. 349-353.

⁴⁰ Pour détails à ce sujet, voir d'Iribarne, op. cit. pp. 349-353.

⁴¹ A ce sujet, «il fallait, écrit d'Iribarne, chercher ce qui, dans chaque société permet d'expliquer les singularités ainsi observées. C'est à cette tâche que je me suis consacré au cours de ces dernières années, à la tête d'une équipe du CNRS et en association avec un groupe industriel français ayant une forte activité de production à l'étranger» (op. cit. p.11)

⁴² A ce sujet d'Iribarne écrit ce qui suit : "On peut facilement appréhender à un niveau local le déroulement réel du jeu complexe des rapports entre les individus et les groupes. Mais le capital de réflexions et d'élaboration dont on dispose quant aux règles du jeu en vigueur porte plutôt sur le fonctionnement général de la société (...). Par ailleurs, dans chaque pays où nous avons recoupé les observations faites dans plusieurs entreprises, nous avons pu voir ce qui, dans chacune d'entre elles, se retrouvait à un niveau plus large, se retrouve également dans les autres entreprises" (op. cit. p. 278)

- d'abord l'obtention des données de terrain (observation d'une usine),
- ensuite le recours aux traditions du pays, de manière à saisir comment ce qui est observé traduit une manière locale d'organiser la société dont les principes fondamentaux traversent remarquablement les siècles (voir dans le cas français l'utilisation de Montesquieu et de Tocqueville, "La logique de l'honneur", p. 278)
- enfin l'établissement des rapports ou des liens entre éléments culturels dégagés et modèle de gestion.

Il s'agit pour l'équipe de "Gestion et société" de "comprendre la logique interne de forme de vie en société, l'ancrage de ces formes dans l'histoire, leur influence sur les modes d'organisation (op. cit. p. XXVI).

La méthode adoptée par d'Iribarne et son équipe pose un problème de divergence entre disciplines, les méthodes et champs d'observation. Ainsi le fait de s'être appuyé sur l'observation attentive de chaque société suscite des réactions contrastées (op. cit. p. XVII). Si cette méthode est conforme aux canons des ethnologues, elle est chez les sociologues source de réserve ou du moins d'inquiétude. Mais pour d'Iribarne, ce parti adopté est cohérent avec les objectifs de la recherche.

Toutefois, d'Iribarne et son équipe admettent que les «travaux ethnologiques ne comprennent qu'un petit nombre de cas, pendant que les comparaisons à vaste échelle se contentent de caractériser chaque culture par quelques chiffres» d'où l'ambition du projet de combiner progressivement la finesse de l'analyse de la première approche et la largeur du champ de la seconde (d'Iribarne, 1999, op. cit. p. 12).

4.2.2- Conséquences sur la gestion.

Les résultats des travaux de P. D'IRIBARNE et de son équipe ont fait l'objet de la publication dans deux ouvrages (déjà cités) et de nombreuses autres publications dans les revues⁴³.

⁴³ Voici les résultats de recherches portant sur certains pays étudiés et déjà parus dans des revues : Michel Mathieu, "Taylor et Peter au pays d'Arjuna", *Revue Française de Gestion*, n° 64, septembre-octobre 1987 (Inde), Alain Henri, "Coupeur d'électricité au Kangana ; mode d'emploi d'un témoignage", *Gérer et Comprendre, Annales des mines*, n°15, juin 1989 (Congo) ; Tatjana Globobar, "Ni père, ni frère. Culture régionale et autorité des contremaîtres dans une usine yougoslave" *Gérer et Comprendre, Annales des mines*, n°16, Septembre 1989 (Bosnie) ; Janos Bogdan, Tatjana Globobar, Philippe d'Iribarne, "Fonctionnement des organisations et cultures nationales dans une industrie à processus continu", in P. Dubois, J. Kotaly, C. Mako, X. Richet (éds.), "Innovation et Emploi à l'Est et à l'Ouest. Les entreprises hongroises et françaises face à la modernisation", Paris, L'Harmattan, 1990 (Hongrie) ; Alain Henry, "Vers un modèle de management africain", *Cahiers d'études africaines*, 124, XXXI,4, 1991 (Togo).

Dans le premier ouvrage, "La Logique de l'honneur", P. D'IRIBARNE fait mention de trois manières de vivre en société en FRANCE, aux PAYS-BAS et AUX ETATS-UNIS (1989). *«Il existe dans chaque société, écrit-il, une certaine manière d'arbitrer entre la liberté de chacun et sa sécurité, de privilégier certaines formes de sécurité et certaines formes de liberté, d'instituer certains types d'instances qui assurent le respect des règles... une manière d'articuler ce qui est attendu d'une autorité organisée et de celle qui relève de la morale et de la pression informelle des pairs»*. P. d'Iribarne appelle aussi "Pacte social" la diversité de manières collectives de gérer. C'est ainsi que d'Iribarne va constater que :

- La vie américaine est marquée par le règne du contrat : Dans le contexte américain, en effet *«on reste en fait dans les rapports inspirés par le modèle du contrat passé entre un fournisseur qui se doit d'être honnête et un client qui peut se permettre d'être exigeant, à condition de définir clairement ce qu'il veut et de payer justement le service fourni. De plus, l'ensemble de ceux qui règlent ainsi l'articulation de leurs intérêts forme une communauté d'hommes libres, fondamentalement égaux malgré leurs différences de richesse et de pouvoir, unis par une loyauté partagée envers la communauté. Plus le sentiment de communauté est fort, plus les rapports d'intérêts que règlent les contrats peuvent l'être en confiance et dans un esprit de coopération. Et plus l'entreprise peut être productive. La gestion américaine dans sa stricte organisation et dans ses "relations humaines" est animée par cette double conception du lien social»* (1989, p. 257) ;

- En France, le pacte social est régi par "la logique de l'honneur". Ainsi, pour P. d'Iribarne, *«la France demeure la patrie de l'honneur, des rangs, de l'opposition du noble et du vil, des ordres, des corps, des états, qui se distinguent autant par l'étendue de leurs devoirs que par celle de leurs privilèges. Personne n'est prêt à s'y plier à la loi commune mais chacun aura à cœur d'être à la hauteur des responsabilités que fixent les traditions de son état. Et le sens de l'honneur interdit, à ceux qui ont quelque prétention, de défendre leurs intérêts de la façon mesquine qui sied au vulgaire. Intransigeant si on prétend l'avilir, chacun devra se montrer modéré, sous peine de déchoir, dans les innombrables affrontements où l'engagent des ajustements qu'aucun contrat, aucune règle, aucune pression générale du groupe, ne sauraient déterminer. S'il lui est peu tolérable d'être en position servile, c'est bien volontiers qu'il rend service, pour peu qu'on sache le lui demander avec des égards qu'il mérite. Prêt à suivre sans compter un chef révérend tant que celui-ci ne lui demande rien qui l'abaisse, il l'est tout autant à se rebeller devant une autorité qu'il méprise lorsque exercée par un "petit chef" ou un "valet des puissants", elle reste vile quels que soient ses pouvoirs officiels. Distinguant éminemment l'officiel de l'officieux, la gestion française tient souvent compte de tout cela, sans le dire et sans même se le*

formuler. Elle peut beaucoup mieux encore éviter de démobiliser ceux qui, à tous les niveaux, ne demandent qu'à se sentir responsables, et les inviter à sortir d'une vision facilement trop locale de leur action en élargissant la perception qu'ils ont des conséquences de celle-ci» (1989, p. 258);

- en Hollande le pacte social s'appuie sur le **consensus**. Pour P. d'Iribarne, «Les Pays-Bas privilégient d'autres types de rapports, dans la vie des entreprises comme dans la vie politique, entre ceux qui ont à ajuster leur intérêt. Tout ce qui y ressemble à l'exercice d'une pression formelle ou informelle, fût-ce au nom des droits que donne une position d'autorité, y est très mal accepté. Les sanctions parfois brutales, que le système américain associe volontiers à la non exécution des contrats y trouvent difficilement leur place. Pour s'ajuster entre pairs comme entre supérieur et subordonné, on se parle, on argumente, on met en avant des données factuelles qui seront examinées avec attention et objectivité, on se convainc. Il est du devoir de chacun de chercher à s'accorder, et de respecter les accords qu'il a passés. Quand de nouvelles données objectives interviennent, chacun peut susciter de nouvelles discussions, conduisant à un nouvel accord. Et si on est peu satisfait de la situation que ses arguments ont été capables d'obtenir, il serait mal venu de se servir individuellement, ou en groupe, des atouts dont on dispose pour exercer une forme de pression. Il ne reste plus qu'à se retirer. La gestion hollandaise utilise cet esprit de conciliation en mettant en œuvre de multiples procédures de concertation et en diffusant largement les informations factuelles susceptibles d'étayer l'argumentation des responsables en direction de tous ceux qu'ils ont à convaincre».

Toujours dans la perspective du pacte social, il est mentionné dans le cas du Cameroun que ce pacte social tient de la "**logique de l'amitié**". Dans ce pays, écrit RENAUD SAINSAULIEU (1987), «le pacte social est caractérisé par une grande personnalisation des rapports au travail, entre fonctions et responsabilités. C'est par rapport aux amitiés, aux affinités ethniques, aux territoires de chacun que l'on définit son comportement au travail, ses rapports hiérarchiques, la qualité de ses décisions. Dans cet univers il y a peu de coopération, mais plutôt des guerres rituelles, une volonté de s'approprier une fonction comme territoire, le souci de triompher même sur des enjeux nombreux. La qualité du travail, plutôt visée comme constante aux États-Unis et en Europe, quels que soient les problèmes personnels, est ici normalement aléatoire, car elle dépend des aléas de la guerre des clans qu'on se livre aussi au travail».

Si dans l'ouvrage "**La logique de l'honneur**" paru il y a presque dix ans, seuls sont présentés les résultats issus des travaux menés en France, aux Pays-Bas et aux États-Unis ; dans l'ouvrage "**Cultures et mondialisation**" il est question de faire à nouveau le point à un stade où les

investigations se sont étendues à vingt pays. Les travaux présentés dans cet ouvrage collectif présentent certaines caractéristiques :

- Ils portent sur des situations de rencontre des cultures, directes (entre personnes différentes) ou indirectes (par le truchement d'outils de gestion conçus sous d'autres cieux) ;
- Ils sont très divers par le type d'activité concerné (de l'automobile au semi-conducteur, en passant par les télécommunications, le ciment, une mine de fer, le métro parisien) ;
- les situations de gestion auxquels il se réfèrent sont différentes (question de coordination horizontale, de décentralisation des décisions, d'attribution de postes ; démarches qualité).

Trois formes de rencontre sont présentées successivement :

- La modernisation de la gestion : Ici, il est question de l'introduction de nouveaux outils de gestion dans différents contextes (management par objectif, démarches de "qualité totale", ou le reengineering). On retrouve ces situations dans le cas de la France, du Québec et de la Belgique.
- Les cultures face-à-face : Il s'agit des situations de rencontre où il est question d'apprentissage réciproque et construction de repères communs. Ces situations d'interaction sont donc étudiées entre, d'une part, les Français, et, d'autre part les Suédois, les Slovènes et les Suisses.
- La gestion innovante pour le tiers monde : Ici sont abordés les questions que pose l'adaptation des pratiques de gestion du monde occidental au contexte des pays du Tiers-Monde. Pour étudier la greffe des outils importés d'autres contextes et de leur adaptation au Tiers-Monde on a eu recours aux usines camerounaises, mauritanienne et marocaine.

Sur la base de cet ensemble de travaux, P. d'Iribarne et son équipe vont tenter une certaine classification des cultures selon certains critères. Ces critères ou caractéristiques sont relatifs :

- à l'idée de face : «Être subordonné sans perdre la face» (face et pouvoir, la variété des conceptions de l'homme libre dans les sociétés modernes) ;
- au sens donné à l'épreuve (l'interprétation des sanctions et des critiques, l'interprétation de l'échec) (Pour plus de détails sur ces différents aspects, voir le Chapitre XI "D'une collection d'études de cas à une classification des cultures" de l'ouvrage "Cultures et mondialisation", pp. 277-293)

Au sujet de la classification des cultures, d'Iribarne note ce qui suit : *« nous ne cherchons pas à repérer chaque type de culture par rapport à quelques types idéaux à priori. Nous progressons de manière inductive, attentifs aux différences qui se manifestent entre les cultures sur lesquelles portent nos investigations, prêts à laisser de nouvelles comparaisons attirer l'attention sur les nouveaux types de contrastes. Quelles est la portée des regroupements auxquels nous avons été conduits ? Nous sommes largement retombés sur des catégories traditionnelles : cultures européennes, parmi elles cultures germanique ou anglo-saxonnes, cultures du Maghreb, Cultures d'Afrique noire, etc. »*.

Si les travaux de P. d'Iribarne n'ont pas pu dessiner quelques grands types cohérents, les enquêtes cross-culturelles de Hofstede ont permis d'esquisser une certaine typologie des sociétés.

4.3- Le modèle de Geert Hofstede.

Hofstede sur la base d'une large enquête internationale et d'autres enquêtes en collaboration avec les chercheurs chinois a mis en évidence l'existence de cinq dimensions censées mesurer la culture d'un peuple (pour la présentation de la méthodologie, chapitre 2, section 4). Nous allons présenter ici brièvement les dimensions culturelles, leurs conséquences sur le plan du management et la typologie des sociétés proposée par Hofstede.

4.3.1- Présentation synoptique des dimensions culturelles.

Hofstede et ses collaborateurs ont dénombré jusqu'à ce jour cinq dimensions culturelles à savoir :

4.3.1.1- La distance hiérarchique (PDI)

Selon Hofstede, *"la distance hiérarchique peut être définie comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir"* (1994, p. 47). Un score élevé sur cette dimension traduit une distance hiérarchique grande et un score moins élevé une faible distance hiérarchique.

4.3.1.2- L'individualisme collectivisme (IDV)

D'après Hofstede, *"l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches, chacun doit se prendre en charge ainsi que les parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans les groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en*

échange d'une loyauté indéfectible" (1994, p.76). Un score faible sur cette dimension traduit le collectivisme et un score élevé l'individualisme.

4.3.1.3- Masculinité féminité (MAS)

Pour Hofstede, "sont dites masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est sensée être tendre plus modeste et concernée par la qualité de la vie). Sont féminines, les sociétés où les rôles sont interchangeable (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendre, préoccupés par la qualité de la vie" (Hofstede, 1994, p.113). Un score élevé sur cette dimension traduit l'orientation vers le pôle masculin et un score faible l'orientation vers le pôle féminin.

4.3.1.4- Le contrôle de l'incertitude (UAI)

Les valeurs relatives à cette dimension semblent ne pas être pertinentes pour les populations camerounaises. "Le degré de contrôle de l'incertitude, selon Hofstede, d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude des habitants faces aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime entre autre par le stress et le besoin de prévisibilité : un besoin de règles écrites ou non". Les valeurs de cet indice se situent entre 0 pour le degré de contrôle le plus faible et 100 pour le degré le plus fort.

4.3.1.5- L'orientation à court terme et l'orientation à long terme (LTO)

Dans cette dimension on distingue les valeurs orientées vers le long terme (persévérance, respect du rang de chacun dans les relations sociales, sens de l'économie, sens du déshonneur) et les valeurs orientées vers le court terme ou le passé (la solidité et la stabilité personnelles, la protection de sa propre dignité (la face), le respect de la tradition, la réciprocité des politesses, faveurs et cadeaux) (Hofstede, 1994, p.213). Un score proche ou supérieur à 100 traduit une orientation à long terme et un score inférieur à zéro ou proche de zéro une orientation à court terme.

Le tableau 1.2 donne la position de quelques douze pays ainsi des deux régions africaines identifiées par Hofstede (Les pays de L'Afrique de l'Ouest et ceux de l'Afrique de l'Est) sur les cinq dimensions.

Tableau 1.2 : Score de 12 pays, deux régions africaines et du Nigéria sur les dimensions de Hofstede.

Pays	PDI		IDV		MAS		UAI		LTO	
	Indice	Rang								
BRESIL	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	6
FRANCE	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15		
ALLEMAGNE	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	14-15
GRANDE BRETAGNE	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	18-19
HONGKONG	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	2
INDE	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	7
JAPON	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	4
PAYS BAS	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	10
SUEDE	31	47-48	71	10-11	5	53	29	49-50	33	12
THAÏLANDE	64	21-23	20	39-41	34	44	64	30	56	8
ÉTATS-UNIS	40	38	91	1	62	15	46	43	29	17
VENEZUELA	81	5-6	12	50	73	3	76	21-22		
AFRIQUE DE L'EST ⁴⁴	64	47-48	27	33-35	41	39	52	36		
AFRIQUE DE L'OUEST ⁴⁵	77	38	20	39-41	46	30-31	54	34		
NIGERIA ⁴⁶									16	22

4.3.2. Les aires culturelles de Hofstede

L'analyse hiérarchique a permis de regrouper les pays à l'intérieur d'un petit nombre de groupes de pays ayant de niveaux de variables identiques. Les pays situés dans un même groupe

⁴⁴ Les pays de l'Afrique de l'Est objet de l'enquête IBM sont : l'Éthiopie, le Kenya, la Tanzanie et la Zambie

⁴⁵ Les pays de l'Afrique de l'Ouest objet de l'enquête IBM sont : Le Ghana, le Nigéria et le Sierra Leone.

⁴⁶ Seul le Nigéria comme pays africain a fait l'objet de l'enquête CVS (Chinese Value Survey).

présentant ainsi des différences minimales, tandis que ceux situés dans des groupes différents présentent de larges différences.

Le dendrogramme issu de cette analyse hiérarchique permet de visualiser 13 groupes de pays à travers les cinq continents. Dans ces différents regroupements, on retrouve des groupes vraiment homogènes (pays anglo-saxons et pays scandinaves), des groupes singleton à l'instar du groupe du Japon, et des ensembles disparates, i.e. des groupes composés des pays issus de divers continents. On pourra ainsi mentionner : Le groupe de l'Amérique Latine, le groupe des Caraïbes anglophones, le groupe de l'Asie du Sud-Est, le groupe de l'Afrique noire, le groupe des pays arabes, le groupe des pays anglo-saxons, le groupe des pays scandinaves, le groupe de l'aire culturelle germanophone, l'aire culturelle française. (Pour plus de détails concernant ces différents groupes on peut lire les pages 167 à 174 de l'ouvrage de Bollinger et Hofstede «les différences culturelles dans le management»).

4.3.3- Dimensions culturelles, aires culturelles et management

Cette analyse faite pour cinquante pays et trois régions permet de mettre en doute l'universalité du management américain malgré la position médiane occupée par les États-Unis sur le plan des valeurs culturelles.

En combinant les dimensions culturelles on peut prévoir pour chaque aire culturelle :

- Les structures d'organisation (conjonction entre le contrôle de l'incertitude et la distance hiérarchique).
- Les arcanes de la motivation (combinaison des indices de la masculinité et du contrôle de l'incertitude ;
- Le style de commandement (croisement entre individualisme et distance hiérarchique).

Les détails relatifs à ces différents aspects sont développés aux chapitres X, XI et XII de l'ouvrage de Bollinger et Hofstede "**Les différences culturelles dans le management**". Nous reviendrons par ailleurs sur ces différents aspects au chapitre IV de notre travail.

Si l'utilisation massive d'enquête par questionnaire a permis de commencer à préciser les rapports entre culture nationale et gestion, elle laisse pourtant à l'ombre un certain nombre de questions essentielles en matière de gestion (P.d'Iribarne (1998), p. 272). Une culture nationale ne se réduit pas à une collection de dimensions indépendantes.

Le modèle de Hofstede fait l'objet d'un certain nombre de critiques (non-élucidation d'un certain nombre de questions et de variables essentielles, caractère ethnocentriques de l'instrument de mesure, imprécision dans les concepts utilisés, dimensions culturelles conformes aux dimensions de la culture de l'entreprise IBM). Mais à force de réplication et de nombreuses corrélations avec les travaux issus d'autres contextes, le modèle et les dimensions culturelles de Hofstede tendent à s'affirmer comme pouvant permettre l'étude des différences culturelles entre peuple. D'ailleurs à ce point, Hofstede prône la synergie pour l'étude des différences culturelles entre peuples. Un modèle, surtout dans le domaine de l'appréhension des faits socioculturels reste toujours limité. Toutefois le modèle de Hofstede, dans ce domaine des études cross-culturelles permet tout de même d'aboutir à une bonne description des différences culturelles entre peuples. (Nous reviendrons sur ce modèle de Hofstede au chapitre II de notre travail.)

Mais comment la prise en compte dans la gestion a-t-elle été faite en Afrique ?

4.4- La production africaine dans le cadre de la gestion interculturelle des organisations.

Lorsqu'on évoque la littérature consacrée au management en Afrique, le premier constat est que les entreprises africaines ne brillent pas par leurs performances économiques⁴⁷. La littérature consacrée au management des organisations en Afrique met en évidence certains faits :

- d'abord, l'intérêt limité, surtout en Afrique francophone, pour les chercheurs en sciences de gestion, des problèmes de management. C'est ainsi que, comme le mentionne HERNANDEZ, sur les 100 premiers numéros de la revue "Revue Française de Gestion", seulement quatre références sont consacrées à l'Afrique. Et la place accordée à l'Afrique dans d'autres revues n'est pour autant pas meilleure (1997, p.7). Qui plus est, les travaux abordant les problèmes de gestion en Afrique ont beaucoup plus porté sur les diverses catégories d'entrepreneurs et d'entreprises que sur leur fonctionnement interne (ibid., p.7). (A ce sujet voir aussi KAMDEM, 2000, p. 120).

- Ensuite, l'inadaptation du modèle de gestion occidental à l'Afrique. Ce qui a abouti par exemple à l'échec de la bureaucratie et du DPO (direction participative par objectif).

⁴⁷ A cet effet, Hernandez (1997, p. 7) note que "Il faut connaître que lorsque l'Afrique retient l'attention des médias internationaux, c'est plus souvent en raison de ses querelles intestines, de ses guerres, de ses catastrophes etc. que pour célébrer les brillantes performances de ses entreprises". Abondant dans le même sens, Emmanuel Kamdem (1999, p. 57) souligne que les ouvrages et les visions qui ont longtemps alimentés et qui continuent d'alimenter les débats sont de nature pessimiste "'L'Afrique est mal partie", "L'Africain désemparé", "L'Afrique désenchanté", "L'Afrique déboussolé", "L'Afrique trahie", "L'Afrique malade du management", "Et si l'Afrique refusait de se développer"". Ces points de vue de l'avis de notre auteur, non seulement sont le reflet authentique et significatifs des réalité observables, mais aussi conduisent "parfois à la tentation d'aborder la question du management en Afrique avec fatalisme".

• Enfin, la prise en compte des valeurs culturelles africaines dans le management. Ici, nombreux auteurs sont d'accord sur la nécessité de prendre en compte la dimension culturelle dans le management, mais il se pose encore la question du comment (voir PETER BLUNT et al, 1997). On est ainsi partagé entre adaptation des modèles et théories en provenance de l'extérieur, transposition des modèles de gestion réussis en Asie ou ailleurs en Afrique et proposition des modèles de gestion pour l'Afrique.

Ainsi, quelle que soit la perspective d'analyse considérée, la question centrale débattue est celle des rapports entre l'environnement socioculturel africain et le fonctionnement des organisations (Kamdem, op. cit., p. 115)

4.4.1- L'inadaptation des modèles occidentaux en Afrique

Le constat est général, l'introduction du management occidental en Afrique s'est soldée par de nombreux échecs⁴⁸. Les carences de l'administration bureaucratique et l'inadaptation du D.P.O. sont les illustrations de ces échecs.

4.4.1.1- L'échec de la greffe du modèle bureaucratique

Les premières méthodes d'organisation et de gestion imposées à l'Afrique par les colonisateurs est le modèle bureaucratique (KAMDEM, 2000, p. 115). Certains auteurs vont développer quelques réflexions sur le fonctionnement du phénomène bureaucratique en Afrique⁴⁹. D'autres vont faire une analyse politique, très en profondeur et très critique des administrations bureaucratiques africaines qu'ils rendent en grande partie responsable du retard économique de l'Afrique (O. AKTOUF, 1986b, J-F

⁴⁸ A ce sujet, J. De Bandt (1995, p. 456) note que "le projet d'industrialisation des pays d'Afrique subaharienne dans les années 1960-1970, ne pouvait réellement aboutir. L'idée fondamentale est que, tout bien considéré, le processus d'industrialisation que l'on a cherché à développer, mais qui n'a pas pris ou a de toute manière fait long feu, ne pouvait manifestement réussir, les exigences organisationnelles de base n'étant pas satisfaites. On a transposé, dans ces pays, un modèle industriel, dont l'efficacité étant sans doute amplement démontré, mais qui suppose réuni tout un ensemble de conditions et exigences, en fait très fortes. Mais on a supposé, au moins implicitement, que ces conditions étaient suffisamment remplies pour que les projets d'industrialisation puissent effectivement fonctionner dans ces contextes (op. cit., p.406). Dans le même ordre d'idée, E. M Hernandez (op. cit., p.135) note que "ce sont les pays colonisateurs qui ont transféré leur propre méthode d'organisation et de gestion dans leurs anciennes colonies, et à cet égard, la France a joué un rôle important. On peut distinguer dans ce transfert trois attitudes différentes. La première a consisté en une exportation de nos méthodes dans un contexte totalement différent. Paris n'a-t-il pas traité et géré ses pays africains comme des départements d'Outre-mer, important son code napoléonien, ses modes de dépense et de consommation et aujourd'hui, même son PMU ; et prenant peu en compte les réalités locales. Dans cette optique une entreprise devait être gérée à Ouagadougou ou à Conakry comme à Maubeuge ou à Carpendras. Cette attitude a été à l'origine de nombreux échec" (op. cit., p.8). Abondant dans le même sens Niels et al notent que "imposing western system of management on african organisation has led not to favourable results" (1996, p.133)

⁴⁹ voir Kamdem (2000, p. 115)

BAYART⁵⁰, 1989, 1997).

Force est donc de constater avec E. KAMDEM qu'au lieu «d'être ce qu'on a voulu qu'elle devienne, l'organisation bureaucratique africaine à l'instar de celle de l'Occident est devenue un système dysfonctionnel, générateur de contre performances économiques et peu susceptible de contribuer au développement personnel des individus». A l'évidence, pense notre auteur, «cet échec de l'organisation bureaucratique africaine dans son mode de fonctionnement est un élément de l'explication de la désaffection pour l'analyse des dynamiques sociales au sein de ces organisations» (op. cit., 2000, p.116).

4.4.1.2- L'échec des modèles importés

De nombreuses méthodes de gestion conçues dans le contexte occidental n'ont pas réussi à prouver leur efficacité en Afrique (HERNANDEZ, 1997, p. 87). A titre d'illustration, P. DELANDE (1987), BOURGOIN (1984), HERNANDEZ (1997) constatent les difficultés d'adaptation de la DPO en Afrique. Dans le même ordre d'idée, ALAIN HENRY (1998) mentionne l'inadaptation du modèle de décentralisation occidentale au Cameroun (op. cit., pp.193-222) ainsi que l'échec de la démarche participative en Mauritanie (op. cit. pp.165-192). Abondant dans le même sens, le succès du TQM (Total Quality Management) au Maroc est dû, selon d'IRIBARNE au fait que les enseignements véhiculés par ce modèle de gestion reprennent les préceptes de l'Islam (op. cit. pp.223-251). Face à ces difficultés d'adaptation des outils modernes de gestion en Afrique, A. HENRY note que «lorsque les experts édictent la "bonne manière" de faire, ils se fondent sur un "sens commun" qui n'est en fait que le leur». C'est ainsi que «faute d'une remise en cause de leur grille de lecture, leurs apports risquent de demeurer lettre morte, à moins qu'ils ne fassent qu'ajouter à la confusion d'un paysage qui n'en pas déjà pas». Il est dès lors entendu que «pour être efficace, la gestion des organisations doit aussi se fonder sur ce qui est regardé localement comme "bonne manière"» (A. Henry, op. cit., p.447). Cette situation va ainsi conduire la réflexion sur le management en Afrique vers l'analyse interculturelle du management et du développement.

4.4.2. L'approche du management interculturel en Afrique

On peut noter ici avec TIDJANI que «depuis la fin 1970, la variable culturelle est devenue un élément culturel important dans l'explication des performances de la firme. Le débat entre cultures (de l'entreprise ou de l'espace social) et performance de la firme n'a pas intéressé que les chercheurs en gestion, même s'ils ont le plus écrit sur la question. Il a vu notamment la participation des

⁵⁰ Voir Kamdem(2000, p. 116) pour Bayart.

anthropologues, des spécialistes en sciences politiques et des sociologues» (1995, p.89). On est donc d'accord en Afrique sur le fait que *«la conception des modèles de management susceptibles de réussir en Afrique ne peut se faire (...) sans une réelle prise en compte des spécificités culturelles»* (HERNANDEZ, 1997). A l'actif de cette prise de position, il y a l'hypothèse forte selon laquelle, *«dans la société africaine, l'économique est encore encastré dans le social, on est d'abord membre d'une communauté avant d'être employé dans tel ou tel entreprise»* (HERNANDEZ, op. cit., p. 84). La réflexion sur la gestion en Afrique va ainsi épouser le courant de la socio-économique car *«les socio-économistes récusent l'image de l'homo oeconomicus. Ils veulent rapprocher la figure désocialisée de l'acteur des économistes classiques et la figure sur-socialisée de l'acteur des sociologues déterministes. Pour eux l'homme est un sujet où s'affrontent l'utilité et la morale, il agit sous le coup d'émotions et sous l'influence des valeurs, on ne peut réduire son comportement au seul utilitarisme»*.

La réflexion sur l'adéquation management et culture en Afrique s'oriente vers trois directions :

- la recherche de l'adaptation des modèles étrangers ;
- l'essai de la généralisation à la grande entreprise des modèles de réussite de la petite entreprise ou alors de réussite dans d'autres contextes ;
- la proposition de quelques modèles pour le management africain à la lumière des pratiques de terrain et d'études empiriques.

4.4.2.1- Les modèles de réussite en Afrique

Le secteur informel en Afrique a fait l'objet de nombreuses études en sciences sociales (Hernandez, 1997, p.42). Si dans le cadre des entreprises privées et des entreprises d'Etat, on observe des difficultés de gestion, on peut noter que l'entreprise informelle doit son succès au respect de la culture et des valeurs africaines.

Si dans la grande entreprise publique et privée en Afrique, l'ère est au constat des médiocres performances économiques, dans l'entreprise informelle par contre on note des exemples de réussite. Pour MAMADOU DIA (1992), comme le souligne Hernandez *«la réussite des unités informelles, pourtant aux prises avec un environnement hostile et sans aide de l'Etat, s'explique avant tout par leur aptitude à concilier les valeurs sociales et culturelles de l'Afrique avec la nécessaire efficacité économique»* (op. cit. p.59). A ce sujet aussi P. ENGELHERD (1987-88) parle *«d'une ADEQUATION qui nous échappe entre le mode d'organisation des entreprises de ce "secteur" et les caractéristiques du système économique environnant»* (Voir HERNANDEZ, pp. 59-60). Enfin BEN ABDALLAH et P. ENGELHARD (1990) *«indiquent que*

l'ensemble des systèmes et des processus économiques et sociaux du secteur informel sont en "osmose" avec les cultures ambiantes». Avec ces auteurs, on reconnaît ainsi que «si l'informel constitue une réponse de survie, il semble assez bien correspondre aux valeurs socioculturelles africaines» (HERNANDEZ, op. cit. p. 62).

Toutefois, on doit mentionner que les méthodes de gestion, facteur de succès, ou encore les méthodes de gestion qui accompagnent le succès dans le secteur informel sont encore moins aptes à fournir une solution adéquate aux problèmes de gestion des grandes entreprises en Afrique (difficulté de passage de la petite à la grande entreprise). Une des voies de recherche de l'intégration de la culture à la grande entreprise est le recours à l'adaptation des outils modernes de gestion aux différents contextes africains.

2.2- Adaptation des modèles étrangers et proposition des modèles de management pour l'Afrique

L'exemple d'adaptation est celui de la Direction Participative par Objectif (D.P.O). Après analyse de la D.P.O classique et la mise en évidence du caractère culturel de certains de ses principes, HERNANDEZ fait l'esquisse d'une D.P.O adaptée à l'Afrique. A son avis, *«deux voies paraissent essentielles pour réaliser une adaptation réussie. La force des groupes doit être intégrée et non pas repoussée, aussi les objectifs individuels feront place à des objectifs collectifs. La phase de comparaison objectif-résultat sera dédramatisée, deviendra un élément de dialogue au sein de l'organisation»* (Hernandez, p. 102).

Le modèle de la D.P.O proposé par Hernandez a pour ambition, à son avis, de permettre en Afrique l'intégration de l'économique et du socioculturel.

À côté de l'adaptation des modèles étrangers, il y a des propositions de modèles dont le but est de réaliser l'intégration des valeurs culturelles africaines dans le management moderne. On note dans ce cadre, les apports de BOURGOIN(1984), KAMDEM(1996) et P. d'IRIBARNE(1989, 2000). Il y a aussi dans ce sens une proposition d'une version stratégique de management par KANYI OCLOO (1992-1993). Cette version africaine de management stratégique, quoique relevant bien des spécificités culturelles africaines demeure très peu avancée et reste à construire (Hernandez, op. cit. p. 110). Une autre proposition est faite par OKAMBA (1992). Le modèle proposé par OKAMBA a pour ambition de **"promouvoir l'excellence africaine"**. Pour ce faire cet auteur va énoncer trois principes (Voir HERNANDEZ, p. 110). Toujours dans ce cadre des modèles de gestion :

- A. HENRY(1999) insiste sur les manuels de procédures (l'organisation procédurale, établissement des manuels détaillées)
- HERNANDEZ (1997), en optant pour un modèle de leadership africain, préconise le paternalisme. Il estime que entre autres modèles, le modèle de la famille, surtout inspiré de l'exemple de la famille chinoise est recommandable pour l'Afrique ;
- E. KAMDEM (1999) voit dans l'instauration de "la palabre africaine" dans les entreprises une des solutions aux problèmes de gestion en Afrique ;
- P. BLUNT.ET MERRICK-L. JONES(1997) proposent des éléments d'un modèle de leadership pour l'Afrique ;
- P. D'IRIBARNE(1990) énonce quelques principes susceptibles d'aider à une décentralisation à l'africaine.

Ces résultats s'appuient sur un certain nombre de constats issus soit des expériences personnelles, soit des études de cas ou encore sur une réplification des travaux de HOFSTEDE. Les valeurs culturelles africaines qui permettent l'élaboration de ces propositions tiennent ainsi compte :

- du caractère affirmé de la culture relationnel (WARNIER(1993), A. HENRY(1997) ;
- du fait que l'univers culturel africain est essentiellement relationnel, "l'homo affectios" l'emporte sur "l'homo oeconomicus";
- de la conciliabilité et du caractère humaniste (voir GUY DESAUNAY(1982))
- de la considération d'une distance hiérarchique élevée
- d'un faible contrôle de l'incertitude
- de l'humanisme (côté relation)

Si ces éléments sont appréciables pour une adaptation du management en Afrique, on doit mentionner le fait que de nombreux auteurs insistent sur leur généralisation à l'ensemble de toutes les entreprises africaines. Or comme convient-il de le souligner, l'homogénéité culturelle de l'Afrique reste encore à prouver.

Certaines de ces études se basent sur des modèles de dimensions culturelles, surtout ceux de

Hofstede (voir BOURGOIN, 1984). Or, une des solutions aux problèmes du management africain est la recherche des dimensions culturelles. Il y a encore en Afrique, comme le mentionne E. Kamdem (op. cit. p.121), une faible conceptualisation de l'objet de l'étude. On doit aussi noter que ces travaux restent jusqu'à ce moment limités. L'aspect de la gestion des groupes multiculturels n'est pas ou est insuffisamment abordé. Or dans le contexte africain, rares sont les pays homogènes sur le plan culturel et les entreprises africaines sont des entreprises métisses (voir Alain Henry).

Face à cette situation, on a l'impression que les modèles de management en Afrique ressemblent beaucoup plus à une incantation qu'à une réalité (Kamdem, 2000, p. 122). On sait qu'on doit prendre en compte la culture, mais on ignore comment.

CONCLUSION AU CHAPITRE :

Nombreuses études ethnologiques et anthropologiques ont été réalisées sur l'Afrique. Ces études pour la plupart avaient un double objectif : justifier l'œuvre de colonisation et permettre une bonne administration des africains ainsi qu'une meilleure exploitation de leur force de travail.

Dans cette perspective des études culturelles coloniales, où le regard sur les cultures africaines est apparu comme «archéologique» on a relevé de nombreux indices culturels sur les ethnies africaines : situation des ethnies, leur importance démographique, leur activité de production, leur technique de production, leur mode d'organisation avec un accent particulier sur le système de parenté en vigueur, les croyances, les mentalités, les mœurs...

Après les indépendances, l'Afrique va s'engager avec l'aide internationale dans la course au développement. Dans ce contexte, on va constater que de nombreux projets de développement vont échouer non par manque de capitaux ou de techniciens, mais simplement parce que les planificateurs et les experts auront tenu en médiocre estime les facteurs socioculturels. Dès cet instant, l'unanimité sera faite sur la nécessité de prendre en compte la culture tant dans le processus du développement que dans celui de la gestion des institutions considérées à juste titre comme éléments moteurs dans le processus de lutte contre le sous-développement.

Dans le cadre de la prise en compte de la culture, on va noter deux tendances. On aura : d'une part, les partisans de l'adaptation de la culture aux institutions et, d'autre part les adeptes de l'adaptation des institutions aux cultures. Les premiers vont se contenter de l'énumération des valeurs culturelles qui font défaut à l'Afrique ou encore de recenser les facteurs culturels africains qui font obstacle à la gestion des institutions ou encore qui maintiennent l'Afrique au stade de continent

sous-développé ; tandis que les seconds vont relever ici et là des valeurs culturelles africaines positives, porteuses à leur avis de développement économique et de réussites dans la gestion des structures de production et autres institutions.

Dans l'un ou l'autre cas, on va assister à la production des listes des variables culturelles à prendre en compte ou à ne pas prendre en compte dans les processus de gestion et de développement économique.

A ce stade, comme va le noter Klitgaard, on n'a «rien trouvé qui puissent nous éclairer sur les manières d'adapter une politique ou un processus à des ressources culturelles données (...) et sur les manières de parvenir à un juste équilibre entre les deux».

Comment passer «du tenons compte de la culture au comment prendre en compte la culture» ? Voilà encore une question préoccupante pour les chercheurs en sciences sociales en Afrique et à laquelle tente de répondre avec plus ou moins de bonheur certains auteurs conscients de la carence des recherches empiriques et autres études de cas sur les études culturelles appliquées.

Dans l'optique de la recherche des études scientifiques sur la culture et sur les interactions entre culture et gestion des institutions, on va noter les contributions de : ALAIN HENRI, HENRI BOURGOIN, GEERT HOFSTEDE, BOND, MAMADOU DIA, P. D'IRIBARNE, BINET, EMMANUEL KAMDEM, HERNANDEZ ETC.

Mais, force est de constater dans la perspective du «Comment prendre en compte la culture» ces recherches restent encore limitées pour des raisons telles :

- leur grande tendance à la généralisation,
- la non détermination des dimensions culturelles spécifiques ;
- La réplique de certaines études ;
- L'existence d'un biais occidentale ;
- L'absence de base de comparaison due notamment à l'indétermination des indices sur les dimensions culturelles ;
- L'absence d'un cadre cohérent d'analyse.

La conjoncture actuelle incite et invite donc à essayer de surmonter ces limites. Avec le développement des outils statistiques et surtout le développement du formalisme en sciences sociales, il y

a ainsi lieu d'aller plus en profondeur dans les études culturelles appliquées en mettant en place de véritables instruments capables de permettre le décodage des dimensions culturelles africaines, et, sur la base des dimensions culturelles mises ainsi en évidence, prévoir l'impact des cultures dans la gestion des organisations. Il s'agit aussi d'élaborer des indices culturels pour les besoins de comparaisons intraculturelles et inter-culturelles.

Au vu des différents développements dans ce premier chapitre, il a donc été fait les constats ci-après :

- le management africain ne pouvait être ni totalement introverti ni totalement extraverti ;
- aujourd'hui, l'entreprise africaine comme toute autre entreprise *«est confrontée à de nombreux dilemmes face à l'internationalisation croissante des marchés. Certaines écoles préconisent la globalisation des marchés, une standardisation des pratiques de management derrière une forte culture d'entreprise, d'autres soulignent les spécificités locales et régionales et par conséquent la nécessité de s'adapter et d'apprendre à respecter les cultures locales»* (Xardel et Gauthey, 1991, p.7)
- le management rationnel avec ses différents principes est incapable des résoudre les problèmes que posent la gestion contemporaine des organisations ;
- la nouvelle conjoncture appelle à une plus grande revalorisation de l'homme au travail et à la prise en compte du phénomène de mondialisation des économies ;
- *«quels que soient les principes scientifiques sur lesquels il est coutume de penser que le management repose, ses fonctions propres au sein d'une organisation à savoir : communication, formulation de stratégie, planification, direction, formation, création, production, évaluation, ne sont pas exemptes de présupposés d'origine culturelle. Les comportements, les attitudes, les systèmes de valeurs intériorisés au sein d'une société avec leur différente vision de l'homme, influencent de manière considérable les fonctions du management»* (Voir Xardel et Gauthey, 1991, p. 11)
- l'Afrique est encore à la quête des modèles de gestion qui soient congruents à son contexte et qui prennent en compte l'environnement international et les principes de bonne gouvernance.

Aussi, Par rapport à ces remarques, nous voulons d'abord dans le cadre de notre travail :

- mettre en évidences les dimensions culturelles dans un contexte à pluralité ethnique comme celui du Cameroun.

- ébaucher, sur la base de ces dimensions, non seulement quelques principes du management dans un cadre multiculturel comme celui du Cameroun mais aussi de situer le Cameroun dans l'univers mondial des dimensions culturelles.
- contribuer à la réflexion d'ensemble qui visent à savoir comment prendre en compte la culture dans la gestion des entreprises en Afrique.

Notre option, comme nous pouvons le constater, est d'abord celle des études cross-culturelles au niveau interne de chaque pays. C'est pourquoi nous allons nous inspirer de la méthodologie des études cross-culturelles de Hofstede. Notre travail se soucie à la fois du besoin d'enracinement (prise en compte des cultures locales) et d'ouverture (prise en compte du contexte international). Nous osons croire que la détermination des dimensions culturelles permettra à la fois d'atteindre ces objectifs d'**enracinement et d'ouverture**».

Les problèmes méthodologiques relatifs aux études culturelles et cross-culturelles et ceux posés par la définition de la culture sont très nombreux et nécessitent une attention particulière. De même les problèmes de formalisation en sciences sociales appellent de nombreuses considérations. C'est pourquoi nous allons consacrer le prochain chapitre de notre travail à la présentation du concept de culture, aux problèmes méthodologiques rencontrés lors des études cross-culturelles et de formalisation en sciences sociales.

**PRESENTATION DU CONCEPT DE CULTURE ET
METHODOLOGIE D'ETUDES SOCIOCULTURELLES ET
CROSS-CULTURELLES**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Longtemps utilisé dans son sens large (action de cultiver la personne, état de la personne cultivée), c'est au 18^e siècle que le mot culture dans son sens scientifique (i.e. déchargé de tout jugement de valeur) vit son adolescence, commence à s'imposer et voit son acception s'élargir. Le nouveau concept de culture est l'expression même de l'influence profonde que le mouvement des idées a exercé sur la transformation du vocabulaire (Beneton, 1975, p.38). A partir des nombreuses disciplines et théories qui développent la notion de culture, celle-ci va apparaître porteuse de nombreux concepts. Cette situation ne va pas du tout favoriser sa compréhension et son appréhension. La notion de culture qui va ainsi connaître une extension indéfinie posera alors de nombreux problèmes pour son intelligibilité. Le mot culture dont «*les sens sont variés et imprécis, dont la définition, comme celle de tous les termes, reste libre*» (Beneton, 1975, p.148) est ainsi «rendu impossible» selon certains. C'est pourquoi, avant tout usage de ce mot, il faut d'abord s'accorder sur son sens car «faut de ce préalable, le débat ne peut que se perdre dans les querelles de vocabulaire ou se disperser dans des directions multiples (Beneton, 1975, p.148).

La présentation de la notion de culture va de paire avec celles de valeurs culturelles et de dimensions. La culture étant, comme on le verra, un système de valeurs et les dimensions culturelles les "*agrégats culturels*" permettant de la "repérer" sous ses grands traits. Le débat entre culture et personnalité mérite aussi d'être évoqué au cours de cette présentation. D'où la nécessité pour nous de souligner l'importance du culturalisme ou encore de l'école de l'anthropologie culturelle dans l'étude des phénomènes culturels et cross-culturels.

Pour parvenir à ressortir les aspects des cultures qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures, à savoir les dimensions culturelles, Hofstede a eu recours à des nombreuses études sur la culture ainsi qu'à différents modes de raisonnements théoriques et autres théories culturalistes. Ainsi, compte tenu des interrelations entre les résultats auxquels est parvenu Hofstede lors de ses études sur les différences culturelles dans le management et les théories sur la culture, nous avons jugé utile de présenter concomitamment le concept de culture et les études sur les différences culturelles. Ces études, étant en fait, des cas d'études culturelles appliquées car traduisant la formalisation du concept de Culture (traduction de la culture en indices).

Toutefois, avant d'aborder la notion de culture et des différentes études déjà effectuées pour la saisir, il convient d'abord d'insister sur le cadre général des approches scientifiques des phénomènes socioculturels.

En effet, Dans son ouvrage «*Les Règles de la Méthode Sociologique*», ÉMILE DURKHEIM déclare : «*Notre principal objectif (...) est d'étendre à la conduite humaine le rationalisme scientifique...*» (op. cit., p.12). Dans le même ordre d'idées, AUGUSTE COMTE(1907), illustre représentant du

positivisme français et père de la sociologie, soutient qu'il faut «regarder les phénomènes comme assujettis à des lois invariables». Pour cet auteur, «la science se compose de lois et non de faits» et le but de la science c'est «d'agrandir le domaine rationnel aux dépens de l'expérimental, c'est pourquoi toute science véritable est déductive». Dans la même veine, SPENCER et PARETO pensent que la sociologie (science de la société par excellence) sera d'autant plus puissante quand elle revêtira beaucoup plus les attributs scientifiques qu'idéologiques (SPENCER et PARETO repris par ASHLEY et ORENSTEIN, 1990, p.4) et WEBER insiste quant à lui sur le statut scientifique de la sociologie (WEBER repris par ASHLEY et ORENSTEIN, op. cit., p.8). Abondant dans le même sens, MALINOWSKI (1968) estime que la méthode scientifique ne saurait être l'apanage des sciences pures¹.

Ainsi, note-t-on une volonté manifeste de la part de nombreux chercheurs en sciences sociales de vouloir étendre les méthodes scientifiques et le rationalisme aux sciences de l'homme. Comme le précise Boudon (1992), «l'étude du phénomène humain est appelée à atteindre l'état "positif"».

Cependant, l'appréhension scientifique et rationnelle des faits socioculturels ne manquera pas de présenter quelques obstacles dont l'un des principaux est la difficulté d'appliquer une méthode scientifique aux faits sociaux². La volonté de vouloir rendre intelligible les faits socioculturels par le biais de la science et de la rationalité va donc s'accompagner de trois faits majeurs dans l'univers des sciences sociales : l'impérialisme³, la division⁴ et la reconnaissance de toutes les disciplines comme aptes à forger l'outil scientifique⁵.

¹ Aux dires de Malinowski, «si l'historien normal, et bon nombre d'anthropologues, dépensent leur verve théorique et leur loisirs épistémologique à réfuter le concept de loi scientifique dans le procès du culturel, à isoler hermétiquement science de sciences humaines, et à prétendre que l'historien et l'anthropologue, inspirés par le don de double-vue, l'intuition ou la vérité révélée, sont en mesure d'évoquer le passé ; en somme, qu'ils peuvent s'en remettre à la grâce divine, au lieu de s'appuyer sur un système de travail méthodique et consciencieux »(Malinowski p.13) ; il apparaît au contraire, de l'avis de Malinowski, que «l'histoire, la sociologie, l'économie à jurisprudence doivent soigneusement, en pleine connaissance de cause et de propos délibéré, asseoir leur édifice sur la méthode scientifique. La science sociale doit-elle aussi se donner l'intelligence qui a su s'emparer des secrets de la mécanique »(1968, p.17)

² A ce propos voici ce qu'écrit Grawitz «Nous retrouvons ici les problèmes des obstacles épistémologiques rencontrés dans les sciences de la nature. Dans le cadre des sciences de l'homme ils se révèlent plus difficiles encore à surmonter. On l'a vu, les sciences expérimentales se sont constituées après les disciplines déductives. Ce retard est encore plus net dans les sciences de l'homme, car la tendance à déduire et à spéculer à partir des sentiments éprouvés, vécus, ou compris instinctivement, l'a emporté longtemps faute d'un cadre logique, sinon mathématique, permettant d'observer les facteurs après les avoir dissociés et isolés. L'intuition peut donner lieu à des vues pertinentes, à des hypothèses, mais l'observation utile, la vraie lecture de l'expérience, nécessitent une préparation que l'on n'était pas en mesure d'organiser» (op. cit. p.68)

³ S'agissant de cet impérialisme, Malinowski pense que de toutes les sciences sociales, c'est l'anthropologie qui peut se prétendre de rendre plus scientifique l'étude de l'homme (op. cit., p.12). Durkheim et Comte estiment à leur tour que c'est la sociologie qui couronne toutes les sciences de l'homme.

⁴ A ce sujet relevons ces propos de Grawitz (1993, p.70) «les sciences sociales ont parfois été comparées à un paysage où chacun se promène avec un point de vue différent, l'un pense au sous-sol, il est géologue, l'autre est peintre, les suivants géomètre, botanistes, etc. Chacun voit bien, sans doute, la totalité du paysage, mais n'en approfondit qu'un aspect et chacun de ces aspects ne rejoint pas l'autre. Tous sont d'accord sur ce qui est superficiel, visible, mais, lorsqu'il s'agit d'interprétation, d'explication en profondeur, chacun propose sa solution, fournit ses propres critères. Reconnaître la totalité de l'homme, c'est, pour chaque science sociale, qu'elle le veuille ou non, présenter ses propres conclusions comme la vision de l'homme la plus adéquate. D'où le danger d'impérialisme ou de morcellement, alors que l'on ressent le besoin de synthèse, synthèse qui devra s'opérer à différents niveaux : celui de la recherche par les

En constatant ainsi que les sciences de l'homme possèdent certaines spécificités et que ces spécificités vont entraîner les diverses sciences sociales appelées à appréhender les faits socioculturels à se fractionner parfois à l'extrême ; on est donc poussé à croire que la situation « normale » en sciences sociales n'est pas celle où prédomine massivement un paradigme unique, mais, bien plutôt où ne cesse de se côtoyer, si ce n'est de se combattre, des approches du social aux colorations théoriques largement différentes les unes des autres (Lallement, 1993, p.8).

Au vu des considérations ci-dessus, on doit comprendre que **Lorsqu'on veut étudier un concept aussi polysémique que celui de la culture, les problèmes méthodologiques rencontrés dans son opérationnalisation sont nombreux.**

Notre objectif dans ce chapitre est de présenter **les différentes approches scientifiques dans l'appréhension des phénomènes socioculturels (1) ainsi que le formalisme en sciences sociales et la méthodologie des études cross-culturelles (2), d'étudier le concept de culture (3) et de faire une présentation du modèle d'études cross-culturelle de Hofstede (4).**

1- Approches scientifiques des phénomènes socioculturels : la multiplicité des paradigmes

La pluralité des grilles de lectures particulières en science sociale relève :

- D'abord d'une multitude d'hypothèses relatives à la nature des sciences sociales et à la nature de la société.
- Ensuite, du fait que, le chercheur est l'acteur de sa recherche. Ses propres représentations font partie du processus de connaissance et participe à la production du savoir (Wacheux p.38). Ainsi, le tempérament de l'auteur, son système de valeur et son mode de perception s'expriment dans l'interprétation qu'il donne de la réalité.
- Enfin, le contexte historique et social ainsi que les pré-supposés idéologiques et philosophiques exercent une influence non négligeable dans la construction des théories sociales. Par exemple, note ERHARD FRIEDBERG, « les plus grands sociologues sont aussi les enfants de leurs temps et de son esprit » (voir aussi à ce sujet chez Aron (1967) les trois interprétations d'une même réalité par Durkheim, Pareto et Weber, pp. 587-588).

travaux en équipe où chacun apporte sa contribution, celui de la réflexion, par une connaissance suffisante des diverses spécialités».

³ A ce sujet, Malinowski pense que « c'est non seulement l'anthropologie, mais l'étude de l'homme en général, y compris toutes les sciences sociales, toutes les disciplines nouvelles à caractère psychologique ou sociologique qui peuvent et doivent concourir à forger un outil scientifique qui devra nécessairement être commun à toutes les sciences de l'homme » (op. cit., p. 13)

⁶ Voir Erhard Friedberg (1992, p.375)

Ainsi, en science sociale, selon la tradition intellectuelle à laquelle on se rattache, on aura tendance à privilégier certaines hypothèses théoriques au détriment d'autres ou encore certains types d'explications. Partant des antinomies inhérentes à la connaissance du social et de la culture : sujet/objet⁷, déterminisme/liberté, synchronie/diachronie, induction/déduction, empirisme/rationalisme, acteur/système, objectivité/subjectivité, individu/société, intégration/conflit... certains auteurs proposent une typologie de grands paradigmes de recherche en sciences.

Nous nous proposons, dans cette section, de présenter les grandes hypothèses sur lesquelles reposent les différentes dichotomies (1.1) et de relever quelques typologies de paradigmes telles conçues par certains théoriciens des sciences sociales(1.2).

1.1- Les hypothèses à la base de la pluralité des paradigmes.

Notre présentation des hypothèses à la base de la pluralité des paradigmes va s'appuyer sur les travaux de G. BURRELL et de G. MORGAN⁸. Pour ces auteurs, toute la théorie des sciences sociales repose quatre paradigmes. Deux grands groupes d'hypothèses sont à la base de ces quatre paradigmes : Celles relatives à *la nature des sciences sociales* et celles *relatives à la nature de la société*.

1.1.1- Hypothèses relatives à la nature de la science

Ces hypothèses relèvent : *de l'épistémologie(positivisme contre anti-positivisme), de la nature humaine(volontarisme contre déterminisme), de l'ontologie(nominalisme contre réalisme) et de la méthodologie(méthodes idiographiques contre méthodes nomothétiques).*

D'une façon générale, dans cette première perspective, s'opposent l'objectivité et la subjectivité. On se situe ainsi dans la dimension objectivité–subjectivité (voir figure 2.1).

⁷ Comment le réel se prête-t-il à notre investigation ? Comment le sujet retrouve-t-il l'objet, le connaît-il ? Selon Grawitz(1993) «une part importante de l'histoire de la philosophie constitue une tentative pour répondre à ces questions. Dans ce fait vécu : la connaissance, elle-même, la réflexion a séparé le sujet connaissant de l'objet à connaître et soumis à l'analyse, le lien qui les unit. La réponse diffère en fonction du terme à privilégier : l'objet ou le sujet de la connaissance, l'être ou la pensée, la matière ou l'esprit, la matière ou la conscience. L'accent porté sur l'un ou sur l'autre, distingue deux grands courant de la philosophie : le matérialisme et l'idéalisme».

⁸ G. Burrell et de G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London.

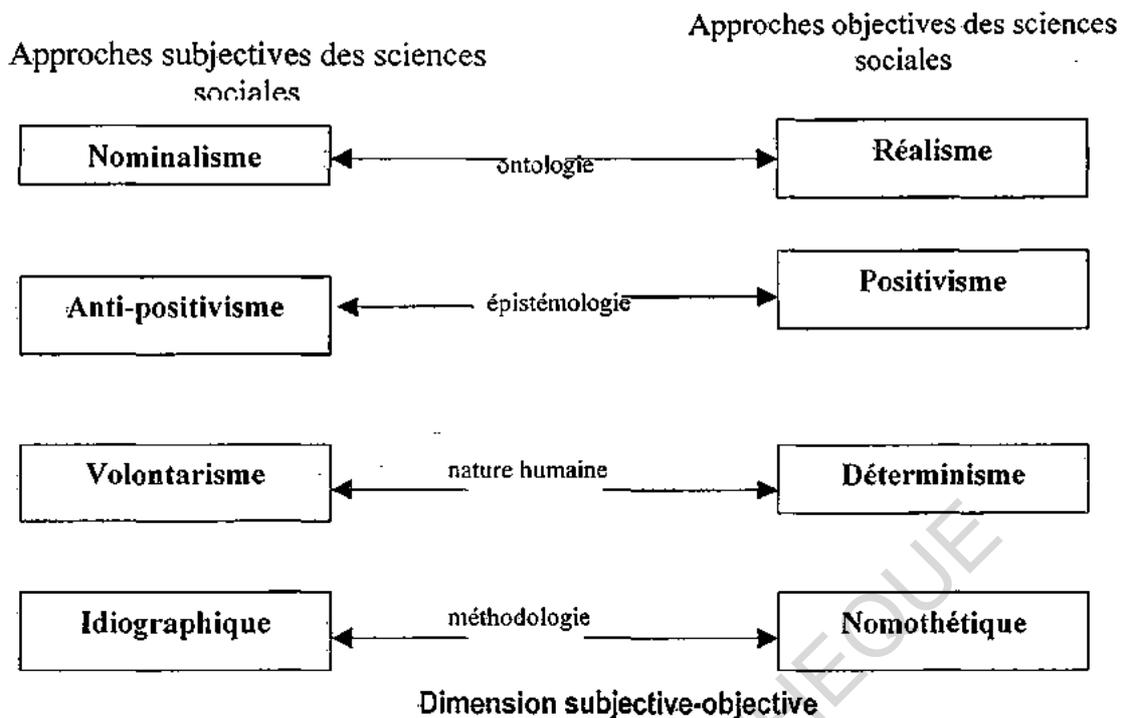


Figure 2.1 Hypothèses relatives à la nature de la science (The subjective-objective dimension)
Source : Burrell et Morgan (1979), «Sociological Paradigms and Organisational Analysis», p.3

1.1.1.1- Les hypothèses de nature ontologique : le débat nominalisme contre réalisme.

Les termes nominalisme et réalisme ont fait l'objet de beaucoup de littérature et alimenté de nombreuses controverses (G. Burrell et G. Morgan, op. cit., p.4).

La position nominaliste repose sur l'hypothèse selon laquelle le monde social, extérieur à la connaissance individuelle, n'est constitué en principe que de « mots », de « concepts » et des « étiquettes » qui sont utilisés pour structurer la réalité. Les nominalistes n'admettent pas l'existence d'une structure réelle du monde que ces concepts, mots et étiquettes ne peuvent décrire. Les mots sont considérés comme des créations artificielles dont l'utilité réside dans leur usage comme objet de description ou comme donnant un sens à la réalité extérieure. Le nominalisme renvoie parfois au conventionnalisme.

Quant au réalisme, il postule que le monde social, extérieur à la conscience individuelle, est réel et constitué par des substances dures et tangibles ainsi que des structures relativement immuables. Qu'on perçoive ou qu'on étiquette ces structures, les partisans du réalisme méthodologique maintiennent qu'elles existent comme entités empiriques. Pour les adeptes du réalisme, le monde social existe indépendamment des appréciations individuelles. L'individu est considéré ici comme né et vivant dans un monde social qui a sa propre réalité. Le monde social n'est pas la création des individus, le

monde social existe hors des consciences individuelles. Le réalisme consacre le primat ontologique de la réalité sociale sur la conscience individuelle. Pour le courant du réalisme, le monde social a une existence aussi réelle que celle du monde naturel.

Le débat nominalisme contre réalisme restitue, en quelque sorte, la confrontation idéalisme⁹ contre matérialisme¹⁰ (métaphysique de l'esprit (idéalisme) contre la métaphysique de la matière (matérialisme)).

1.1.1.2- Les hypothèses de nature épistémologique : Anti-positivisme contre positivisme.

Le positivisme utilisé comme concept caractérise un type de méthodologie. Les descriptions positivistes renvoient à de nombreuses hypothèses relatives à l'ontologie, à l'épistémologie, et à la méthodologie. Toutefois, par erreur ou inadvertance on peut confondre positivisme et empirisme, ce type de contradiction conduit à un usage péjoratif ou dans un sens dérogatoire du terme positivisme (Burrell et Morgan, op. cit., p.5)

En général, le mot positivisme est utilisé pour caractériser les épistémologies qui cherchent à expliquer et à prédire les événements sociaux par la recherche des régularités et des relations causales entre les éléments. L'épistémologie positiviste tient de l'approche qui a longtemps dominé en sciences naturelles. Dans l'optique positiviste, qu'on se rapproche des tenants de la vérification des hypothèses «verificationist» (les hypothèses et régularités peuvent être vérifiées par un programme de recherche adéquat) ou des partisans de la falsification «falsificationnist» (les hypothèses ne peuvent être que falsifiées et jamais démontrées comme «vraie»), on doit admettre que la recherche des connaissances doit être reproductible, généralisable et cumulative. Pour Ashley et al., l'explication positiviste est homologico-déductive : il y a d'abord production des lois scientifiques décrites en termes abstraits et théoriques, puis production d'ensembles de conditions décrivant les situations dans lesquels les lois sont appliquées. «L'explanandum» (ce qui est appliqué) est déduit de «l'explanan» (ce qui explique) (Voir Ashley et Orenstein, op. cit. p. 42)

Évoquant le positivisme de COMTE, LALLEMENT (1993) estime que celui-ci se décline en deux règles : **observer les faits à l'écart de tout jugement de valeur et établir les lois.** «Savoir pour

⁹ L'idéalisme reconnaît le primat de l'esprit sur le monde «Que représentent les objets sinon des objets perçus par nos sens ? Or que percevons-nous, sinon nos idées et nos sensations ? N'est-il pas simplement absurde de croire que les combinaisons d'idées et de sensations peuvent exister sans être perçues» mentionne à ce sujet BERKELEY. Pour BERGSON (1859-1941) le monde n'est qu'un ensemble d'images «Nous ne sommes assurés immédiatement que de l'idée, que ce soit l'idée de la pensée, ou l'idée des choses corporelles» (voir Grawitz, op. cit., pp. 8-9).

¹⁰ S'agissant du matérialisme, LOCKE (1632-1704) déclare que nos idées ne peuvent venir que de notre expérience du monde extérieur (voir Grawitz, op. cit., p.9). A noter aussi que dans son interprétation historique de la société «Marx ne distingue pas seulement infra et superstructure, mais il oppose la réalité sociale à la conscience : ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine la réalité, c'est au contraire la société qui détermine la conscience...» (Aron, op. cit., p.155).

«prévoir et prévoir pour pouvoir» est la formule qui aujourd'hui, résume le mieux l'esprit de la philosophie positiviste.

Selon Wacheux (1996, p.39) *«pour les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses. Sous ce postulat, le travail de recherche se déroule selon un schéma invariant :*

{théories → hypothèses → observations → généralisations → hypothèses}.

Le chercheur construit un système hypothético-déductif avant de le confronter à des situations empiriques supposées représentatives». Toujours d'après Wacheux, quatre principes restituent l'essence du paradigme positiviste :

- Les faits sont la base de la connaissance scientifique ; seule l'observation empirique permet de les valider ou d'infirmer les construits théoriques a priori ;
- Le chercheur nie ses intuitions ; la conscience n'a pas de place dans la pratique scientifique ;
- La découverte de lois qui régissent les sociétés est la finalité ultime de la science ;
- L'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité ou non, des modèles à prédire les phénomènes (Wacheux, op. cit. p.39).

L'épistémologie anti-positiviste, quant à elle, peut prendre diverses formes. Toutefois, elle est opposée à toute recherche des lois et des régularités en sciences sociales. Pour les anti-positivistes, le monde social est essentiellement relatif et ne peut être compris que du point de vue de l'individu qui est impliqué dans différentes activités. Les anti-positivistes maintiennent qu'on ne peut «comprendre» la réalité sociale qu'en prenant la position de l'acteur. On doit comprendre de l'intérieur et non de l'extérieur. La science sociale est vue comme une entreprise subjective et non objective. On peut remarquer ici que les tendances anti-positivistes se rapprochent beaucoup plus de la sociologie compréhensive qui selon Devereux (1967) se fonde sur quelques postulats :

- l'utilisation des données relatives aux personnes, et portées par elles ; la recherche prend donc en compte le cadre de référence de l'acteur pour représenter les situations ;
- la mobilisation de multiples cadres de références théoriques (psychologie, sociologie,...) pour expliquer le comportement d'individus singuliers ; l'explication porte donc, plus sur le comportement et les interactions sociales à partir de la personne, que sur les structures.

1.1.1.3- Les hypothèses relatives à la nature humaine : Volontarisme contre déterminisme.

Le débat volontarisme - déterminisme renvoie à la perception du modèle de l'homme en science sociale. A un bout, le point de vue déterministe conçoit l'homme et ses activités comme conditionnés par l'environnement, à l'autre extrême, le point de vue volontariste conçoit l'individu comme autonome et titulaire d'un libre arbitre. Il s'agit donc ici des rapports entre individus et sociétés, l'individualisme¹¹ méthodologique s'oppose au holisme méthodologique¹².

1.1.1.4- Les hypothèses de nature méthodologique : Méthodes idiographiques contre méthodes nomothétiques.

L'approche nomothétique en science sociale insiste sur l'usage des protocoles et des techniques. Elle met en évidence les méthodes en usage en science de la nature. L'accent est mis sur les tests d'hypothèses en accord avec une rigueur scientifique. L'approche nomothétique est préoccupée par la construction des tests scientifiques, l'usage des techniques quantitatives pour l'analyse des données, les enquêtes, les questionnaires, tests de personnalité et instruments standardisés de recherche constituent les éléments de prédilection de la méthodologie nomothétique. L'explication nomothétique de l'ordre du monde est faite par référence aux lois générales.

L'approche idiographique considère les éléments de la réalité sociale comme unique (singularité de l'objet d'étude) et comme qualitativement différents des autres aspects de la réalité. L'approche idiographique en science sociale est basée sur le point de vue selon lequel la compréhension du monde social repose d'abord sur la connaissance de l'individu sujet d'investigation.

On peut voir ici une opposition entre méthode qualitative et méthode quantitative.

Contrairement aux méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives admettent l'intelligence des membres de la société. Les acteurs disposent d'un stock de connaissances sociales pré et quasi-scientifique, l'individu connaît le monde qui l'entoure et y participe. Giddens (1984) légitime les stratégies de recherche proposées pour parvenir à une compréhension :

- remettre l'acteur au centre du projet de connaissances, et le redéfinir par ses actes ;

¹¹ Pour Boudon, «le principe de l'individualisme méthodologique énonce que pour expliquer un phénomène social quelconque – que celui-ci relève de la démographie, de la science politique, de la sociologie ou de tout autre science particulière – il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question et d'appréhender ce phénomène comme le résultat de l'agrégation de comportements individuels dictés par ces motivations» (Boudon, cité par Grawitz, op. cit., p. 136).

¹² «Le holisme au contraire, selon les termes de Grawitz, s'efforce d'analyser directement les conséquences des données structurelles et culturelles, supposées éléments actifs et ignorant l'analyse des motivations et comportements individuels se prive d'explications souvent essentielles» (Grawitz, op. cit., p.137).

- explorer les structures, comme une invention permanente des acteurs, et comme «routinisation» du social ;

- accepter l'intelligence des acteurs, et leur savoir pratique dans le milieu.

A travers le débat approche nomothétique et approche idiographique, on voit se poser le problème du **spécifique** et du **général**, de la distinction entre l'unique et le comparable¹³ (problème important dans le cadre de la comparaison des cultures) ou encore de la distinction entre les termes **émique** ("emic") et **étique** ("etic")¹⁴. (Voir par la suite la section sur les approches méthodologiques des études cross-culturelles).

Ces groupes d'hypothèses, d'une manière générale, se retrouvent dans les deux grandes traditions intellectuelles qui ont dominé les sciences sociales au cours des siècles derniers : à savoir **la sociologie positiviste et l'idéalisme allemand**.

La première tradition se veut le reflet de l'application des méthodes et des modèles issus des sciences de la nature aux sciences de l'homme. Le monde social est traité ici comme une réalité concrète. Dans cette perspective, l'épistémologie se veut positiviste, l'approche ontologique est réaliste. Dans cette première tradition aussi, le caractère déterministe de la nature humaine et la méthodologie nomothétique sont consacrés. La méthode objectiviste qui prévaut ici envisage les faits humains comme les faits de la nature. On épouse dans cette perspective la règle fondamentale de la méthode sociologique d'Emile Durkheim selon laquelle «la première règle fondamentale est de considérer les faits sociaux comme des choses» et le point de vue du matérialisme selon lequel : «il n'y a pas de connaissance sans objet à connaître, pas de science sans nature à observer» (Grawitz, op. cit. p. 9).

La seconde tradition, c'est-à-dire celle de l'idéalisme allemand estime que la réalité du monde social repose sur l'esprit ou les «idées» et non sur les données de la perception sociale. En contradiction avec les sciences de la nature, cette tradition met l'accent sur la nature essentiellement subjective des réalités sociales, renie toute utilité des modèles et des sciences naturelles dans le royaume des sciences sociales. Cette tradition intellectuelle est, du point de vue de l'épistémologie,

¹³ Pour Bollinger et Hofstede, "la distinction entre l'unique et le comparable a été faite par W. Windelband vers la fin du XIXe siècle, quant il définissait les styles idiographiques opposés aux styles nomothétiques dans la recherche scientifique. Les premiers se trouvent dans les disciplines historiques qui recherchent les événements uniques, les seconds dans les sciences naturelles qui recherchent les lois générales" (op. cit. p.49)

¹⁴ "Dans les années soixante, écrivent Bollinger et Hofstede, on a transposé en sciences sociales les distinctions utilisées en linguistique. En effet, en linguistique, on oppose la classification phonémique à la classification phonétique. Dans un langage donné, seuls certains groupes de sons sont utilisés : ce sont des phonèmes. Combinés avec d'autres phonèmes, ils donnent un sens au langage. la phonétique, elle, est universelle et permet de caractériser n'importe quel son dans n'importe quelle langue. Donc la phonémique est le spécifique d'une langue et la phonétique est le général. L'anthropologue américain K.L. Pike a fait dériver de cette distinction les termes **émique** (emic) pour ce qui dans une culture recherche les éléments uniques, spécifiques définis de l'intérieur, et **étique** (etic) pour ce qui recherche les éléments communs pour les comparer" (op. cit., p. 50)

foncièrement anti-positiviste. Au regard de la nature humaine elle est favorable au volontarisme. La doctrine idéographique et la démarche nominaliste sont privilégiées quant aux hypothèses relatives à l'ontologie et à la méthodologie.

Ces différences de points de vue, comme on a pu le constater, mettent en évidence la querelle des méthodes :

- Compréhension et explication : relation entre le sujet et l'objet de la connaissance sociologique. L'idée défendue avec plus ou moins de nuances et d'esprit de système par les auteurs comme Dilthey, Rickert, Jaspers ou Max Weber est que la sociologie procéderait par voie de compréhension (*Verstehen*) et les sciences de la nature par explication (*Erklären*) ;
- La spécificité de l'humain : débat sur une méthode spécifique des sciences sociales donc de la sociologie du fait que l'homme soit capable de désir, de projet, d'anticipation, d'attente de calcul ;
- La querelle de la totalité : la spécificité des sociétés comme objet de recherche.

Ces querelles, en effet, de l'avis de Boudon(1991), n'ont pas de raison d'être. Cette position est aussi celle de Weber lorsqu'il exprime son point de vue sur le débat idéalisme/matérialisme et celui qui oppose les sciences de la nature et les faits sociaux (Weber repris par Grawitz, op. cit., p.97).

Les hypothèses relatives à la nature de la société vont aussi nous aider à mieux appréhender la logique qui sous-tend la construction des grands courants de recherche en sciences sociales.

1.1.2- Les hypothèses relatives à la nature de la société

Les hypothèses relatives à la nature de la société s'articulent autour du débat ordre et conflit et régulation et changement radical.

1.1.2.1- Ordre et conflit

Le débat ordre et conflit a longtemps préoccupé les sociologues de la fin du 19^e siècle et du début du 20^e siècle. D'une part on distingue les adeptes du consensus : Comte¹⁵, Durkheim (à la suite de Comte), Weber et Pareto (par opposition à Marx). D'autre part, les sociologues d'obédience marxiste¹⁶ qui prônent l'idée de conflit.

¹⁵ Pour Auguste Comte par exemple «la société moderne ou industrielle se caractérisait par la disparition des structures féodales et théologiques. Le problème majeur de la réforme social était celui du consensus. Il s'agissait de rétablir l'homogénéité de convictions religieuses et morales, faute de laquelle aucune société ne peut vivre dans la stabilité» (Voir Aron p.307)

¹⁶ Dans une des thèses du matérialisme dialectique il est rappelé que «il y a transformation incessante, aussi bien dans la nature inorganique que dans le monde humain. Il n'y a pas de principe éternel, les conceptions humaines et morales se transforment d'époque en époque»(Voir Aron, op. cit., p.182).

Deux théories de la société vont relever de la dimension ordre–conflit. Ces deux théories sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 2.1 : Les deux théories de la société : "ordre" et "conflit"

<i>La société vue sous l'angle de l'intégration ou de l'ordre («The order or intergrationist View of society emphasis»)</i>	<i>La société vue sous l'angle des conflits ou de la coercition («The conflict or coercion view of society emphasis»)</i>
Stabilité («Stability»)	Changement («change»)
Intégration («Integration»)	Conflit («Conflict»)
Coordination fonctionnelle («Functional co-ordination»)	Désintégration («Disintegration»)
Consensus («Consensus»)	Coercition («Coercion»)

Source : Morgan et Burrell : «Two theories of society : "order" and conflict"», op. cit. p. 13

Cependant, BURRELL et MORGAN relèvent que l'analyse ordre contre conflit est problématique et propose plutôt une analyse en terme de régulation et de changement radical.

1.1.2.2- La sociologie de la régulation.

La sociologie de la régulation est essentiellement concernée par le besoin de régulation dans la société. La question fondamentale qui est posée est celle de comprendre pourquoi la société doit apparaître comme une entité. La sociologie de la régulation tente d'expliquer pourquoi la société est un ensemble intégré et non désagrégé. Elle est intéressée par la compréhension des forces sociales qui visent à prévenir que la vision de Hobbes «de la guerre contre tous» ne deviennent réalité. Les travaux de DURKHEIM qui mettent un accent particulier sur la cohésion et la solidarité donnent un exemple précis de la sociologie de la régulation. (BURRELL et MORGAN, op. cit. p.17).

La **sociologie du changement radical** est entièrement à l'opposé de celle de la régulation. Elle est préoccupée de trouver des explications au changement radical, aux conflits structurels établis, aux modes de domination et aux contradictions structurelles qui, selon ses théoriciens, caractérisent la société moderne. Cette sociologie met un accent particulier sur l'émancipation de l'homme vis à vis des structures qui limitent et empêchent ses capacités à se développer. La question fondamentale qui est posée porte sur l'aliénation tant psychique que matériel de l'homme. Cette sociologie est concernée par ce qui est possible et non ce qui est, par les alternatives et non par l'acceptation du statu quo. A cet effet, elle est aussi séparée de la sociologie de la régulation que la sociologie de Marx est distante de celle de Durkheim (Voir BURRELL et MORGAN, op. cit., p.17).

Tableau 2.2 : La dimension régulation-changement radical («The regulation-radical change dimension»)

<i>Les aspects de la sociologie de la régulation</i>	<i>Les aspects de la sociologie du changement radical</i>
<i>Le statu quo</i>	<i>Le changement radical (radical change)</i>
<i>l'ordre social</i>	<i>Le conflit structurel (structural conflict)</i>
<i>Le consensus</i>	<i>Les modes de domination</i>
<i>L'intégration sociale et la cohésion</i>	<i>La contradiction</i>
<i>La solidarité</i>	<i>L'émancipation</i>
<i>Le besoin de satisfaction («need of satisfaction»)</i>	<i>La privation (deprivation)</i>
<i>L'actualité («actuality»)</i>	<i>la potentialité («Potentiality»)</i>

Source : Burrell et Morgan «The regulation -radical change dimension», op. cit. p. 18

On peut voir sous l'axe régulation/changement radical, l'idée de l'analyse du changement social. Dans ce cadre, certains auteurs font appel à des considérations endogènes ou exogènes, d'autres parlent de mutation et de bouleversement (Voir Ferréol et Deubel, 1993, pp. 111-113).

C'est donc par rapport aux différentes hypothèses ci-dessus présentées que vont se développer les différents paradigmes en sciences sociales.

1.2-Présentation de quelques paradigmes de recherche en sciences sociales

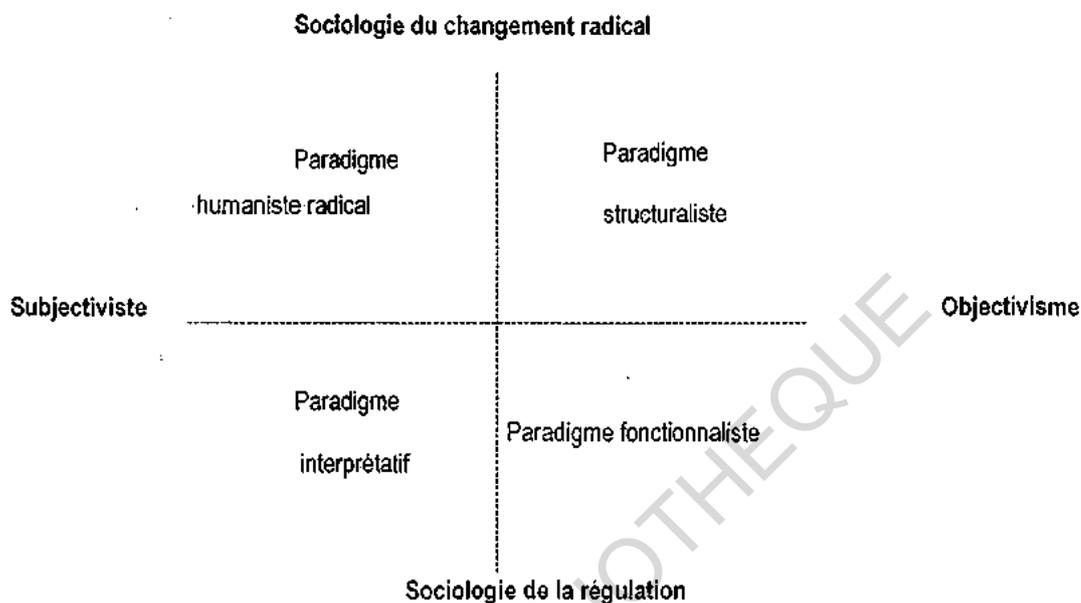
Dans le cadre des paradigmes en sciences sociales, FERREOL et DEUBEL évoquent quelques grands courants de pensée¹⁷. Mais dans le cadre de notre travail, nous allons insister sur la présentation des paradigmes tels qu'effectuée par BURRELL et MORGAN.

G. BURRELL et G. MORGAN, sur la base des hypothèses relatives à la nature des sciences sociales et à la nature de la société (ensemble d'hypothèses méta-théoriques), mettent en évidence quatre paradigmes : le paradigme fonctionnaliste, le paradigme «interprétatif» (ou de l'interprétation), le paradigme «humaniste radical» et le «paradigme structuraliste radical». Ces paradigmes sont le résultat, de l'avis de ces auteurs, des différentes traditions intellectuelles et présentent quatre vues éventuellement exclusives du monde social. Chaque paradigme tient à une origine propre et génère une approche distincte de l'analyse de la vie sociale et de l'organisation.

¹⁷ Dans leur présentation des grands courants de la pensée, FERREOL et Deubel vont d'abord distinguer deux traditions dans l'étude des phénomènes socioculturels. Ensuite ces auteurs vont présenter la théorie de la structure sociale selon T. JOHNSON et al et la classification des paradigmes proposée par A. TOURAINE. Enfin, FERREOL et Deubel vont insister sur les théories du changement social (voir Gilles Ferréol et Philippe Deubel (1993), *Méthodologie des sciences sociales*, Armand Colin, Paris)

Partant du croisement de la dimension subjectivité- objectivité (nature des sciences sociales) et de la dimension régulation – changement radical (nature de la société) voici tel que Burrell et Morgan disposent leurs quatre paradigmes :

Figure 2.2 : Les paradigmes en sciences sociales chez BURRELL ET MORGAN



Source : Burrell et Morgan, op. cit., p. 22

De l'avis de ces auteurs, les quatre paradigmes ici présentés peuvent être utilisés pour l'analyse d'un grand nombre de théories en sociologie. Ils définissent différentes perspectives d'analyse des phénomènes sociaux. En considérant le graphique, les paradigmes contigus partagent certaines caractéristiques communes. Mais, ils demeurent néanmoins distincts comme nous le verrons dans leur présentation.

Mais avant d'aller plus en avant dans la présentation de ces paradigmes, il convient de donner la conception que G. Burrell et G. Morgan ont de leurs paradigmes. En effet, ces auteurs conçoivent leurs quatre paradigmes comme des cadres de référence théorique, des modes de théorisation ou des '*modus operandi*' partagés par un groupe de théoriciens en sciences sociales. Ces théoriciens adoptent la même approche et posent la même problématique quant à l'analyse des phénomènes sociaux¹⁸.

¹⁸ Voici par ailleurs ce que déclarent ces auteurs «Before going on to discuss the substantive nature of each of the paradigms, it will be as well to pay some attention to the way in which we intend the notion of «paradigm» to be used. We regard our four paradigms as being defined by very basic meta-theoretical assumptions which underwrite the frame of reference, mode of theorising and modus operandi of social theorists who operate within them. It is a term which is intended to emphasise the commonality of perspective which binds the work of a group of theorist together in such a way that they can be usefully regarded as approaching social theory within the bounds of the same problematic. This definition does not imply complete unity of thought. It allows for the fact that within the context of any given paradigm there will be much debate between theorists who adopt different standpoints. The paradigm does, however,

1.2.1- Le paradigme fonctionnaliste.

Le paradigme fonctionnaliste a fourni le cadre de référence dominant en matière d'étude sociologique et des organisations. Il se réfère à la sociologie de la régulation et approche la réalité sociale sous l'angle de l'objectivité. Le paradigme fonctionnaliste est préoccupé par la recherche des explications relatives au statu quo, à l'ordre social, au consensus, à l'intégration sociale, à la solidarité, au besoin de satisfaction et à l'actualité ((réalité) (actuality)). Les approches dans le cadre fonctionnaliste sont réalistes, positivistes, déterministes et nomothétiques.

L'approche fonctionnaliste a donc une orientation pragmatique. Elle veut élaborer des lois générales Malinowski (1968), elle est orientée vers la résolution des problèmes («Problem oriented»), elle veut fournir des solutions pratiques aux problèmes pratiques, elle est préoccupée par l'ingénierie sociale. Le paradigme fonctionnaliste est la tentative par excellence de l'application des méthodes des sciences naturelles à l'étude des problèmes humains. Les origines du paradigme fonctionnaliste remontent en France. Ses illustres représentants sont : AUGUSTE COMTE, HERBERT SPENCER, ÉMILE DURKHEIM et VILFREDO PARETO.

L'approche fonctionnaliste en sciences sociales tend à démontrer que le monde social est constitué d'artefacts relativement concrets et empiriques ainsi que des relations pouvant être identifiées, étudiées, mesurées selon les approches des sciences de la nature. L'usage des analogies mécaniques pour modeler et comprendre le monde social est assez illustratif à ce sujet.

Cependant, le paradigme fonctionnaliste va connaître quelques influences¹⁹. C'est ainsi que, l'introduction des éléments nouveaux va entraîner l'existence de différentes écoles et théories dans le paradigme fonctionnaliste²⁰, même si celui-ci reste influencé au plus haut point par la sociologie positive. De nombreux théoriciens des organisations, de la psychologie et de la sociologie industrielle ont adopté des approches fonctionnalistes.

have an underlying unity in terms of its basic and often 'taken for granted' assumptions, which separate a group of theorists in a very fundamental way from theorists located in other paradigms. The 'unity' of the paradigm thus drives from reference to alternative views of reality which lie outside its boundaries and which may not necessarily even be recognised as existing» (op. cit. p. 23)

¹⁹ Par exemple, les approches de WEBER, SIMIAND, G. HERBERT sont des tentatives pour rapprocher l'idéalisme du fonctionnalisme. De même, l'intrusion de la sociologie d'inspiration marxiste dans le paradigme fonctionnaliste vise à rompre le caractère foncièrement conservateur du fonctionnalisme et à introduire dans le cadre de ce paradigme l'explication du changement social.

²⁰ On cite par exemple : l'école de l'interaction et de la théorie de l'action sociale («Interactionism and social action theory»), la théorie intégrative, la théorie du système social («social system theory») et la théorie de l'objectivisme («objectivism»).

1.2.2- Le paradigme de la compréhension ou «interprétatif»

La sociologie de la compréhension a adopté à la fois les approches de la régulation et de la subjectivité. La sociologie compréhensive a pour objet de saisir la réalité sociale telle qu'elle se présente, de comprendre la nature du monde social au niveau de l'expérience subjective. Ici la participation est privilégiée au détriment de l'observation.

L'approche compréhensive des sciences sociales est nominaliste, anti-positiviste, volontariste et idiographique. La réalité sociale est ainsi perçue comme émanant d'un procès ou d'une création individuelle. Pour les sociologues de la compréhension, la réalité sociale est cohésive, ordonnée et intégrée. Les problèmes relatifs aux conflits, à la domination, à la contradiction et au changement jouent un rôle mineur. La sociologie compréhensive est préoccupée par la recherche de la compréhension des problèmes relatifs au statu quo, à l'ordre social, au consensus, à l'intégration sociale, à la cohésion, à la solidarité et à l'actualité (réalité et faits).

La sociologie compréhensive est issue de la tradition idéaliste allemande. Ces origines remontent aux travaux de KANT. Les contributions importantes dans le paradigme «interprétatif» sont ceux de : DILTHEY, WEBER, HUSSERL et SCHUTZ.

Dans le cadre du paradigme de la compréhension, les valeurs influencent la recherche scientifique. Toute théorie scientifique ici ne peut être considérée comme «*value free*». L'homme en action ne saurait être étudié par des méthodes en usage dans les sciences de la nature.

Le paradigme de la compréhension connaît quelques variantes. Selon le degré de subjectivité, on va distinguer les théories : de l'herméneutique («Hermeneutics»), de la phénoménologie («Phenomenology») (HUSSERL 1859-1938), du solipsisme («Solipsim») et de la phéno-méno-logique («Phenomeno-logical action theory»)

Le paradigme «interprétatif» n'a pas généré de nombreuses théories dans le cadre de la théorie des organisations. Dans ce paradigme, on a beaucoup plus remis en question la validité des approches fonctionnalistes quant à l'étude de la société en général et des organisations en particulier.

1.2.3- Le «Radical humanist paradigm».

Les différents intervenants dans le paradigme «humanist radical» sont préoccupés par le développement d'une sociologie du changement radical où prédomine le point de vue subjectiviste. Par certaines de ces méthodes, ce paradigme se rapproche de celui de la compréhension. La vision de la réalité sociale dans le cadre du paradigme «humanist radical» est de ce fait nominaliste, anti-positiviste, volontariste et idiographique. L'accent est mis sur le dépassement de l'ordre social existant.

Tout comme le paradigme de la compréhension, les origines du paradigme de l'humanisme radical tiennent de l'idéalisme allemand. La notion de KANT selon laquelle la réalité ultime de l'univers est de nature spirituelle plutôt que matériel tient une place prépondérante. L'importance dans ce paradigme est accordée à ce qu'il convient d'appeler '*la pathologie de la conscience*' («*pathological of consciousness*»). Dans cette perspective, l'homme est considéré comme aliéné et traqué à l'intérieur d'une société ou d'une organisation sociale qu'il a lui-même créée et qu'il soutient au jour le jour. Le rôle des théoriciens de ce paradigme est de chercher à comprendre cette situation afin de libérer l'esprit et les consciences individuelles des contraintes sociales préétablies et faciliter la croissance et le développement des potentialités humaines.

Le paradigme «humanist radical», comme on peut le constater est une critique au statu quo. La société est considérée comme inhumaine à cause des nombreuses contraintes qu'elle fait peser sur l'individu. L'accent dans le paradigme «humanist radical» est mis sur le changement radical, les modes de domination, l'émancipation, la privation et les potentialités, et la conscience humaine. Parmi les contributions importantes à ce paradigme, il y a lieu de considérer celles de KARL MARX, LAKACS et GRUMSI, HABERNAS, MARCUSE et l'école de FRANCKFORT. La philosophie existentialiste de SARTRE est considérée comme appartenant au paradigme «humanist radical» tout comme les écrits de ILLICH, CASSANEDA et LAING. Tous ces auteurs partagent la volonté commune de libérer les consciences humaines des contraintes de la société. Ces auteurs recherchent le changement social par le biais de la libération de la conscience individuelle. L'approche de l'organisation dans le cadre de ce paradigme du changement radical est une théorie de l'anti-organisation. Elle est à l'inverse de la théorie fonctionnaliste de l'organisation (voir Burrell et Morgan, op. cit., p.33).

1.2.4- Le paradigme du «structuralisme radical» («The radical structuralist paradigm»).

Les théories qui relèvent de ce paradigme évoquent la sociologie du changement radical du point de vue objectiviste. Quoique ce paradigme partage certaines hypothèses avec le fonctionnalisme, il est néanmoins orienter vers d'autres fins. Le structuralisme radical se réfère au changement radical, à l'émancipation et aux potentialités. Dans leurs analyses des réalités sociales, les théoriciens du structuralisme radical mettent l'accent sur le conflit structurel, les modes de domination, la contradiction et la privation. L'analyse de la société est abordée du point de vue nomothétique, réaliste, positiviste et déterministe.

Contrairement au paradigme de l'humaniste radical qui a pour point focal la «conscience» comme base de critique de la société, le structuralisme radical s'oriente vers les relations sociales. L'accent est mis sur le fait que le changement repose sur la nature et la structure de la société contemporaine. On cherche ici à fournir des explications aux interrelations dans le contexte de la

société globale. Les débats en cours dans ce paradigme entre les différents théoriciens mettent en évidence le rôle des différentes forces sociales comme moyen pour expliquer le changement social. Si certains s'attardent sur les contradictions internes, les autres focalisent leur attention sur la structure et l'analyse des relations de pouvoir. Le point commun aux différentes thèses est le caractère conflictuel de la société contemporaine, la société contemporaine étant caractérisée par des conflits fondamentaux qui génèrent des changements radicaux à travers des crises politiques et économiques. C'est à travers ces conflits et changements que s'obtient l'émancipation de l'homme par rapport aux structures dans lesquelles ils vivent.

Les contributions importantes dans le cadre du structuralisme radical sont celles de KARL MARX (une fois de plus), ENGELS, PLEKHANOV, LENIN et BUKHARIN. On cite aussi en dehors du cadre de l'Union Soviétique, ALTHUSSER, POULANTZAS, COLLETTI et d'autres sociologues marxistes de la «Nouvelle Gauche» («Newleft»).

En dehors de la domination marxiste dans ce paradigme, on note aussi l'influence de WEBER. Des interrelations entre théories de MARX et de WEBER est né l'approche décrite comme «Conflict Theory». C'est dans cette nouvelle mouvance du structuralisme radical que s'inscrivent les travaux de DAHRENDORF et d'autres théoriciens comme REX et MILIBAND. En dehors de la «Conflict Theory», font aussi partie du domaine du paradigme «structuraliste radical», les écoles de la «Contemporary Mediterranean Marxist» et du «Russian social Theory». Les travaux relatifs à la théorie des organisations dans ce paradigme sont considérés encore embryonnaires.

A travers la présentation de ces différents paradigmes, nous pouvons ainsi constater l'aspect multiparadigmatique dans l'explication des faits sociaux et culturels. Toutefois, on peut aussi remarquer que le paradigme le plus en vue et qui sera le plus sollicité par les théoriciens en sciences des organisations est le paradigme fonctionnaliste. C'est donc dans cette perspective fonctionnaliste que s'inscrivent les premiers apports dans l'appréhension des phénomènes socioculturels. Ces apports relèvent particulièrement des auteurs tels que Durkheim et Weber et des auteurs qui se réclament du fonctionnalisme comme Malinowski, Merton et Parsons.

1.3- Les apports des précurseurs

Dans le foisonnement de disciplines en sciences sociales, où chacune propose des «modèles» pour étudier la culture, certains «modèles» avant la lettre se sont imposés avec une telle force qu'ils imprègnent encore aujourd'hui la pensée scientifique, même si d'aucuns contestent aujourd'hui leurs implications théoriques et idéologiques. Dans le cadre de notre travail, où nous cherchons à étudier les

cultures comme « faits sociaux globaux », on ne saurait se dispenser de rappeler ces apports essentiels dans l'étude de l'homme en société.

Parmi ceux qui ont posé les jalons d'une théorie scientifique de la culture et à qui l'on doit, selon Malinowski (1968), d'avoir compris la nature humaine, la société, et la culture humaine, on peut citer : MONTESQUIEU, KARL MARX, SPENCER (l'organicisme et l'évolutionnisme), AUGUSTE COMTE (le positivisme), DURKHEIM (Le déterminisme), MAX WEBER (l'individualisme méthodologique) etc. Mais dans nos propos et dans cette partie, nous allons nous limiter, d'une part, aux travaux de Durkheim et Weber²¹ et d'autre part, aux approches fonctionnalistes dans la saisie des phénomènes socioculturels.

1.3.1- DURKHEIM et les règles de la méthode sociologique

De l'avis de GRAWITZ (1993, p.81), Durkheim est le premier sociologue à avoir élaboré une méthode scientifique dans les **« Les règles de la méthode sociologique »**. On doit aussi à Durkheim le premier effort conscient et réussi pour allier théorie sociologique et recherche fondamentale (LALLEMENT, 1993, p.155).

On va relever quatre axes dans la méthodologie de Durkheim : la définition de la conscience collective, la définition des faits sociaux, l'énonciation des règles et l'analyse de la causalité.

1.3.1.1- Le concept de « conscience collective »

Selon Durkheim, la conscience collective est **« l'ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une même société et formant un système déterminé [de similitude] qui a sa vie propre »** (DURKHEIM, cité par Lallement 1993, p.181). Pour mieux caractériser la conscience collective Durkheim note que : **« sans doute, elle n'a pas pour substrat un organe unique ; elle est, par définition, diffuse dans toute l'étendue de la société ; mais elle n'en a pas moins des caractères spécifiques qui en font une réalité distincte. En effet, elle est indépendante des conditions particulières où les individus se trouvent placés ; ils passent, et elle reste. Elle est la même au Nord et au Midi, dans les grandes villes et dans les petites, dans les différentes professions. De même elle ne change pas à chaque génération, mais elle relie au contraire les une aux autres générations respectives. Elle est tout autre chose que les consciences particulières., quoiqu'elle ne soit réalisée que chez les individus. Elle est le type psychique de la société, type qui a ses propriétés, ses conditions d'existence, son mode de développement, tout comme les types individuels, quoique d'une autre manière »** (DURKHEIM, cité par ARON p.322).

²¹ D'après ARON (1967), DURKHEIM, PARETO et WEBER ont tous les trois découverts tout ou partie du système vrai de l'explication de la conduite (op. cit., p.313).

Cependant, même si cette notion de conscience collective ne va pas sans poser de problème²² ; elle permet néanmoins, d'une part, de faire ressortir l'idée qui est au centre de toute la sociologie de Durkheim, *« celle qui veut que l'individu naisse dans la société et non pas la société dans l'individu »* (ARON, p. 323), et, d'autre part, de concevoir comment Durkheim traite l'incontournable question des rapports de l'individu et de la société, des parties et du tout, du déterminisme et de la liberté, enfin de la psychologie et de la sociologie. Compte tenu de la nature duale de l'individu²³, Durkheim estime *« qu'il y a entre la psychologie et la sociologie, la même solution de continuité qu'entre la biologie et les sciences physico-chimique »* (Durkheim, cité par Grawitz p.83).

1.3.1.2- La spécificité du fait social.

... Pour Durkheim, si la sociologie est la science des faits sociaux ou encore, l'étude *des faits essentiellement sociaux* et l'explication de ces faits de manière *sociologique* ; il faut non seulement les définir, mais aussi et surtout connaître ce qui les caractérise. *« Avant de chercher quelle est la méthode qui convient à l'étude des faits sociaux, écrit Durkheim, il importe de savoir quels sont les faits que l'on appelle ainsi »* (Durkheim, 1987, p.3).

Est donc fait social selon Durkheim, *« toute manière de faire, fixé ou non susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure ; ou bien encore, qui est générale dans l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence propre, indépendante de ses manifestations individuelles »* (op. cit. p.5). *« Voilà donc, note encore Durkheim, un ordre de faits qui présentent des caractères très spéciaux : ils consistent en des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieurs à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui. Par suite, ils ne sauraient se confondre avec les phénomènes organiques, puisqu'ils consistent en représentations et en actions ; ni avec les phénomènes psychiques, lesquels n'ont d'existence*

²² « Cette notion n'est cependant pas sans poser problème, écrit Lallement. Tout d'abord, ainsi que l'a remarqué Evans-Pritchard, l'idée de conscience collective et à travers les processus de l'intégration de l'individu à la société sont, dans la pensée même de Durkheim, relativement fluctuants. Avec les formes élémentaires de la vie religieuse, c'est une sorte d'effervescence sociale, une communion créatrice d'idéaux qui sert de canal d'intégration : "Un jour viendra où nos sociétés connaîtront à nouveau des heures d'effervescence créatrice au cours desquelles des nouveaux idéaux surgiront, de nouvelles formules se dégageront qui serviront, pendant un temps, de guide à l'humanité" (Les formes, op. cit. p. 611). Cette création d'idéaux est réactivée périodiquement dans les moments d'exaltation comme ceux de Révolution française». (op. cit. p. 181)

²³ Voici à ce sujet les propos de ASHLEY et ORENSTEIN : "DURKHEIM'S conception of the individual or of human nature has been referred to by Durkheim himself and by others as "dualistic". A dualistic view of human nature means that a person's self or personality is viewed as composed of two basic parts. these parts can be referred to as social part and an individual part respectively. The social part is developed in course of socialization and sustained throughout life by interactions with others and by participation in collectively-oriented activities. The individual part is unborn and might be thought of as bioorganic. Paralleling the different origins of these two part are their different objects of orientation. The social part is altruistic and motivated toward fulfilling goals and following the social rules. The individual part is self-centered and concerned with the individual's own egoistic desires and interests" (op. cit., pp. 112-113)

que dans la conscience individuelle et par elle. Ils constituent donc une espèce nouvelle et c'est à eux que doit être donnée et réservée la qualification de sociaux" (op. cit. p.5)

Même si certains termes utilisés dans la définition prêtent à équivoque, notamment les termes **extériorité** et **contrainte**²⁴, force est de constater qu'à travers cette définition, Durkheim veut traduire le caractère non spéculatif de la sociologie. A son avis, **«la sociologie ne vaudrait pas une heure de peine si elle n'était que spéculative»**.

1.3.1.3- Les règles de la méthode sociologique.

Durkheim va énoncer cinq groupes de règles. Parmi ces règles, on peut retenir :

- **La considération des faits sociaux comme des choses** : **« la première règle et la plus fondamentale est de considérer les faits sociaux comme les choses »** (op. cit. p.15). Cette proposition ayant provoqué le plus de contradiction, Durkheim sera alors amené à apporter quelques précisions : **«la chose, écrit-il, s'oppose à l'idée comme ce que l'on connaît du dehors à ce que l'on connaît du dedans. Est chose tout objet de connaissance qui n'est pas naturellement compénétrable à l'intelligence, tout ce dont nous ne pouvons nous faire une notion adéquate par un simple procédé d'analyse mentale, tout ce que l'esprit ne peut arriver à comprendre qu'à condition de sortir de lui-même, par voie d'observation et d'expérimentation, en passant progressivement des caractères les plus extérieurs et les plus immédiatement accessibles aux moins visibles et aux plus profond »** (Op. cit. p.XIII). L'énonciation de cette règle amène d'abord à comprendre que traiter les phénomènes sociaux comme des choses, c'est les traiter en qualité de data qui constituent le point de départ de la science (op. cit. p.27). Ensuite, **«tout comme le physicien ou le biologiste observe de l'extérieur son objet d'étude, le sociologue doit savoir se mettre à distance des faits sociaux qu'il observe»** (op.cit.159).

- **la distinction faite entre le normal et le pathologique** : En énonçant la règle selon laquelle un fait social est normal pour un type social déterminé, considéré à une phase déterminée de son développement, quand il se produit **dans la moyenne des sociétés de cette espèce, considérés à la phase correspondante de leur évolution** ; Durkheim nous amène à découvrir le signe de la normalité d'un phénomène à savoir **sa fréquence**. La règle relative à la distinction entre le

²⁴ Par exemple s'agissant de la notion de contrainte, on peut se poser la question de savoir si elle est l'essence du phénomène social ou simplement une caractéristique extérieure qui permet de la reconnaître. «D'après Durkheim lui-même, écrit Aron, c'est le deuxième terme de l'alternative qui est vrai. Il ne prétend pas que la contrainte soit la caractéristique essentielle des faits sociaux en tant que tels, il la donne seulement comme le caractère extérieur qui permet de les reconnaître. Néanmoins, il est difficile d'éviter un glissement du caractère extérieur à la définition essentielle. Dès lors on a discuté indéfiniment sur le point de savoir s'il était juste ou non de définir le fait social par la contrainte. Personnellement, je conclurais, si l'on prend le mot contrainte au sens large et si l'on voit dans cette caractéristique seulement un trait aisément visible, la théorie devient à la fois intéressante et moins vulnérable». (Aron, op. cit., pp. 365-366).

normal et pathologique procède du souci de Durkheim d'isoler et de définir les catégories des faits que l'on se propose d'étudier.

- **la méthodes des variations concomitantes et la consécration de la sociologie comparée** : Pour Durkheim, la méthode de la preuve en sociologie est la méthode comparative ou expérimentation indirecte. Cependant, de toutes les méthodes comparatives, c'est celle des **variations concomitantes** qui est l'instrument par excellence de la recherche en sociologie. Malgré quelques réserves dans son application²⁵, c'est avec cette méthode que Durkheim consacre le primat de la sociologie comparée. A son avis, «*la sociologie comparée n'est pas une tranche particulière de la sociologie, c'est la sociologie même, entant qu'elle cesse d'être purement descriptive et aspire à rendre compte des faits*» (op. cit. p. 137)

L'application de la méthodologie de Durkheim a donné lieu à d'importants résultats :

- L'étude sur le suicide, sur laquelle nous reviendrons par ailleurs avec l'analyse de la causalité, a permis d'établir le suicide comme fait social et de distinguer trois types de suicide : suicide altruiste²⁶, suicide égoïste²⁷, et suicide anémique²⁸.
- L'étude sur la division du Travail permet de distinguer les sociétés à solidarité mécanique de sociétés à solidarité organique²⁹ ; les sociétés segmentaires ou archaïques (prédominance de la

²⁵ Toutefois, cette méthode n'est applicable selon DURKHEIM qu'à condition de prendre pour base de comparaison que l'on institue la proposition suivante : « *A un même effet correspond toujours une même cause* » (op. cit. p.127)

²⁶ Il est caractéristique d'individus si fortement insérés et confondus à leur groupe d'appartenance qu'il sont incapables de résister à un coup du sort. Tel est le cas de L'individu qui se donne la mort conformément à des impératifs sociaux, sans songer même à faire valoir son droit à la vie (suicide religieux) ou de l'individu qui se sacrifie à un impératif social intériorisé, obéissant à ce qu'ordonne le groupe au point d'étouffer en lui l'instinct de conservation (suicide héroïque).

²⁷ Il est analysé grâce à la corrélation entre le taux de suicide et les cadres sociaux intégrateurs que sont la famille (envisagée sous le double aspect du mariage et des enfants) et la religion. Dans l'analyse suicide égoïste, à partir des comparaisons entre la fréquence des suicides chez les hommes mariés et non mariés du même âge, Durkheim va mettre au point deux coefficients : le *coefficient de préservation* et son contraire le *coefficient d'aggravation*. Ces coefficients traduisent l'importance de la variable d'intégration sociale (intensité sociale) dans l'explication du suicide égoïste. Selon que l'individu est plus ou moins intégré dans la société, de la même manière, il est plus ou moins exposé au suicide

²⁸ C'est le type de suicide qui intéresse le plus Durkheim, parce qu'il est caractéristique des sociétés modernes. Ce suicide anémique est celui que révèle la corrélation statistique entre la fréquence des suicides et les phases du développement économique. Les phases de crise ou d'extrême prospérité économiques s'accompagnent, selon les statistiques, par une tendance à l'augmentation des suicides. De la même façon on note une tendance à la diminution de la fréquence des suicides au moment des grands événements politiques. Le suicide anémique frappe les hommes en raison des conditions de l'existence dans les sociétés modernes. En effet, dans ces sociétés, il y a *déliement* de la coutume qui n'encadre plus étroitement l'activité sociale. Puisque les forces *intégratoires* se dérobent, les individus en compétition permanente les uns les autres, ne peuvent plus borner leurs désirs, ils attendent beaucoup de l'existence et lui demandent beaucoup, et ils sont donc perpétuellement guettés par la souffrance qui naît de la disproportion entre leurs aspirations et leurs satisfactions.

²⁹ La solidarité mécanique est, pour reprendre l'expression de Durkheim, une solidarité par similitude. Quand cette forme de solidarité domine dans une société, les individus diffèrent peu les uns des autres. Les individus éprouvent les mêmes sentiments, adhèrent aux mêmes valeurs et reconnaissent le même sacré. La société est cohérente parce que les individus ne sont pas encore différenciés. (Aron p.319). Pour justifier l'expression solidarité mécanique, Durkheim déclare ce qui suit : « le mot ne signifie pas qu'elle soit produite par les moyens mécaniques et artificiellement. Nous la nommons ainsi que par analogie avec la cohésion qui unit entre eux les éléments du corps brut, par opposition à celle

solidarité mécanique) des sociétés où apparaît la division du travail (prédominance de la solidarité organique) ; le droit répressif (pour les sociétés à solidarité mécanique) et droit restitutif (pour les sociétés à solidarité organique).

1.3.1.4- L'héritage méthodologique du "Suicide" et le problème de la causalité comme Problème Durkheimien.

"Le Suicide de DURKHEIM, écrit HANAN SELVIN (1965, p. 276), malgré les années, reste un modèle de recherche sociologique. Peu de livres ultérieurs manifestent la même clarté et la même puissance dans l'approfondissement et la vérification de la théorie. Ce livre possède encore aujourd'hui une grande importance, du point de vue non seulement de l'histoire de la sociologie, mais aussi de la méthodologie : Durkheim a reconnu et résolu un grand nombre de problèmes cruciaux pour la recherche actuelle, il en a formulé d'autres avec une parfaite clarté. L'importance méthodologique de son œuvre est d'autant plus remarquable qu'il ne disposait pas d'outils même aussi rudimentaire que le coefficient de corrélation". C'est donc en étudiant l'analyse de la causalité qu'on se rend compte de l'important apport du "Suicide" à la méthodologie moderne (voir tableau 2.3).

Compte tenu de la richesse de l'œuvre de DURKHEIM dans l'analyse de la causalité, BOUDON considère d'abord le problème de causalité comme problème durkheimien. DURKHEIM, de l'avis de BOUDON, est le premier à avoir posé clairement le problème de l'inférence causale à partir des corrélations statistiques et avoir proposé une solution générale qui contraste avec la naïveté des ses prédécesseurs. Au regard de l'importance méthodologique de l'œuvre de DURKHEIM, on conçoit aujourd'hui que la plupart des modèles causales héritent du modèle causal de DURKHEIM.

Au nombre des grands apports méthodologiques du "**Suicide**" on mentionne l'analyse multivariée³⁰. En dehors de l'analyse multivariée *«une autre procédure du Suicide, fréquente et digne d'attention, est la répétition systématique de l'analyse d'une même relation dans les contextes différents»* (op. cit. p. 271). Cette procédure de répétition *«apparaît ici, selon Hanan Selvin, comme un outil puissant et doté de fonctions diverses. Les difficultés rencontrées par l'application de technique de*

qui fait l'unité du corps vivant. Ce qui achève de justifier cette dénomination, c'est que le lien qui unit ainsi l'individu à la société est tout à fait analogue à celui qui rattache la chose à la personnalité. La conscience individuelle considérée sous cet aspect, est une simple dépendance du type collectif et en suit les mouvements, comme l'objet possédé suit ce que lui impose son propriétaire ».

A l'opposé, la solidarité dite organique se caractérise une différence entre les individus. Cette solidarité est celle dans laquelle le consensus, c'est-à-dire l'unité cohérente de la collectivité résulte de, ou s'exprime par, la différenciation. Les individus ne sont plus semblables, mais différents ; et d'une certaine façon c'est parce qu'ils sont différents que le consensus se réalise (Aron pp. 319-320). Durkheim appelle organique une solidarité fondée sur la différenciation des individus par analogie avec les organes de l'être vivant, qui remplissent chacun une fonction propre et, ne se ressemblant pas, sont tous cependant indispensable à la vie» (Aron p.320). Ces deux solidarités entraînent chez Durkheim une classification des organisations.

³⁰ Boudon et Lazarsfeld appellent "*analyse multivariée* la démarche qui consiste à introduire de nouvelles variables dans la relations originale à deux variables et à examiner leurs effets" (op. cit. p.1).

l'inférence statistique en font un instrument toujours actuel dans l'exploitation de la comptabilité sociale mais aussi et, peut être plus encore, dans celle des sondages" (op. cit. p. 284).

Toutefois l'analyse de la causalité va poser un certain nombre de problèmes d'ordre épistémologique.

Ainsi, en dehors du problème posé par la définition des relations causales³¹, il doit être mentionné d'autres problèmes relatifs : Aux rapports entre relation de causalité et relation statistique³², à l'opposition entre l'explication par les causes et les autres modes d'explication que sont la raison, la fonction et la compréhension³³.

³¹ A ce sujet Boudon déclare ce qui suit : "Disons tout de suite que nous laisserons de côté la question de la *définition* des relations causales, nous contentant de considérer dans tout ce qui suit que des propositions comme «x est cause de y» ou «x *détermine* ont un sens intersubjectif unique. C'est là, évidemment, un moyen qui peut sembler facile d'éluder un problème complexe. Cependant notre sentiment est que la construction de modèles d'inférence causale ne dépend pas de la solution donnée au problème de la définition des relations causales" (op. cit. p. 21)

³² Ce problème est posé en ces termes par Boudon : "D'abord, n'est-ce pas à tort et par simplification qu'on parle de *cause* en sociologie alors qu'on ne peut jamais observer que des *liaisons statistiques*. Ne faut-il pas abandonner cette notion au profit des termes atténués, et parler seulement, par exemple, de *dépendance* ou de *relation* ?" (op. cit. p. 21)

³³ Ce problème est posé en ces termes par Boudon : «la notion de cause, si elle a un sens, et s'il est effectivement possible de décider de la vérité ou de la fausseté de propositions de propositions causales, suppose qu'on admette le postulat déterministe. Force est donc de considérer la réalité sociale comme une *nature*, c'est-à-dire comme un ensemble d'objets et d'événements qui s'imposent à l'observateur de l'extérieur sans qu'il un accès immédiat à leurs interrelations. Cela est-il légitime ? Ne doit-on pas préférer à l'explication par les causes une explication par les *fonctions*, puisque toute société forme un tout et les relations entre les parties *dépendent* de ce tout. En outre, les événements qui surviennent dans un système social sont, au moins partiellement, le fait d'acteurs capables de décisions, d'anticipations de stratégies. Les caractères spécifiques de l'objet social n'excluent-ils pas l'explication par les causes pour appeler une explication par les raisons ?

L'explication par les fonctions ou les raisons n'est pas la seule à avoir été mise en concurrence avec l'explication par les causes. on a aussi opposé causalité et *compréhension*. La première notion serait caractéristique des sciences où l'observateur est extérieur à son objet, la seconde des sciences où une suite d'événements doit être considérée comme un ensemble, non de *faits*, mais de *signes* dont on ne peut déchiffrer la signification que de l'intérieur et par projection. S'il est vrai que les relations entre faits sociaux sont d'une intelligibilité immédiate, le problème de l'inférence causale perd de son importance» (op. cit. pp. 21-22)

Tableau 2.3 : Typologie des structures causales et méthodes d'analyse

Structures	Simple	Complexes
Sans effets d'interaction	Théorie des plans expérimentaux. Analyse de variance Analyse de corrélation (équation unique) Analyse de l'incertitude	Modèles linéaires de Simon et BLALOCK Modèle stochastique de COLEMAN Analyse de régression (équations multiples)
Avec effets D'interaction		Analyse causale de DURKHEIM Analyse "multivariée" de LAZARSFELD Analyse de dépendance Analyse de régression (équations multiples)

Source : R. Boudon (1970), *L'analyse mathématique des faits sociaux*, Plon, Paris, p. 43

Ainsi, « en dépit d'un langage parfois archaïque, l'analyse empirique du **Suicide** est aujourd'hui encore, et peut-être plus aujourd'hui qu'en 1897, puisque l'approche quantitative de Durkheim est désormais largement acceptée, d'importance primordiale. Gardons-nous cependant de surestimer les aspects quantitatifs du **Suicide** comme de les sous-estimer : la virtuosité technique ne doit pas se substituer à une réflexion patiente sur les données empiriques. Tel est bien en fin de compte le message du **Suicide** : la méthodologie doit servir la théorie ; la théorie n'est utile qu'à condition de ne pas se dispenser d'une vérification rigoureuse et d'un approfondissement constant par la recherche empirique » (Hanan, op. cit. p. 288)

1.3.2- Max Weber : types idéaux et sociologie compréhensive

Par rapport à son époque, MAX WEBER se situe dans le sillage de l'école historique allemande, école constituée, aux dires de LALLEMENT, d'un ensemble d'auteurs qui cherchent à rompre avec les philosophies abstraites, générales et orientées du siècle des lumières. Qu'il s'agisse de l'histoire, du droit ou de l'économie, il importe désormais de restituer la marque de chaque époque et de chaque culture afin de l'inscrire dans un terreau de faits (Lallement, op. cit. p.201). Toutefois, « si le projet est louable, MAX WEBER reproche malgré tout aux économistes et autres membres de cette école de n'avoir pas su réellement se défaire de la logique qui consiste à partir du concept pour en déduire, de

façon systématique la réalité³⁴». Max Weber va aussi se distinguer «de nombreux pionniers des sciences sociales (COMTE, MARX...), par son refus constant d'intégrer à toute force les phénomènes sociaux dans le cadre de philosophies évolutionnistes ou déterministes.

Ces quelques prises de position augurent de l'importance que WEBER accordent à la méthodologie³⁵. De l'importante œuvre de Weber, nous pouvons relever quatre aspects : **la théorie wébérienne de la science, la sociologie compréhensive et l'action sociale, le concept "d'idéal type" et l'application de la méthodologie wébérienne dans l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.**

1.3.2.1- La théorie wébérienne de la science

La science, telle que la conçoit Weber est un aspect du processus de rationalisation caractéristique des sociétés occidentales³⁶. Elle s'inscrit dans le processus historique de la rationalisation³⁷.

Pour Weber, la science présente deux traits spécifiques : l'inachèvement³⁸ et l'objectivité³⁹. Les différentes interrogations sur le caractère objectif de la science amènent à comprendre bien des aspects de la philosophie de la méthodologie de Weber :

³⁴ «Ainsi, écrit Lallement, dans la controverse qui oppose chez les économistes, partisans de l'école historique et théoriciens de l'école marginaliste, Max Weber renvoie dos à dos les deux argumentaires. Aux premiers, WEBER oppose une fin de non-recevoir à toute tentation eschatologique (celle qui vise à penser que l'histoire a un sens qui est à découvrir), fut-elle nourrie de multiples travaux empiriques. Aux seconds, Weber fait grâce de l'intérêt d'une formalisation abstraite qui peut aider le savant à mieux comprendre le monde. Mais il reproche aux économistes marginaliste de succomber, eux aussi, à l'illusion métaphysique qui consiste à tirer toute richesse du réel de l'aridité des concepts. Dans ce débat toujours actuel, Weber refuse de trancher sur le bien fondé d'une méthode scientifique contre une autre. Le monde est complexe, il est impossible de l'embrasser entièrement. C'est pourquoi, s'il reconnaît l'importance d'un travail formalisé, Max Weber lui adjoint la nécessité du travail de terrain. Sans pratique, une pure réflexion théorique et épistémologique deviendrait stérile» (Lallement pp.202-203).

³⁵ L'œuvre de Weber est en fait est en fait multidisciplinaire et pluridimensionnelle, cependant, selon Aron, on peut ranger les travaux de Weber en quatre catégories :

- 1) Les études de méthodologie, de critique et de philosophie ;
- 2) Les ouvrages proprement historique ;
- 3) Les travaux de sociologie de la religion ;
- 4) Enfin l'œuvre maîtresse, le traité de sociologie générale dont le titre est *Economie et société* («*Wirtschaft und Gesellschaft*»).

³⁶ A ce sujet Aron mentionne que «Weber a même suggéré, et parfois affirmé, que les sciences historiques et sociologiques de notre époque représentent un phénomène historiquement singulier dans la mesure où il n'y aurait pas eu, dans les autres cultures, l'équivalent de cette conception rationalisée du fonctionnement et du devenir des sociétés».

³⁷ «La classification des types d'action commande dans une certaine mesure l'interprétation wébérienne de l'époque contemporaine. Le trait caractéristique du monde dans lequel nous vivons est la rationalisation. En première approximation, celle-ci correspond à un élargissement de la sphère des actions *zweckrational*. L'entreprise économique est rationnelle, la gestion de l'Etat par la bureaucratie aussi. La société moderne tout entière tend à l'organisation *zweckrational*, et le problème philosophique de notre temps, problème éminemment existentiel est de délimiter le secteur de la société où subsiste et doit subsister une action d'un autre type» (Aron, 1967, p.501).

³⁸ Pour les sciences de la réalité humaine, de l'histoire et de la culture, WEBER pense qu'il y a plus. La connaissance y est subordonnée aux questions que le savant pose à la réalité. A mesure que l'histoire progresse et renouvelle les systèmes de valeur et les monuments de l'esprit, l'historien ou le sociologue en vient spontanément à poser aux faits, passés ou présents,

• D'abord, l'existence de deux types d'élaboration scientifique : l'élaboration scientifique caractéristique des sciences de la nature et l'élaboration scientifique caractéristique des sciences historiques ou des sciences de la culture. Dans le cas des sciences de la nature, on parvient à un système **hypothético-déductif** qui pourrait rendre compte de tous les phénomènes à partir des principes, d'axiomes et de lois ; et dans le cas de la culture, on aboutirait non pas à un système **hypothético-déductif** mais à un ensemble **d'interprétations**, chacune étant sélective et inséparable de valeurs choisies (Aron p.509).

• Ensuite la sociologie webérienne est inspirée par une philosophie existentielle qui dès avant la recherche pose une double-négation : **«Aucune science ne pourra dire aux hommes comment ils doivent vivre ou enseigner aux hommes comment ils doivent s'organiser»**. Aucune science ne pourra apprendre à l'humanité quel est son avenir. La première négation s'oppose à DURKHEIM, et la seconde à KARL MARX (op. cit. p.510).

• Enfin on doit comprendre que chaque **«société a sa culture, au sens que les sociologues américains donnent à ce terme, c'est à dire un système de croyances et de valeurs. Le sociologue s'efforce de comprendre comment les hommes ont vécu d'innombrables formes d'existence qui ne sont intelligibles qu'à la lumière de systèmes propres de croyances et du savoir de la société considérée»**.

Avec ce dernier aspect, on comprend aussi que la science Webérienne est celle que questionnement de la société⁴⁰.

1.3.2.2- La sociologie compréhensive, l'action sociale et l'analyse causale.

Selon les explications des théoriciens du néokantisme, **«la vocation des sciences de l'homme ne peut être de dégager la nature et la logique objective des phénomènes sociaux. La tâche des «sciences de l'esprit » sera de restituer le sens de l'action humaine tel-qu'il est conçu subjectivement »**.

des questions nouvelles. Comme l'histoire – réalité renouvelle la curiosité de l'historien ou du sociologue, il est impossible de concevoir une histoire ou une sociologie achevées. L'histoire et la sociologie ne pourraient être achevées que si le devenir humain était à son terme. Il faudrait que l'humanité eût perdu la capacité de créer des œuvres pour que la science des œuvres humaines fût définitive».(op. cit.p.503)

³⁹ Le problème de l'objectivité amène à s'interroger d'abord sur l'objectivité même des sciences de la culture du fait de l'importance accordée par ces sciences aux valeurs et aux jugements de valeurs (Comment peut-il y avoir une science objective, c'est dire non faussée par nos jugements de valeurs ?), ensuite, sur la validité universelle de la science (comment est-il possible de formuler de tels jugements à propos d'œuvres qui se défissent comme création des valeurs ?).

⁴⁰ L'idée de l'opposition entre reconstruction généralisante et reconstruction singularisante en fonction des valeurs que WEBER emprunte à RICKERT lui permet **«de rappeler qu'une œuvre d'histoire ou de sociologie doit pour une part son intérêt à l'intérêt des questions posées par l'historien ou le sociologue. Les sciences humaines sont animées et orientées par les questions que les savants posent à la réalité. L'intérêt des réponses dépend largement de l'intérêt des questions»**. Les questions posées par MAX WEBER portaient sur l'existence de chacun par rapport à la cité et par rapport à la vie religieuse et métaphysique. **«MAX WEBER s'est demandé, écrit ARON, quelles sont les règles auxquelles obéit l'homme l'action, quelles sont les lois de la vie politique et quel sens l'homme peut donner à son existence au monde. Quelle est la relation entre la**

Se situant dans la lignée néokantienne, Max Weber va faire sienne cette conception des sciences sociales. La sociologie apparaît dès lors comme une *« science dont l'objet est de comprendre par interprétation (deuten verstehen) l'activité sociale, pour ensuite expliquer causalement le développement et les effets de cette activité »* (GRAWITZ, p. cit.p.99).

La conception de la sociologie et de l'action sociale chez Weber va mettre en évidence un certain nombre de faits importants : *les différences de conception méthodologique entre Weber et Durkheim⁴¹, le caractère subjectif mais non psychologique de l'action sociale⁴², la caractérisation et non la définition de la compréhension par Weber⁴³, les différences entre l'explication dans les sciences de la nature et celle en sciences sociales⁴⁴, l'opposition entre compréhension des phénomènes sociaux et phénomènes naturels⁴⁵, le caractère hypothétique de toute explication compréhensive en l'absence de preuve⁴⁶.*

conception religieuse de chacun et la manière dont il vit, l'attitude qu'il adopte à l'égard de l'économie, de l'Etat» (Aron, op. cit. p.510).

⁴¹ Pour WEBER, lorsque le sociologue emprunte à la méthode compréhensive, il ne considère plus les phénomènes sociaux comme la simple expression des causes extérieures, d'influences qui s'imposent aux hommes. «Les concepts collectifs ne deviennent sociologiquement intelligibles qu'à partir des relations significatives qui comportent les conduites individuelles» (WEBER, cité par Grawitz p.99). Contrairement à DURKHEIM, WEBER ne substantialise pas la société pour l'héberger en réalité supérieure. L'action sociale est le produit des décisions prises par les individus qui donnent eux-mêmes un sens à leur action (LALLEMENT op. cit. pp. 205-207).

⁴² «La conception qu'à Weber de l'action sociale bien que subjective, en quoi elle s'oppose à Durkheim, n'est tout de même pas psychologique. Pour lui, «l'action (humaine) est sociale dans la mesure où du fait de la signification subjective de l'individu ou des individus qui agissent y attachent, elle tient compte du comportement des autres et en est affecté dans son cours» (GRAWITZ, op. cit. p. 99).

⁴³ Il faut bien souligner, selon GRAWITZ, que WEBER caractérise la compréhension mais ne la définit pas. On peut dire que, poursuit GRAWITZ, WEBER s'oppose aux positivistes et aux scientifiques en reconnaissant la particularité des faits sociaux, qui non seulement existent objectivement, mais ont de plus une signification pour ceux qui vivent. La conduite sociale est donc influencée par la perception que les individus qui y sont engagés ont de la signification de leur action pour les autres et réciproquement. On peut ainsi par l'observation des comportements extérieurs, trouver des indices de bonne ou de mauvaise compréhension. (GRAWITZ, op. cit. p.100).

⁴⁴ Si l'explication porte dans les sciences de la nature sur une relation de cause à effet, la compréhension dans les sciences humaines doit décèler le sens d'une activité ou d'une relation (GRAWITZ, op. cit. p.99).

⁴⁵ La compréhension des phénomènes sociaux s'oppose à celle des phénomènes naturels. Dans le cas des phénomènes naturels, la compréhension est médiate, elle passe par l'intermédiaire des concepts ou des relations. Dans le cas des phénomènes sociaux, à défaut de parler de l'intelligibilité immédiate des faits sociaux on ferait mieux de dire intelligibilité intrinsèque. «La conduite humaine présente une intelligibilité intrinsèque qui tient au fait que les hommes sont doués de conscience. Le plus souvent certaines relations intelligibles sont immédiatement perceptibles entre des actes et des fins, entre les actes de l'un et les actes de l'autre. Les conduites sociales comportent une texture intelligible que les sciences de la réalité humaine sont capables de saisir» (Aron, op. cit. p.504).

⁴⁶ Il importe aussi de souligner que «faute de preuve, toute explication compréhensive demeure hypothétique. Subjective au point de départ, elle doit pour être vraie, établir des rapports objectifs. Elle n'est qu'un moyen auxiliaire dont les résultats doivent être vérifiés par les moyens scientifiques habituels : statistiques, recherche de la causalité, etc. Mais une singularité ne s'explique jamais à partir des lois générales. En sociologie, il n'existe que des probabilités, des régularités tendancielles (l'importance de la notion de chance chez Weber)» (GRAWITZ, op. cit. p.100).

Dans la sociologie webérienne, le complément logique nécessaire à la démarche compréhensive est l'analyse causale. Le sociologue, note à ce sujet ARON « *ne se borne pas à rendre intelligible le système des croyances et de conduite des collectivités, il veut établir comment les choses se sont passées, comment une certaine manière de croire détermine une certaine manière d'agir, comment une certaine organisation, de la politique influe sur l'organisation de l'économie. En d'autres termes, les sciences historiques et sociologiques veulent expliquer causalement, en même temps qu'interpréter de manière compréhensive. L'analyse des déterminations causales est une des procédures qui garantissent la validité universelle des résultats scientifiques* » (ARON, op. cit., p.511-512)

La recherche causale chez WEBER chemine vers deux directions : la direction historique et la direction sociologique⁴⁷. Les relations causales chez Weber sont partielles et non globales, elles comportent un caractère de probabilité et non de détermination nécessaire.(op. cit. p.518). L'analyse causale chez Weber met aussi en exergue le rôle des acteurs⁴⁸.

Après l'analyse de la causalité, un autre centre de la doctrine épistémologique de Max Weber est le concept de l'idéal type qui d'une certaine façon associe l'histoire et la sociologie.

1.3.2.3- Le concept «d'idéal type»

«Un type-idéal, tel que conçu par Max Weber, est d'abord et surtout une contribution à l'épistémologie des sciences sociales par la méthode de compréhension - comparaison qu'il permet. Ce n'est rien d'autre qu'une construction intellectuelle, une utopie que l'on élabore en accentuant par la pensée des données et des faits du réel, mais dont on ne rencontre jamais d'équivalent dans l'empirie. Pour Weber, les types idéaux (la domination légale, et la bureaucratie sont des types-idéaux) servent à former des concepts singuliers, dont le rôle et l'usage sont de mener, par comparaison (entre type-idéal et réalité particulière), à l'étude et à la compréhension de situation et de genres historiquement individualisés et «individualisables»» (Raynaud (1987) et Weber (1965) repris par Aktouf pp.88-89).

L'idéal type obéit aux caractéristiques ci-après :

⁴⁷ S'agissant de la causalité sociologique, ARON note qu'elle « suppose l'établissement d'une relation régulière entre deux phénomènes ; Cette relation ne prend pas nécessairement la forme : tel phénomène A rend inévitable tel phénomène B, mais peut se formuler : tel phénomène A favorise plus ou moins fortement tel phénomène B. la proposition, vraie ou fausse : un régime despotique favorise l'intervention de l'Etat dans la gestion de l'économie-est par exemple de ce type». Quant à la causalité historique, le problème ici est celui de la détermination des divers antécédents à l'origine d'un événement.

⁴⁸ A ce sujet Aron écrit ce qui suit : " Il apparaît donc que dans une situation historique donnée, il suffit d'un événement, une victoire ou une défaite militaire, pour décider de l'évolution de toute une culture dans un sens comme dans un autre. Une telle interprétation a le mérite de restituer aux personnes et aux événements leur efficacité de montrer que le cours de l'histoire n'est pas déterminé à l'avance et que les hommes d'action peuvent en infléchir le cours" (op. cit. p. 516).

- l'idéal type n'est pas une hypothèse, mais il cherche à guider l'élaboration des hypothèses⁴⁹ ;
- l'idéal type n'est pas un exposé du réel, c'est une utopie⁵⁰ ;
- l'idéal type n'est défini ni par les caractères communs à tous les individus ni par les caractères moyens⁵¹ ;
- la reconstruction des idéaux types est non pas la fin de la recherche scientifique, mais un moyen. Le but des sciences de la culture étant toujours de comprendre le sens subjectif, c'est à dire, en dernière analyse, la signification que les hommes ont donnée à leurs exigences (Aron, p.503) ;
- l'idéal type n'est pas un modèle⁵² ;
- l'idéal type est une saisie partielle d'un ensemble ;
- l'idéal type n'est pas un concept⁵³.

Toujours d'après Aron, Max Weber appelle types idéaux trois sortes de concepts :

- Une première espèce est celle des types idéaux d'individus historiques, par exemple le capitalisme ou la ville en occident.
- Une deuxième espèce est celle que désignent des éléments abstraits de la réalité historique qui se retrouvent dans un grand nombre de circonstances. L'exemple ici est la bureaucratie.
- La troisième espèce des types idéaux est constituée par les reconstructions rationalisantes de conduites d'un caractère particulier. L'ensemble des propositions économiques, d'après Max Weber,

⁴⁹ Pour Max Weber, « en ce qui concerne la *recherche*, le concept idéaltypique se propose de former le jugement d'imputation : il n'est pas lui-même une « hypothèse », mais cherche à guider l'élaboration des hypothèses » (Weber in G. Durand (1969), p.246).

⁵⁰ « On ne retrouvera, écrit Weber, nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est une utopie. Le travail historique aura pour tâche de déterminer dans chaque cas particulier combien la réalité se rapproche ou s'écarte de ce tableau idéal, dans quelle mesure il faut par exemple attribuer, au sens conceptuel, la qualité d'« économie urbaine » aux conditions économiques d'une ville donnée ». (Weber, op. cit. p.246).

⁵¹ A ce sujet Aron mentionne que « les types idéaux s'expriment par des définitions qui ne sont pas conformes au modèle de la logique aristotélicienne. Un concept historique ne retient pas les caractères que présentent tous les individus inclus dans l'extension du concept, moins encore les caractères moyens des individus considérés ». (Aron, op. cit. p.520)

⁵² « D'avance, écrit Weber, nous voudrions insister sur la nécessité de séparer rigoureusement les tableaux de pensée dont nous nous occupons ici, qui sont « idéaux » dans un sens purement logique, de la notion du devoir-être ou de « modèle ». Il s'agit, en effet, que de construction de relations qui sont suffisamment justifiées au regard de notre imagination, donc « objectivement possibles » et qui semblent adéquates à notre savoir nomologique. [...] » (op. cit. p.247)

⁵³ Selon Grawitz, « le type, comme le concept, n'exprime pas la totalité de la réalité, seulement son aspect significatif. Mais à la différence du concept, il ne retient pas les caractères les généraux, ceux que l'on trouve singulièrement et qui correspondraient à la simple notion de « type ». Le qualitatif idéal implique quelque chose de différent. L'aspect original retenu dans chaque phénomène, dégage ce qui individualise, non ce qui rapproche ou normalise » (Grawitz, op. cit., p.102)

n'est que la reconstruction idéale typique de la manière dont les sujets se conduiraient s'ils étaient des sujets économiques purs.

Les principes méthodologiques de Weber appliquée aux sciences sociales ont donné lieu au développement de la typologie de la domination⁵⁴ et des types d'action⁵⁵ ainsi qu'à certains apports importants aux sciences de l'organisation (le modèle bureaucratique). "L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme" est une des applications de la méthodologie de Weber à la compréhension des faits socioculturels.

1.3.2.4- Application de la méthodologie Weberienne : L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme.

La thèse Weberienne qui lie l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme est de celle qui a suscité un très grand intérêt et provoqué une forte controverse en sociologie⁵⁶. *«Lorsqu'il réalise son étude, écrit Lallement, Weber part d'un constat fort banal à son époque : le capitalisme moderne prend naissance au XVI^e siècle dans les pays occidentaux et principalement dans les milieux de confession protestante. Weber vérifie également, en cette fin du XIX^e, que dans les régions allemandes où se côtoient catholiques et protestants, ce sont ces derniers qui, en majorité, détiennent les rênes du pouvoir industriel et commercial»* (op.cit., p. 231).

⁵⁴ Voici la présentation des trois types de domination que distingue Weber telle que faite par Lallement :

- La domination traditionnelle fonde sa légitimité sur le caractère sacré de la tradition ancienne et à la légitimité de ceux qui ont été appelés par la tradition à exercer l'autorité. Le pouvoir patriarcal au sein des groupes domestiques, le pouvoir des seigneurs dans la société féodale sont des formes typiques de la domination traditionnelle.

- La domination charismatique est issue d'une personnalité dotée d'une aura exceptionnelle. Le chef charismatique fonde son pouvoir sur sa force de conviction, la propagande, sa capacité à rassembler et à mobiliser les foules. L'obéissance à de tels chefs tient aux facteurs émotionnels qu'ils parviennent à susciter, entretenir et maîtriser. L'histoire a vu défiler de nombreux chefs charismatiques, qu'ils soient prophètes, fondateurs d'empires, guides spirituels ou dictateurs.

- La domination légale, enfin, s'appuie sur le pouvoir d'un droit abstrait et impersonnel. Elle est liée à la fonction et non à la personne. Le pouvoir dans les organisations modernes se justifie ainsi par la compétence, la rationalité des choix et non par des vertus magiques ou un droit ancestral. Cette domination légale, qui s'incarne au mieux avec la direction administrative bureaucratique, passe également par la soumission à un code, à une règle universelle et fonctionnelle (code civil, règlement intérieur...).

⁵⁵ A côté de cette typologie de domination, Weber distingue aussi quatre types d'action :

- l'action traditionnelle qui se rattache à la coutume, à l'habitude. Selon Weber, la plupart des activités quotidiennes appartiennent à ce type ;

- l'action affective qui est guidée par la passion, la gifle donnée impulsivement, par exemple, rentre dans ce type d'activité,

- l'action traditionnelle en valeur (wertrational) n'est pas mue par la tradition ou les pulsions, mais par des valeurs d'ordre éthique, esthétique ou religieux.

- L'action rationnelle en finalité (zweckrational) est une action instrumentale tournée vers un but utilitaire et qui implique l'adéquation entre fins et moyens.

⁵⁶ P. Bernard a publié en 1970 un livre «Protestantisme et capitalisme» entièrement consacré à la controverse qui a suivi, de longues années durant, la publication de «L'éthique protestante et l'esprit du Capitalisme» (Voir Lallement, op. cit., p.234, tome I).

Il s'agit donc, pour Weber, de faire comprendre que la pratique ascétique des protestants, associée à d'autres facteurs, peut permettre de mieux appréhender les causes du développement économique rapide de l'Occident.

Dans cette étude sur l'éthique protestante et l'esprit capitaliste, on peut relever certaines considérations d'ordre méthodologique :

- L'explication par Weber d'une adéquation entre l'éthique protestante et l'esprit capitaliste *«illustre très clairement la méthode weberienne de la compréhension. Toute question de causalité mise à part, Weber a rendu au moins vraisemblable l'affinité entre une attitude religieuse et un comportement économique. Il a posé un problème sociologique de portée considérable, celui de l'influence des conceptions du monde sur l'organisation sociale ou les attitudes individuelles»*(Aron, op. cit., p. 540). En voulant ainsi saisir l'attitude globale d'individus ou de groupes, Weber rend évident la nécessité d'embrasser l'ensemble des comportements, les conceptions du monde et de la société. La vraie compréhension doit être globale.
- L'exigence d'une interprétation globale n'implique pas toutefois le rejet de la pluralité des causes ou l'admission d'autres logiques. *«Ayant interprété d'une certaine façon l'éthique protestante, Weber n'a pas exclu que d'autres hommes, à d'autres époques, puissent apercevoir le protestantisme sous une autre lumière et l'étudier sous un angle différent. Il n'a pas rejeté la pluralité des interprétations, mais il a exigé la globalité de l'interprétation»*(Aron, op. cit., p.540).
- Pour Weber, en dehors de la logique scientifique, il existe autre chose que l'arbitraire et la folie. Aux dires de Aron, *«Max Weber montre qu'il y a des organisations intelligibles de la pensée et de l'existence qui, bien qu'elles ne soient pas scientifiques, ne sont pas démunies de significations. Il tend à reconstruire les logiques, plus psychologique que scientifiques, par lesquelles on passe par exemple de l'incertitude sur le salut à la recherche des signes de l'élection. Ce passage est intelligible, sans qu'il soit à proprement parler conforme aux règles de la pensée logico-expérimentale»*(op. cit. p. 540).
- Par cet exemple, Weber a montré pourquoi l'opposition entre l'explication-pour intérêt et l'explication par les idées est vide de sens, car ce sont les idées métaphysiques ou religieuses qui commandent la perception que chacun de nous a de ses intérêts(ibid., p. 540)

En définitive, l'essentiel pour Max weber, comme l'écrit Aron, *«est l'analyse d'une conception religieuse monde, c'est-à-dire d'une attitude prise à l'égard de l'existence par les hommes qui interprétaient leur situation à la lumière de leurs croyances. Max Weber a voulu montrer l'affinité intellectuelle et existentielle entre une interprétation du protestantisme et une certaine conduite économique. Cette affinité entre l'esprit du capitalisme et l'éthique protestante rend intelligible la*

manière dont une façon de penser le monde permet d'orienter l'action. L'étude de Weber permet de comprendre de façon positive et scientifique l'influence des valeurs et des croyances sur les conduites humaines. Elle éclaire la manière dont s'exerce à travers l'histoire la causalité des idées religieuses» (ibid., p. 542)

Les travaux de Durkheim et dans une certaine mesure ceux de Weber peuvent s'inscrire dans la logique des théories fonctionnalistes.

1.3.3- Les théories fonctionnalistes

Pour MALINOWSKI (1968) comme pour d'autres auteurs en sciences sociales, la méthode fonctionnaliste est très ancienne⁵⁷. Ses origines remontent assez loin dans le temps. Cependant, on peut convenir de dater le début du fonctionnalisme avec les travaux de COMTE (1798-1857), HERBERT SPENCER (1820-1903), Durkheim (1858-1917), VILFREDO PARETO (1848-1923) et dans une certaine mesure ceux de WEBER (1864-1920). Mais c'est avec MALINOWSKI qu'on va assister à la véritable théorisation du fonctionnalisme. Il sera suivi dans ce sens par MERTON et PARSONS. Ainsi, l'analyse fonctionnaliste, débitrice à l'égard de l'anthropologie et de la sociologie européenne et redevable de la biologie et des sciences de l'organisation, connaît à ce jour au moins trois formes : Le fonctionnalisme absolu qui a connu le plus de succès en anthropologie (avec B. MALINOWSKI, A.R. RADCLIFFE-BROWN, C. KLUCKHOHN...), le structuro-fonctionnalisme de T. PARSONS ET le fonctionnalisme modéré de Merton. S'agissant de la structure du paradigme fonctionnaliste, on peut distinguer selon Morgan et Burrell quatre courants de pensée : la théorie du système social⁵⁸, la théorie interactionniste et de l'action sociale⁵⁹, la théorie intégrationniste⁶⁰, la théorie objectiviste⁶¹.

⁵⁷ Voici ce que dit Malinowski à ce sujet : «La méthode du fonctionnalisme est ancienne ; elle date des premières curiosités que les cultures étrangères, alors réputées sauvages et barbares, firent naître chez les hommes aussi différents que l'historien grec Hérodote, l'encyclopédiste français Montesquieu, ou le romantique allemand Herder» (1968, p. 125).

⁵⁸ A propos de ce courant de pensée Burrell et Morgan (1979) notent ce qui suit «social system theory represents a direct development of sociological positivism in its more pure form. Adopting mechanical and biological analogies for the study of social affairs, it is most clearly represented in the school of thought described as *structural fonctionnalism and systems theory*» (Ibid., p.48).

⁵⁹ S'agissant de ce courant fonctionnaliste, Burrell et Morgan écrivent ce qui suit «*Interactionnism and social action theory* is the category of thought which directly combines the elements of sociological positivism and German idealism and, as such, can be considered as defining the most subjectivist boundary of the paradigm » (ibid., p.48)

⁶⁰ Pour ce sous paradigme fonctionnaliste Burrell et Morgan écrivent ce qui suit «Integrative theory occupies a central location within the paradigm, seeking to bridge the gap between social system theory and interactionism. It is not fully committed to either of these two categories ; it takes something from both and contributes something to both. It is truly a brand of category characteristic of the middle ground, and is reflected in the School of thought which we describe as conflict functionalism, morphogenetic systems theory, Blau's theory of exchange and power, and Mertonian theory of social and cultural structure» (ibid., pp.48-49).

⁶¹ Voici ce que note Burrell et Morgan à propos de ce sous-paradigme fonctionnaliste «The category of thought which we describe as objectivism (comprising *behaviourism* and *abstracted empiricism*) is very closely related to the tradition of social system theory, in that it again is firmly committed to the tradition of sociological positivism. We identify it as a separate category, in cognition of the fact that it reflects a particularly extreme form of commitment to the models and methods of natural sciences. Behaviourism, for example, derives from psychological models employed

1.3.3.1- Les premiers travaux sur le fonctionnalisme

Pour énoncer les principes du fonctionnalisme on fait ainsi références aux travaux de :

- Auguste Comte (sociologue de l'unité humaine et père de la sociologie) qui énonce un certain nombre de principes et concepts : la statique et la dynamique⁶², la loi des trois états (la grande loi de l'histoire)⁶³, la loi d'évolution des sciences⁶⁴, le primat du tout sur la partie, la spécificité des faits sociaux⁶⁵ ; les idées sur la nature humaine⁶⁶ ; la théorie de la structure fondamentale de la société⁶⁷, la

in psychology. Abstracted empiricism is dominated by quantitative methodologies which often have no distinctly social qualities» (ibid.,p.49).

⁶² Dans l'approche rationnelle et scientifique de la sociologie comtienne, la statique et la dynamique sont les deux catégories centrales. On voit donc s'opérer ici une division méthodologique pour les études des faits sociaux comparable à la distinction entre l'anatomie (statique) et la physiologie(dynamique).

⁶³ L'idée de dynamique sociale amène alors Comte à postuler que le développement de l'esprit humain passe par trois états. Parce que les états de la société ne font que refléter l'état des idées, l'histoire des hommes est scandée, elle aussi, par le rythme ternaire :

- *le premier état est théologique ou fictif* : Dans celui-ci, l'esprit humain se «représente les phénomènes comme produits par l'action directe et continue d'agents surnaturels».
- *Le deuxième est l'état métaphysique ou abstrait* : A ce stade où se trouve parvenu l'esprit humain, les «agents surnaturels de la société théologique sont remplacés par les forces abstraites» comme la Nature.
- *Enfin, vient l'état scientifique ou positif* : Arrivé à maturité, l'esprit humain rejette la recherche de toute cause ultime pour considérer les faits et «leurs lois effectives, c'est à dire leurs relations invariables de successions et de similitudes».

⁶⁴ C'est principalement dans l'histoire des sciences que se vérifie la succession des trois stades. A cet effet, on note avec Aron que «le passage de l'âge théologique à l'âge métaphysique, puis à l'âge positif ne s'opère pas simultanément pour les diverses disciplines intellectuelles. La loi des trois états, dans la pensée d'Auguste Comte, n'a de sens rigoureux que combinée avec la classification des sciences. L'ordre dans lequel sont rangées les diverses sciences nous révèle l'ordre dans lequel l'intelligence devient positive dans les divers domaines.

⁶⁵ La spécificité des faits sociaux participe du fait que la science sociale, pour se constituer en discipline autonome doit déterminer son domaine et sélectionner les faits qui lui soient propres. Ainsi, après Montesquieu, Comte note l'interdépendance des facteurs et surtout le caractère de totalité des phénomènes sociaux (Grawitz , op. cit., p.78).

⁶⁶ Aux dires de Aron, «Auguste Comte indique que l'on peut considérer la nature humaine comme étant double ou comme étant triple. On peut dire de l'homme qu'il est composé d'un cœur et d'une intelligence, ou diviser le cœur en sentiment (ou affection) et activité, et considérer que l'homme est à la fois sentiment, activité et intelligence».

⁶⁷ L'analyse du social chez Comte met en relief : la religion (cadre dans lequel s'accomplit la double exigence de consensus et d'union des membres dans la société) ; la théorie de la propriété et du langage (la propriété et l'intelligence sont deux instruments essentiels de la civilisation humaine. «Le langage est pour ainsi dire le réceptacle dans lequel sont conservés les acquêts de l'intelligence. En recevant le langage, nous recevons une culture créée par nos ascendants»)(Aron, op. cit., p.110).

méthode comparative et historique⁶⁸ et Le contenu essentielle de la vérité scientifique représenté par les lois⁶⁹.

- Spencer, avec l'évolutionnisme⁷⁰, la métaphore organiciste⁷¹ et la tendance naturaliste⁷².
- Pareto, avec les idées sur le système d'équilibre de la société⁷³.
- Weber et Durkheim dont les œuvres ont déjà été présentées.

1.3.3.2- MALINOWSKI et le fonctionnalisme absolu

Partant de la définition qu'il donne à la science⁷⁴, MALINOWSKI estime que les études anciennes sur la culture, n'ont pas accordé une grande importance à l'analyse claire et complète de la réalité culturelle⁷⁵.

⁶⁸ Pour Rocher, la sociologie de Comte est nécessairement une sociologie comparée, dont le cadre général est l'histoire universelle. Dans le même sens, R. Aron affirme que «la nouvelle science sociale qu'Auguste Comte propose est l'étude du développement historique. Elle est fondée sur l'observation et la comparaison, donc sur des méthodes analogues à celles qui ont été utilisées par d'autres sciences, notamment la biologie ; mais ces méthodes sont encadrées en quelque sorte par les idées directrices de la doctrine positiviste, par sa conception de la statique et de la dynamique, toutes deux synthétiques. cit., p.121).

⁶⁹ Il existe chez Comte des lois dites lois de philosophie première. Les unes sont objectives, les autres subjectives ; elle permettent de comprendre comment le sociologue synthétise les résultats des sciences qui aussi bien objectivement que subjectivement, ne peuvent être unifiées que par rapport à l'humanité (Aron, p.121)

⁷⁰ La loi générale d'évolution tient aussi de la restitution de la logique d'organisation du social à partir des références extérieures telle que la mécanique et la physiologie.. C'est donc en transposant la loi de *Baër* dans le champ historique que Spencer va poser les principes d'évolution des sociétés. Spencer va en effet déduire que toutes les sociétés évoluent de l'homogène vers l'hétérogène, du simple vers le complexe (Voir Lallement(1993), tome 1 p.113). Toujours dans ce cadre de la loi générale d'évolution, on peut lire chez Guy Rocher ce qui suit : «Toute l'œuvre d'Herbert Spencer (1820-1903) fut consacrée à démontrer qu'on peut refaire l'unité du savoir à partir d'une seule grande loi scientifique, universellement applicable : «la loi générale de l'évolution».

⁷¹ La métaphore organiciste chez Spencer permet de comprendre sa conception de la société et des rapports entre individus et sociétés. Spencer entend par société une réalité «*supra organique*» («*super organic*») (Rocher, op. cit., p.60). Des multiples comparaisons entre institutions et organes du corps humain, on peut retenir que :

a) **tout comme l'organisme humain, l'organisme social est caractérisé par une organisation de type fonctionnel ou encore par les liens d'interdépendance entre les différents organes ou fonctions.**

b) **contrairement à la conscience humaine qui est unique, la conscience sociale n'est pas concentré, en effet, dans un point unique mais dans tous les individus qui composent le corps de la société.**

⁷² L'approche méthodologique de Spencer est dominée par la croyance à l'évolution naturelle. Tout phénomène, de l'avis de Spencer, peut être expliqué par référence au processus naturel d'évolution. Les événements sociaux étant des phénomènes naturels, ils doivent être expliqués en terme d'évolution (régulation naturelle, lois naturelles inéluctables)

⁷³ Voici les propos de ASHLEY et ORENSTEIN (1990). à ce sujet : «Pareto believed that society was a system in equilibrium. He treated individuals as part of this system, and he assumed that such individuals are affected by certain forces, the most important of which he described as "sentiments". It is worth noting at the outset that, although Pareto's conception of a "system in equilibrium" sounds precise and highly scientific, his description of this system is often imprecise and unclear. Pareto's discussion of the "social system" is designed to show how "nonlogical" (non rational) forces or sentiments act to maintain observable uniformities in history».(op. cit. p. 382)

Ainsi, la théorie scientifique de la culture de Malinowski s'appuie d'abord sur la théorie du comportement organisée et son corollaire l'institution⁷⁶ ; ensuite Malinowski a recours à la théorie des besoins et de leur dérivation pour analyser de manière proprement fonctionnelle les rapports entre les déterminismes, celui de la biologie⁷⁷, et celui de la culture⁷⁸ ; enfin cette théorie scientifique qui se

⁷⁴ Pour Malinowski, si on peut définir le mot science dans le système épistémologique ou philosophique qu'on veut, il est clair « que la science consiste d'abord à observer ce qui s'est passé pour prédire ce qui se passera ». Pour ce faire, la science se veut donc pragmatique. Ainsi, elle « ne commence qu'à l'instant où les principes généraux doivent affronter l'épreuve des faits, et où les problèmes pratiques et les relations théoriques de facteurs pertinents servent à manipuler le réel à travers l'action humaine. La définition minimale de la science suppose par conséquent l'existence de lois générales, un champ d'expérimentation ou d'observation, et enfin l'effacement du discours abstrait devant l'application pratique » (Malinowski, 1968, p. 13).

⁷⁵ Nombreuses sont les critiques, selon Malinowski adressées aux différentes contributions sur la compréhension du procès culturel :

- D'abord, de ces contributions, il ressort qu'on n'a pas accordé suffisamment d'attention à l'étude scientifique de la culture qui « consiste à définir et enchaîner clairement les facteurs pertinents qui sont à l'œuvre dans les faits culturels comme la magie, le totémisme, le système clanique et l'institution domestique » ;

- Ensuite, ces études anciennes n'ont pas su montrer que le « phénomène qu'on veut comparer dans diverses cultures, dont on veut restituer l'évolution ou suivre la diffusion, constitue un isolat légitime et de l'observation et du discours théorique » ;

- Enfin, les anciens théoriciens sur l'étude de la culture « n'ont pas su dire clairement et précisément où les causes matérielles déterminantes, les actions humaines, les croyances et les idées, c'est-à-dire les exécutions symboliques, pénètrent dans cet isolat, dans cette réalité culturelle ; comment elles réagissent les unes sur les autres et comment elle acquièrent ce caractère de relation permanente et nécessaire les unes sur les autres » (op. cit. 28)

⁷⁶ Partant, d'une part, du fait, « que partout, à chaque geste accompli, l'individu ne peut satisfaire ses intérêts ou ses besoins, ni mener à bien la moindre entreprise, qu'au sein de groupes organisés, et par l'organisation des activités » ; et d'autre part, si l'on convient que les « groupes sont scellés par une convention, un usage, une coutume, par quelque chose qui répond à ce que Rousseau appelle le contrat social » ; il y a lieu de considérer avec Malinowski d'abord que, « le grand signe de la culture tel que vécue, éprouvée et observée scientifiquement, c'est le phénomène de groupement permanent », et ensuite, que « la science du comportement humain commence avec l'organisation ». Ainsi, si l'on veut décrire une existence individuelle, dans notre civilisation ou dans une autre, on doit, selon Malinowski, rattacher ses activités au thème social de la vie organisée. Cette théorie du comportement organisé appelle celle de l'institution, car dans cette perspective, la meilleure description objective qu'on puisse donner d'une culture consiste à recenser et à analyser toutes les institutions qui la composent. (ibid., p.45).

⁷⁷ Pour Malinowski, toute théorie culturelle doit prendre pied sur les besoins organiques de l'homme : d'abord, parce que les satisfactions les plus ordinaires des besoins élémentaires ressortissent pleinement à toute conduite organisée ; ensuite, les actions, les dispositifs matériels, les moyens de communication les plus significatifs et les plus compréhensibles sont ceux qui ont trait aux besoins organiques de l'homme, aux émotions et aux pratiques par où l'on peut satisfaire les besoins ; enfin, que ce soit l'anthropologue de terrain, le théoricien, le sociologue ou l'historien ; et quel que soit le principe adopté, hypothèses, ambitieuses reconstitutions ou suppositions psychologiques, s'il faut saisir les complexités et les difficultés de la conduite culturelle, on est tenu de les rapporter aux procès organiques du corps humain et aux phases de conduite correspondantes, que nous appelons désir ou tendance, émotion ou ébranlement physiologique, et que, pour une raison ou pour une autre, l'appareil culturel doit régler et coordonner. (Voir Malinowski, op. cit., p.65).

⁷⁸ Pour satisfaire les problèmes posés par le besoin nutritif, par le besoin reproductif et par le besoin sanitaire, l'homme doit travailler les objets ou inventer les procédés techniques, constituer des groupes de coopération, faire progresser son savoir, obéir à un système de valeur et avoir un sens éthique. Il y a dès lors création d'un milieu nouveau, secondaire ou artificiel. Ce milieu qui n'est rien d'autre que la culture doit être perpétuellement reproduit, entretenu et gouverné. Il va donc se créer selon Malinowski « ce qu'on pourrait appeler très généralement un nouveau niveau de vie, qui dépend du niveau culturel de la communauté, du milieu, et du rendement utile du groupe ».

Ce niveau de vie culturel toutefois implique que de besoins nouveaux se font jour, et de nouveaux impératifs ou de nouveaux déterminants s'imposent à la conduite humaine. Ainsi, la création d'un comportement obligé ouvre une nouvelle dimension, celle d'un besoin dérivé ou d'un impératif culturel, dont tout groupe réclame le bon fonctionnement (ibid, p.84). Ces impératifs culturels vont eux aussi devenir des conditions de survivances. « La sujétion envers l'appareil culturel, simple ou complexe, déclare Malinowski, devient une *conditio sine qua non* pour s'apercevoir qu'une dérogation à la coopération sociale ou le moindre faux-sens symbolique entraînent la destruction immédiate ou l'extinction lente au sens biologique du terme ».

réclame ainsi du fonctionnalisme se veut la condition préalable de recherche de plein air et de l'analyse comparée des phénomènes dans différentes cultures.

Pour Malinowski, «*l'analyse fonctionnelle de la culture part du principe que, chaque coutume, chaque objet matériel, chaque idée et chaque croyance remplit une fonction vitale, a une tâche à accomplir, représente une partie indispensable d'une totalité organique*» (MALINOWSKI cité par ROCHER, op. cit. p.170).

S'agissant du fonctionnalisme «absolu» de MALINOWSKI, on est d'avis avec Rocher qu'il apporte quatre points positifs à la théorie scientifique de la culture :

- Le fonctionnalisme de MALINOWSKI représente la première tentative pour établir une méthode scientifique rigoureuse dans l'observation et l'analyse des sociétés archaïques ;
- MALINOWSKI a proposé une démarche proprement sociologique en ce qu'il mettait en relief l'appartenance de chaque élément culturel à un contexte total, celui d'une culture donnée et invitait à observer et expliquer par référence à ce contexte.
- La présentation réaliste et convaincante de la société et de la culture comme des ensembles organisés, intégrés, comportant une totalité faite de l'agencement de parties diverses et multiples. On trouve ici l'idée selon laquelle la société forme un système cohérent et ordonné ;
- MALINOWSKI développe la notion de culture autrement que par la simple énumération de son contenu (ibid., p.170).

Toutefois l'œuvre de Malinowski fera l'objet de nombreuses critiques, surtout de la part de MERTON et connaîtra ainsi certains approfondissements.

1.3.3.3- Le fonctionnalisme modéré de MERTON

Pour MERTON, le fonctionnalisme «absolu» de Malinowski s'appuie sur trois postulats forts discutables :

- le postulat de l'unité fondamentale de la société⁷⁹ ;

En démontrant le passage du déterminisme biologique au déterminisme culturelle, *Malinowski estime qu'on tient ici le principe fondamental de l'étude fonctionnelle de la culture, définie comme système progressif des adaptations heureuses de l'organisme et des groupes humains à la satisfaction des besoins élémentaires et comme élévation progressive du niveau de vie dans un milieu donné.*

⁷⁹ Ce postulat «veut que les éléments culturels et les activités sociales soient «fonctionnels pour le système social ou culturel tout entier». Merton admet bien que «toute société doit avoir un certain degré d'intégration», mais il démontre empiriquement qu'on ne peut prétendre, comme l'implique Malinowski, que toutes les sociétés ont «ce haut degré d'intégration grâce auquel toute activité ou toute croyance standardisée remplit une fonction et pour l'ensemble de la société et pour tous ses membres». Ce postulat était peut-être acceptable dans le cas de certaines sociétés archaïques, hautement intégrées ; il s'avère complètement faux quand il s'agit des sociétés complexes, différenciées et dotées de l'écriture» (Rocher,, op. cit., p.171-172).

- le postulat du fonctionnalisme universel, selon lequel tout élément culturel remplit une fonction ;
- le postulat de la nécessité voulant que chaque élément culturel ou social soit indispensable.

Au-delà de ces critiques, MERTON propose un fonctionnalisme modéré, aussi va-t-il développer quatre nouveaux concepts fonctionnels destinés à relativiser les trois postulats du fonctionnalisme absolu de MALINOWSKI :

- **La notion d'équivalent fonctionnel ou de substitut fonctionnel et le théorème majeur de l'analyse fonctionnel** : Le théorème majeur qui se substitue au postulat de la nécessité s'énonce comme suit « *de même qu'un seul élément peut avoir plusieurs fonctions ; de même une seule fonction peut être remplie par les éléments interchangeables* ».

- **La notion de dysfonction** : Si « *les fonctions sont, parmi les conséquences observées, celles qui contribuent à l'adaptation ou à l'ajustement d'un système donné* », les dysfonctions quant à elles sont « *celles qui gênent l'adaptation ou l'ajustement des systèmes* » (ROCHER, op. cit. p.173)

- **La distinction entre fonction manifeste et fonction latente** : Pour MERTON, « *les fonctions manifestes sont les conséquences objectives qui, contribuant à l'ajustement ou à l'adaptation du système, sont comprises et voulues par les participants du système. Les fonctions latentes sont, corrélativement, celles qui ne sont ni comprises, ni voulues* ». (ROCHER, op. cit., p.173)

- **La distinction entre les dysfonctions manifestes des dysfonctions latentes** : Cette distinction comme le déclare Rocher « *équivalut en d'autres termes, à départager, dans l'analyse fonctionnelle, le point de vue des personnes en situation, c'est-à-dire celles qui appartiennent à une société donnée et peuvent expliciter les fonctions manifestes de leurs activités, du point de vue de l'observateur qui découvre des fonctions ou (des dysfonctions) qui ne sont ni perçus ni recherchés par les membres de la société* » (ROCHER, op. cit. p.174).

À côté de cette étude de MERTON qui demeure un document majeur dans le dossier du fonctionnalisme, on note le structuro-fonctionnalisme de PARSONS.

1.3.3.4- Parsons et la théorie de l'action sociale

Entendant prendre le contre-pied de l'empirisme caractéristique la sociologie américaine, l'œuvre de Parsons qualifiée en partie de « **structuro-fonctionnaliste** » met en exergue la théorie de l'action. Ainsi, pour Parsons, La sociologie pourrait se définir comme la « *science qui tente de construire une théorie analytique des systèmes d'action sociale dans la mesure où ces systèmes peuvent être compris à partir de la nature de l'intégration reposant sur les valeurs communes* » (PARSONS, cité par

LALLEMENT, p. 89). Si l'action sociale, base de la sociologie parsonnienne, est le produit des choix individuels qui ont un sens pour l'acteur ; les choix individuels sont quant à eux liés à un ensemble de valeurs communes (expression symbolique des préférences collectives) et s'inscrivent dans un réseau de normes constitutif de la structure de la société, autant d'éléments contraignant de l'action individuelle (voir LALLEMENT, op. cit. p.89). C'est pourquoi, pour Parsons, « *étudier la structure de l'action sociale, c'est chercher à mettre en évidence des relations et des modalités d'échange stables entre les acteurs. L'ensemble enfin, ne pourra faire sens aux yeux du sociologue à la condition qu'il soit capable de saisir les connexions entre la structure analysée et la totalité sociale au bon fonctionnement duquel concourt une telle structure* » (Parsons, cité par LALLEMENT, op. cit. p.89)

La considération de la sociologie comme science de l'action conduit ainsi Parsons :

- à estimer, avec le concours de R.F. BALES et E.A. SHILS, qu'il existe cinq dichotomies, qui en tant que modèles de valeurs, sous-tendent le système d'action. Ces « variables de configurations » (*pattern variables*), dont Parsons assure le caractère exhaustif et universel, s'imposent à l'acteur qui se doit d'en choisir les termes. L'action sociale oscille ainsi entre : 1) **affectivité et neutralité affective** ; 2) **orientation vers la collectivité et orientation vers soi** ; 3) **universalisme et particularisme** ; 4) **qualité et accomplissement** ; 5) **spécificité et diffusion**.

- A démontrer qu'aux États-Unis, les modèles et idéaux qui orientent la conduite des acteurs reposent sur la valorisation de l'accomplissement personnel.

- à caractériser les sociétés : « en combinant, à un niveau macrosocial, deux couples déterminant de l'orientation aux valeurs (Universalisme/particularisme, qualité/accomplissement), Parsons caractérise certaines sociétés⁸⁰.

- à décomposer l'action humaine en quatre sous-systèmes : l'organisme, la personnalité, le système social et le système culturel auxquels correspondent quatre catégories fonctionnelles. PARSONS décline ces catégories sous les termes de : adaptation (**Adaptation**) aux conditions globales de l'environnement, orientation vers la réalisation des fins (**Goal attainment**), intégration interne au système (**Integration**), le maintien des modèles de contrôle (**Latent pattern maintenance**).

Pour conclure sur le thème du fonctionnalisme, on peut dire que le fonctionnalisme apporte deux contributions majeures à la compréhension des phénomènes sociaux-culturels : d'une part, l'étude

⁸⁰ Ainsi la société industrielle américaine, au sein de laquelle l'activité professionnelle est fortement valorisée, serait bien définie par la prédominance de l'universalisme et de l'accomplissement, l'Allemagne d'avant HITLER et de la période nazie par le doublet universalisme/qualité, la civilisation chinoise par la combinaison entre accomplissement et particularisme et la société d'Amérique latine par le croisement entre particularisme et qualité. Appliquée à un niveau plus local, ce type de classification a été repris par F. KLUCKHOHN et F. STRODTBECK (*Variations in Values Orientations*, 1961) afin d'analyser les différences culturelles entre les communautés ethniques du Sud-Ouest américain. (voir Lallement, op. cit., p.48).

de la société comme totalité et la nécessité de rapporter chaque phénomène étudié à cette totalité comme à son contexte naturel⁸¹ et, d'autre part, la mise en évidence du concept de système⁸².

S'agissant de l'usage de l'approche systémique dans l'appréhension des faits socioculturels, on peut retenir d'abord qu'il y a unanimité sur la nécessité d'une analyse systémique de la réalité sociale ; c'est à dire selon ROCHER «d'une analyse qui découle du postulat que la réalité sociale présente les propriétés essentielles d'un système et qu'il faut en conséquence élaborer les modèles conceptuels et théoriques nécessaires à l'explication des phénomènes sociaux comme composant du système social» (Rocher, op. cit. p.195).

Ensuite, c'est l'œuvre de LUDWIG VON BERTALANFFY (1968), « *Théorie générale des systèmes* » qui marque une étape majeure dans l'analyse de la réalité socioculturelle en terme de système. Pour ERVIN LASZLO (1993), la théorie générale des systèmes annonce une révolution cosmologique⁸³.

Enfin un concept est fondamental dans la théorie générale des systèmes : celui d'*ordre hiérarchique*. Un schéma hiérarchique intéressant des systèmes est celui de BOULDING qui donne une présentation informelle des principaux niveaux de la hiérarchie des systèmes. On peut ainsi citer dans l'ordre les neuf systèmes : structures statiques, mouvement d'horlogerie, mécanisme d'autorégulation, systèmes ouverts, organismes de bas niveau, animaux, homme, systèmes socio-culturels, systèmes symboliques (voir Bertalanffy, pp. 26-27).

Comme exemple de système, on a généralement considéré les systèmes ouverts et fermés. La distinction entre système ouvert et système fermé est fondamentale. Le domaine des systèmes fermés, c'est-à-dire des systèmes considérés comme isolés de leur environnement, est par excellence celui de la physique conventionnelle. L'organisme vivant est l'exemple-type de système ouvert.

⁸¹ Pour Rocher, « le fonctionnalisme, en particulier, invitait à reconnaître les interrelations existant entre les éléments de la culture et de la société et soulignait en même temps les rapports entre chaque élément et l'ensemble socio-culturel. De Malinowski et Durkheim et Parsons, passant par tous les autres, la même intention globalisante s'affirme, qui caractérise la sociologie à la fois dans ses recherches empiriques et dans ses développements théoriques » (ibid., p.176)

⁸² A ce sujet, Rocher mentionne que Alvin Goulter souligne que « le fondement intellectuel de l'analyse fonctionnelle en sociologie est le concept de «système». Le fonctionnalisme n'est rien s'il n'est pas l'analyse de modèles sociaux perçus en tant que parties de systèmes plus larges de conduites et de croyances. En dernier ressort, la compréhension du fonctionnalisme sociologique requiert donc la compréhension des possibilités que recèle le concept de système » (Rocher p.176).

⁸³ Pour Ervin Laszlo « Les sciences naturelles sont aujourd'hui au seuil d'une révolution majeure. Celle-ci promet même d'être plus radicale que la «révolution copernicienne» qui marqua le passage d'un univers géo-centrique à un univers hélio-centrique. Elle substituera à la conception matérialiste et réductionniste de la matière et de l'esprit encore dominante une conception systémique. La révolution qui s'annonce englobe la totalité de notre compréhension de la nature des choses. Elle sera une *révolution cosmologique*, dans l'acception classique du mot cosmologie qui signifie « science de l'univers perçu comme un tout donné » » (Ervin Laszlo, préface à « La Théorie des Système de L.V. Bertalanffy, Dunod, 1993).

On peut toutefois mentionner avec BERTALANFFY que l'approche par système ouvert, a plus de mérite. C'est ainsi que le choix du modèle biologique est apparu comme mode d'analyse des systèmes ouverts pour remplacer l'analyse en terme mécanique. L'analogie avec la biologie, avec l'accent mis sur les caractéristiques comme l'input énergétique, transput, output, homéostasie, entropie négative, différenciation et équifinalité, rapproche système ouvert et organisme humain.

Toutefois, il convient de signaler que la notion de système ne doit pas être figée à une analogie particulière. Il est nécessaire d'adapter chaque fois, en fonction des circonstances le système décrit à une analogie⁸⁴.

Des fortes similitudes existent entre théories fonctionnalistes et management rationnel. D'abord, de nombreuses théories du management hérite du fonctionnalisme, ensuite, le fonctionnalisme et le management connaissent les mêmes phases de progrès et de décadence. Enfin, tout comme le management dit rationnel, le fonctionnalisme trouve ses nombreux adeptes aux États-Unis. En présentant la théorie fonctionnaliste, on se situe donc au cœur des principes ayant présidé au développement du management dit rationnel.

Les différents points présentés dans cette première section ont nécessairement ^{une} grande influence sur le formalisme en sciences sociales, les méthodologies d'études culturelles et cross-culturelles

2- Le formalisme en sciences sociales et méthodologie d'études cross-culturelles

En sciences sociales en général et en sociologie en particulier, on est confronté à la formalisation des problèmes de la société, c'est-à-dire de la traduction des problèmes et hypothèses en termes formels. Il s'agit, tant pour le sociologue que pour le théoricien en sciences sociales, non pas d'appliquer à la réalité sociale les modèles utilisés dans d'autres sciences, physique et biologique notamment (les phénomènes sociaux n'obéissent pas, sauf cas limités, aux lois simples empruntées) ou d'ajuster des courbes aux données dont il dispose ; mais de construire des modèles explicatifs.

Dans la quête de la formalisation des réalités sociales, les théoriciens en sciences sociales vont appliquer le formalisme mathématique aux sciences de l'homme. Toutefois, il convient de relever que, si le formalisme mathématique s'impose désormais en sciences sociales, celui-ci revêt tout simplement

⁸⁴ Voici ce qu'écrivent à ce sujet Burrell et Morgan «The focus in modern systems theory is upon the way in which a system is organised internally and in relation to its environment. It seeks to penetrate beyond the substantive nature of machine, organism or whatever to reveal its principle of organisation. System theory is about the organisation – the organisation of «complexes elements standing in interaction», to use Bertalanffy words (1956, p.2). The automatic selection of one particular kind of analogy to represent a system pre-empts systems analysis, since each kind of analogy presume a specific kind of structure and concomitant pattern of information process, exchange, behaviour and the like. The selection of particular type of analogy to represent a system in advance of a detailed analysis of its structure and mode of operation is akin to prescription in advance of diagnosis»(ibid.,p.68).

une fonction heuristique. Cette fonction en effet rend indispensable la formulation claire des propositions imprécises et prend le relais de l'intuition, lorsque celle-ci est incapable d'apercevoir toutes les conséquences d'un ensemble de propositions (R. Boudon (1970), p.18). Les différents modèles et méthodes mathématiques utilisés en sciences sociales ne sont pas une application du formalisme mathématique aux phénomènes sociaux, mais l'usage de ces méthodes visent plutôt à forger des instruments capables de résoudre les problèmes d'analyse rencontrés au contact de la recherche empirique.

L'importance désormais accordée au formalisme des réalités socioculturelles a amené P. LAZARFELD et M. ROSENBERG (1955) à présenter un important ouvrage "*The Language of Social Research*" qui, en fait, est un important volume de morceaux choisis concernant la méthodologie des sciences sociales. Certains aspects de cet ouvrage, dont le rôle comme instrument de base en science sociale est désormais indéniable, seront repris dans un autre ouvrage paru en 1965, "*Méthode de la sociologie*", cette fois sous la direction de BOUDON et LAZARFELD. Par ailleurs, dans son ouvrage "*L'analyse mathématique des faits sociaux*" paru en 1970, R. Boudon dit adopter la formulation proposée par LAZARFELD et ROSENBERG des problèmes méthodologiques générales de la sociologie non expérimentale afin d'analyser les modèles formels susceptibles d'apporter une réponse aux questions posées par la traduction des données brutes sous forme de propositions sociologiques.

A la lecture des ouvrages ci-dessus mentionnés (en occurrence les deux derniers), on peut distinguer trois catégories de problèmes inhérents au formalisme en sciences sociales :

- les problèmes relatifs à la traduction des concepts en indices
- les problèmes des relations entre attributs ou variables issus d'une situation d'observation.

Dans cette catégorie, les problèmes sont relatifs à l'analyse empirique de la causalité, à l'analyse dimensionnelle et à l'analyse des processus ;

- les autres problèmes relatifs à d'autres aspects méthodologiques (conditions générales de la recherche appliquée aux petits groupes, l'analyse empirique des conduites sociales effectives, les préalables philosophiques d'une physique sociale...).

Dans notre travail où il est question de déterminer les indices culturels relatifs aux dimensions culturelles et d'analyser les rapports entre variables, nous pouvons relever que les problèmes de la première et la seconde catégorie (notamment l'analyse dimensionnelle) ont une importance pour notre sujet, d'où la nécessité de les comprendre.

Nous allons insister dans cette partie du travail consacré au formalisme, d'abord sur le passage des concepts aux indices(2.1), ensuite sur l'analyse dimensionnelle(2.2), enfin nous allons nous intéresser aux problèmes relatifs aux études cross-culturelles(2.3).

2.1-La traduction des concepts en indices

Dans le cadre de la traduction des concepts en indices, il se pose un double problème :

- D'abord on se demande comment un concept, issu du langage courant ou de la réflexion théorique sur les réalités sociales, peut être traduit en mesure.
- Ensuite se pose le problème de la réalisation d'un accord intersubjectif.

De manière générale, les théoriciens des sciences se trouveront toujours à un moment ou à un autre de la recherche confrontés au problème de la construction des variables, c'est-à-dire de la traduction des concepts en notions ou opérations de recherche définies. Conscient du fait qu'aucune science ne vise son objet dans sa plénitude concrète, le théoricien, face au problème de la construction de variables va choisir certaines propriétés de son objet et s'efforcer d'établir les relations entre elles. Or ce choix des propriétés stratégiques constituent en soi un problème essentiel. En effet comme le rappelle Lazarsfeld (1965) : *"il n'a pas encore été créée une terminologie rigoureuse à cet usage. On nomme parfois ces propriétés aspects ou attributs, et l'on emprunte souvent le terme "variable" aux mathématiques. On appelle description, classification ou mesure, l'acte d'attribuer des propriétés à l'objet"* (op. cit. p.3)

Dans ces circonstances, une démarche à suivre par le sociologue ou par les théoriciens en sciences sociales a été proposée par LAZARFELD. Ainsi, pour caractériser l'objet de son étude ou déterminer des "variables" susceptibles de mesurer des objets le chercheur en sciences sociales va suivre un processus plus ou moins typique permettant d'exprimer les concepts en termes d'indices empiriques. Cette procédure type comprend quatre phases : **la représentation imagée du concept, la spécification du concept, le choix des indicateurs et la formation des indices.**

A cette procédure, va s'ajouter le problème non moins important de l'interchangeabilité des indices.

2.1.1- La représentation imagée du concept

Pour Lazarsfeld (1965), *«le chercheur, plongé dans l'analyse des détails d'un problème théorique, esquisse tout d'abord une construction abstraite, une image. L'aspect créateur de son travail commence peut-être à l'instant où, percevant des phénomènes disparates, il tente de découvrir en eux un trait caractéristique fondamental, et essaye d'expliquer les régularités qu'il observe. Le concept, au*

moment où il prend corps, n'est qu'une entité conçue en termes vagues, qui donne un sens aux relations observées entre les phénomènes»

A titre d'illustration, on peut noter avec Lazarsfeld que "la notion "d'intelligence" correspond, à l'origine, à une impression complexe et concrète de vivacité ou d'engourdissement mental. C'est bien souvent une impression générale de cet ordre qui éveille la curiosité du chercheur et l'oriente sur une voie qui aboutit finalement à un problème de mesure". (op. cit. p.28).

2.1.2- La spécification du concept

Il s'agit de l'analyse des composantes du concept. Ces "composantes" ou "aspects" ou "dimensions" peuvent être déduites analytiquement d'un concept général qui les englobe, ou empiriquement de la structure de leur intercorrélation. De l'avis de Lazarsfeld, «un concept correspond généralement à un ensemble complexe plutôt qu'à un phénomène simple directement observable» (op. cit. p.28). Ainsi, la complexité des concepts qui est de règle en sciences sociales est telle que, une traduction opérationnelle exige une pluralité de dimensions (par exemple le concept de gestion étudié en aéronautique a permis de dégager 19 dimensions (voir Lazarsfeld, p.29).

2.1.3- Le choix des indicateurs

Il s'agit de trouver les indicateurs pour les dimensions retenues. A ce niveau, on va relever un certain nombre de difficultés:

- d'abord celles relatives à la définition des indicateurs ;
- ensuite le problème de la détermination des critères qui limitent le choix d'une batterie d'indicateurs.

Toutefois, certaines considérations sont prises en compte lorsqu'il s'agit de déterminer les indicateurs :

- la relation entre chaque indicateur et le concept fondamental est définie en terme de probabilité et non de certitude (chaque indicateur entretient une relation de probabilité avec la variable que l'on veut étudier). Aussi est-il conseillé d'utiliser le plus grand nombre d'indicateurs possibles ;

- les faits observés tiennent généralement lieu d'indicateurs dans l'étude et la mesure d'un phénomène;

- la considération des facteurs extérieurs susceptibles d'influencer la mesure du concept. Il s'agit soit de les contrôler, soit d'utiliser un nombre d'indicateurs importants pour compenser leurs effets.

2.1.4- La formation des indices

Il s'agit dans cette quatrième phase de faire la synthèse des données élémentaires obtenues au cours des étapes précédentes, c'est-à-dire construire une mesure unique à partir des informations élémentaires.

En dehors des situations où on est obligé d'établir un indice général couvrant l'ensemble des données (cas inhabituel), la synthèse des données élémentaires soulèvent certaines difficultés. Par exemple, parmi les indicateurs choisis, si certains ne se comportent pas comme les autres, comment les inclure dans cet indice ? Face à ces difficultés, on s'est interrogé sur la possibilité de construire une théorie permettant de rassembler un ensemble hétérogène d'indicateurs. Ici, on s'est retrouvé face à un problème vaste et complexe. Ainsi, en matière de synthèse des indicateurs, *«l'idée générale, selon Lazarsfeld, est d'étudier les relations entre indicateurs et d'en tirer quelques principes mathématiques généraux permettant de définir ce qu'on a appelé la puissance relative d'un indicateur par rapport à un autre, de façon à déterminer son poids dans la mesure spécifique qu'on se propose d'étudier»* (op. cit. p.31).

Un autre phénomène relatif à la construction des indices est celui de l'interchangeabilité des indices. En effet selon Lazarsfeld, *«lorsqu'on construit des indices portant les concepts psychologiques ou sociologiques complexes, on choisit toujours un nombre d'items relativement limité parmi tous ceux que suggèrent le concept et sa représentation imagée. L'un des traits les plus remarquables de ces indices est sans doute le fait que leur corrélation avec les variables extérieures demeure en général remarquablement stable, quel que soit l'échantillon choisi»*. D'où ce phénomène d'interchangeabilité des indices.

2.1.5- L'interchangeabilité des indices

Dans toute recherche d'opinion, on retrouve le problème général de classification. En effet, chaque indicateur possède un caractère spécifique et ne doit jamais être considéré comme pleinement représentatif pour la classification cherchée. En science sociale où les classifications sont principalement employées pour déterminer les relations caractérisant des ensembles de variables, la seule question digne d'intérêt, de l'avis de LAZARSELD, est celle de savoir si deux indices différents et également raisonnables conduisent à des relations semblables ou différentes entre les variables employées ?

Au sujet de cette préoccupation, LAZARSELD a pu dégager une conclusion importante :

- D'abord dans la pratique, lorsqu'on désire opérer une classification, on choisit de préférence un nombre d'items aussi grand que possible. En effet, un nombre d'items élevés permet d'introduire des distinctions plus fines et d'atténuer ou d'éliminer l'influence fâcheuse des traits spécifiques des items ;

- Ensuite, on doit se rappeler, de toute manière que, quel que soit le nombre d'items utilisés, ils représentent dans tous les cas un sous-ensemble prélevé dans un ensemble infiniment plus vaste d'indicateurs théoriquement utilisables (GUTTMAN à ce sujet a présenté l'idée d'univers de contenus qui consiste à concevoir tout ensemble fini d'indicateurs comme un échantillon prélevé dans un ensemble infini).

Cette conclusion selon LAZARUSFELD dérive des recherches pratiques multiples. En fait, de l'avis de cet auteur, *« si on étudie un concept de connotation complexe tel que le conservatisme et si on veut le "traduire" en instrument de recherche empirique, les choix possibles dans l'ensemble des indicateurs sont en nombre illimité et on ne pourra généralement en utiliser qu'un nombre relativement faible. Si on choisit alors deux ensembles d'items convenables et qu'on forme deux indices interchangeables exprimant la même variable, on constatera généralement que :*

- Les deux indices sont statistiquement liés, mais conduisent à certaines différences dans les classements.

- Les relations avec les variables extérieures apparaissent comme identiquement déterminées par les deux indices.

L'interchangeabilité des indices, poursuit Lazarsfeld, est sans doute intéressante sur le plan pratique ; elle révèle cependant le caractère imparfait de nos méthodes de recherche et d'analyse : on n'arrive jamais à des classifications "pures". Quels que soient les indices utilisés, les items conservent certains traits spécifiques qui entraînent parfois des erreurs de classification. C'est pourquoi les corrélations empiriquement observées sont plus faibles que celles qu'on observerait à l'aide des instruments plus précis». (op. cit. pp. 35-36).

Pour la construction des indices dans notre travail nous allons nous appuyer sur l'analyse dimensionnelle, c'est pourquoi nous tenons à présenter ici les problèmes posés par l'usage de cet outil d'analyse statistique.

2.2- Analyse dimensionnelle et construction des typologies

Pour R. Boudon (1970, p. 12), l'analyse dite *dimensionnelle* « ne fait que donner un autre nom à l'opération usuelle par laquelle nous sommes amenés, dans la vie quotidienne comme dans le travail scientifique, à subsumer une multitude de caractères particuliers sous un petit nombre de concepts

généraux. Ainsi, poursuit-il, lorsque nous décrivons une personne comme intelligente, ouverte, libérale, une institution comme bureaucratique, traditionnelle, nous résumons en général par de telles propositions un grand nombre d'observations particulières. Cette démarche commune est celle que dans sa théorie des "types idéaux", Max Weber décrit comme une opération fondamentale de la recherche historique. Le succès du concept weberien de type-idéal est dû à ce que le problème qu'il sous-tend apparaît presque inévitablement dès que l'objet de l'observation doit être décrit par une multitude de caractères. Il s'agit d'un problème méthodologique qui, loin d'être spécifique à l'histoire est commun en matière des sciences humaines»

Les problèmes de l'analyse dimensionnelle relèvent :

- Des méthodes de réduction ou de contraction de données. En effet, toute démarche scientifique consiste à rassembler préalablement des informations dont l'utilité n'apparaît que si l'on peut les résumer, les maîtriser et les synthétiser. Il faut subsumer ici les informations élémentaires sous un ensemble de catégories pertinentes.
- Des situations où on ne peut procéder à une distinction entre *explicanda* et *explicantia* dans les informations recueillies sur un ensemble d'éléments.
- De la construction des *typologies*.
- De l'explication de la configuration des données. Il s'agit d'identifier les dimensions latentes ou encore les axes qui échappent à l'observation directe.

L'histoire de l'analyse des données peut renvoyer à celle de l'analyse factorielle et à celle de l'analyse des correspondances.

S'agissant de l'analyse factorielle, on peut retenir qu'elle relève des travaux de : CHARLES SPEARMAN en 1904, CYRILL BURT, L.L. THURSTONE KARL PEARSON⁸⁵ (1901). C'est d'ailleurs autour de la revue *Psychometrika* que l'on trouve les principaux noms de ce qu'on peut appeler l'école américaine de l'analyse des données : J-D. CARROL, J-B. KRUSKAL, R-N. SHEPARD, W.S. TOGERSON, G. YOUNG, etc. Sous le nom de "multidimensional scaling", ces auteurs proposent des techniques de représentation des tableaux essentiellement issues d'observations ou expériences psychologiques (mesures des

⁸⁵ C'est à SPEARMAN (1904) qu'on doit le premier modèle permettant de résoudre le problème de la construction des typologies, ou, en d'autres termes, de la classification d'une population d'objets à partir d'un ensemble de caractères définis par ces objets (Bourdon, op. cit., p. 202). Ce premier modèle de SPEARMAN qui est un modèle unifactoriel sera très vite dépassé car ne s'appliquant qu'à des situations exceptionnelles. C'est d'abord THURSTONE (1947) qui va imaginer une méthode permettant d'expliquer les corrélations d'une batterie de tests à partir d'une multiplicité de facteurs communs. La formulation mathématique rigoureuse du modèle multifactoriel orthogonal de THURSTONE sera par la suite proposée par HOTELLING (1933)

similarités, tableaux de préférences ou de dominances) par des techniques robustes, c'est-à-dire peu hypothéquées par des a priori.

Quant à l'analyse des correspondances les auteurs ayant contribué à son développement sont : R.A. Fisher (dans les années 40), M.G. KENDALL et A. STUART (1961). Toutefois, c'est à JEAN-PAUL BENZECRI (1964-1965) que reviendra le mérite de mettre en évidence toutes les propriétés algébriques de la méthode de l'analyse des correspondances et de montrer son intérêt : cela non seulement pour tester l'hypothèse des lignes et des colonnes, mais surtout pour décrire comment les données s'éloignent de cette hypothèse en représentant par des "*proximités*" les associations existant entre les lignes et les colonnes de la table. (Pour plus de détails voir VOLLE (1985), pp. 10-11)

Au cours de tous ces développements, on ne manquera pas de relever que l'analyse factorielle va poser un certain nombre de problèmes de logique délicats.

2.2.1- Les problèmes posés par l'analyse factorielle

En effet, dans le cas de l'analyse factorielle, deux propositions seront admises :

- le modèle factoriel est de portée universelle et son corollaire,
- une structure factorielle a toujours une réalité même si les facteurs obtenus sont non interprétables.

La première proposition considère que le modèle peut être appliqué à tout un ensemble de variables. Or dans les faits, la méthode factorielle de THURSTONE, par exemple, n'est autre qu'un modèle de type causal dont les hypothèses sont extrêmement particulières. La seconde proposition pose le problème d'interprétation des facteurs.

Face aux difficultés d'interprétation, faut-il choisir le nominalisme radical en recourant même aux lettres de l'alphabet pour distinguer les facteurs mis en évidence par l'analyse mais non interprétables ? Ou alors concevoir qu'un facteur est non interprétable que provisoirement ?

Dans la première situation, on constate l'érection du modèle factoriel en métathéorie selon laquelle tout comportement est le produit des facultés fondamentales⁸⁶.

Dans la deuxième situation, à partir du moment où on a admis que l'analyse factorielle n'est pas une métathéorie et que ce modèle ne peut à proprement parler être éprouvé, puisque aucun ensemble

⁸⁶ Cette métathéorie est énoncé par Thurstone : «L'analyse factorielle rappelle la psychologie des facultés mentales. Il est vrai que l'objectif de l'analyse factorielle est de découvrir les facultés mentales. Cependant les sévères restrictions imposées par la logique de l'analyse factorielle font qu'isoler une nouvelle faculté est une tâche ardue, car il est nécessaire de prouver qu'elle est indispensable à l'explication d'observations expérimentales. L'analyse factorielle ne permet pas de tenir qu'on a découvert une nouvelle faculté dès qu'on a trouvé un nom pour désigner un type de comportement» (Thurstone, cité par Boudon, op. cit. pp. 203-204)

d'observations ne permet de le rejeter, on a eu recours au seul critère possible, celui de **l'interprétabilité**. On doit se demander en fait **si les facteurs obtenus sont interprétables**.

Comme **théorie**, l'analyse factorielle classique repose sur quatre hypothèses particulières :

- les facteurs dont dépendent les variables observées sont inconnues ;
- l'ensemble des variables et des facteurs observés constituent une structure simple ;
- les facteurs sont mesurés par une échelle d'intervalle ;
- la dépendance entre facteurs et variables observés est de forme linéaire (application de l'algèbre linéaire)

Toutefois, le passage de l'analyse factorielle de la position de théorie à celle de modèle a amené à définir les hypothèses moins fortes. C'est dans cette logique que d'une part, l'analyse de dépendance va apparaître comme concurrente à l'analyse factorielle et d'autre part, des substituts au modèle d'analyse factorielle seront proposés. Cependant toutes ces tentatives n'ont pas connu un avenir meilleur car elles n'éliminent pas le caractère aveugle du modèle.

Face au fait que la réalité sociale est par nature complexe et par conséquent multidimensionnelle et que l'analyse unidimensionnelle ne peut que déformer ou mutiler cette réalité sociale ; l'analyse des données ou encore les analyses multidimensionnelles (notamment les méthodes factorielles), malgré quelques problèmes posés (problèmes relatifs à l'interprétation par exemple), vont constituer de véritables microscopes permettant de visualiser les réalités économiques, sociales et culturelles. C'est pourquoi, il semble important de présenter l'état actuel des méthodes d'analyse des données ou encore des méthodes d'analyse dites dimensionnelles.

2.2.2- Les méthodes d'analyse des données ou méthodes d'analyse dimensionnelle

Dans le domaine de l'analyse des données, le chercheur dispose aujourd'hui d'un arsenal de méthodes et programmes (apparition de nouvelles méthodes, récupération des anciennes) qui ne le laissent pas démuni en face des données volumineuses et disparates. Le principal problème est donc celui de savoir utiliser ces méthodes de façon concrète, c'est-à-dire celui du choix précis des méthodes.

On peut classer les méthodes d'analyse multidimensionnelle en méthodes algébriques, en méthodes géométriques et en nouvelles méthodes d'analyse. En matière d'analyse des données, on peut rechercher les ressemblances ou les différences entre individus (représenter les proximités entre les individus sur le graphique), regrouper les individus en catégories homogènes (méthodes de classification), décrire les relations entre les caractères (corrélation ou indépendance entre les variables).

Par rapport à cet ensemble de méthodes, P. Bertier et J.M. Bourouche (1975) vont proposer un guide d'utilisation des méthodes (voir tableau ci-après)

Tableau 2.4 : Guide d'utilisation des méthodes

Nature du problème	Nature des données		Méthodes
Description	Rectangulaires	Quantitative	Analyse en composantes principales
		Qualitative	Analyse des correspondances
	Carrées		Analyse des préférences Analyses des proximités
Structuration	Rectangulaires		Classification Recherche d'ordre Analyse des préférences
	Carrées		Classification
Explication	Variables quantitatives		Analyse canonique
	Variables à expliquer qualitatives		Analyse discriminante Segmentation
	Variables explicatives qualitatives		Segmentation

Source : P. Bertier et J. M. Bourouche, Analyse des données multidimensionnelles, PUF, 1975

2.2.3- Avantages, problèmes, difficultés et limites de l'analyse dimensionnelle.

Avec toutes ces méthodes d'analyse des données multidimensionnelles, on peut dire avec GUIGOU(1977, p. 11) «qu'au-delà des simples apparences de l'abondance des informations, il est enfin permis de trouver les variables structurelles qui assurent au système sa cohésion ; il est enfin possible de faire les hypothèses sur les relations de causalité qui lient les variables et les vérifier; il est enfin possible d'élaborer de nouveaux concepts».

Ainsi au nombre des avantages relatifs aux méthodes de l'analyse des données on peut citer :

- la précision et la rigueur du dispositif méthodologique qui permet de rencontrer le critère de l'intersubjectivité ;
- la puissance des moyens informatiques qui permettent de manipuler rapidement un grand nombre de variables ;

- La clarté des résultats et des rapports de recherche, notamment lorsque le chercheur met à profit les ressources de la présentation graphique des informations ;

Toutefois l'analyse des données présente des difficultés et des limites et pose quelques problèmes.

Ainsi en dehors des difficultés d'ordre technique (manque de souplesse des logiciels et existence des erreurs dans ces logiciels, matériel parfois inadapté au rythme d'évolution de la technologie), force est de constater que "le résultat d'une analyse n'est pas facile à présenter. La description complète d'une démarche d'analyse, avec toutes ses étapes (**interprétation des différents axes ; études et suppression des points aberrants ; introduction d'éléments supplémentaires ; interprétation des regroupements obtenus dans une classification etc.**), serait extrêmement lourde. Pour les non initiés, le vocabulaire de ces techniques est un peu "terroriste" (**Valeurs propres, pourcentage d'inertie expliqué par un axe, contributions, ultramétriques etc.**), les graphes d'analyse factorielle et les arbres de classification, parfois très suggestifs, risquent d'induire le lecteur à des interprétations hâtives et fausses. Il convient en fait, lorsqu'une étude s'adresse à des personnes qui ne connaissent pas l'analyse des données, d'insister surtout sur les résultats finals, de les étayer par des ratios calculés directement sur des données et d'un contrôle facile, plutôt que d'exhiber la machinerie des calculs qui, trop impressionnante, détournerait le lecteur de l'essentiel". On doit aussi se rappeler que «l'outil statistique a un pouvoir d'élucidation limité aux postulats et hypothèses méthodologiques sur lesquels il repose, mais il ne dispose pas, en lui-même, d'un pouvoir explicatif. Il peut décrire des relations, des structures latentes, mais la signification de ces relations et de ces structures ne vient pas de lui. C'est le chercheur qui donne un sens à ces relations par le modèle théorique qu'il a construit au préalable et en fonction duquel il a choisi une méthode d'analyse statistique».

On doit donc noter que, malgré les nombreux acquis de la méthodologie dimensionnelle, elle apparaît encore comme une théorie inachevée qui nécessite encore des développements. Ainsi, d'importants progrès sont encore nécessaires pour assouplir l'usage de l'analyse des données, pour l'insérer au rythme du travail quotidien des techniciens, et aussi pour donner à ses produits une allure attrayante (Nous reviendrons par ailleurs sur l'analyse factorielle dans le cadre de la méthodologie de notre recherche).

Notre travail s'inscrit dans le cadre des études cross-culturelles, dans ce type de travaux il se pose non seulement le problème de l'analyse dimensionnelle qui vient d'être évoqué, mais aussi d'autres problèmes d'ordre méthodologique.

2.3-Approches méthodologiques des études cross-culturelles

Le problème posé par les comparaisons entre cultures ressemble à celui de la comparaison entre ananas et oranges. Du point de vue de la sagesse populaire, on ne saurait comparer ananas et oranges. Mais si on considère le terme "comparaison" sous un angle scientifique, c'est-à-dire celui de l'observation des similarités ou des différences ; il est possible d'établir de telles comparaisons. En effet ananas et oranges font partie d'une catégorie générale, celle des fruits. A ce titre ils peuvent être comparés selon de nombreux aspects : disponibilité, prix, couleur, contenu en vitamine, teneur etc. S'il est donc possible de comparer ananas et oranges encore faut-il posséder une "**fruitologie**" c'est-à-dire une théorie des fruits (Hofstede, 1998).

Par analogie, toute comparaison entre valeurs et attitudes entre nations est semblable à une comparaison entre oranges et ananas. Et sans "FRUITOLOGIE" c'est-à-dire sans méthodologie, toute comparaison reste vaine.

Les problèmes posés par les comparaisons entre cultures relèvent : *de l'analyse écologique, de la nature des critères de comparaison (mesure des valeurs), de l'usage des nations ou des États comme unité de comparaison (Jusqu'à quel niveau peut-on considérer une nation comme unité de comparaison ?), du problème des échantillons équivalents, de l'usage des répliques, de la langue et sa traduction, du général et du spécifique, du changement du niveau d'analyse, de l'équivalence fonctionnelle des nations concernées et de l'ethnocentrisme.*

De nombreuses questions doivent donc être résolues lorsqu'il s'agit de comparer les cultures.

2.3.1- L'analyse écologique

Lorsqu'on analyse les relations entre variables, il y a une dimension importante à prendre en considération, c'est celle du contenu de ces variables ou si on veut, celle de la prise en compte des ensembles sur lesquels elles sont définies. Ainsi :

- Les propositions peuvent être non des énoncés sur les individus, mais sur les ensembles d'individus.
- A l'intérieur d'un système causal, certaines variables sont définies sur des individus ou, plus généralement, des éléments et d'autres sur des ensembles d'individus ou d'éléments⁸⁷.

Plusieurs types de variables peuvent être définis sur des ensembles d'individus. A ce sujet, plusieurs classifications sont proposées dont celle de Lazarsfeld et Menzel (1961). Cette classification

⁸⁷ On note par exemple ici la proposition de Durkheim selon laquelle "la protection différentielle des sexes à l'égard du suicide dépend du degré de la diffusion des divorces dans la société" (Voir Boudon, 1970, op. cit. p. 155)

est fondée sur un critère méthodologique : les variables sont classées selon les manières dont elles sont construites (voir Boudon, 1970, p.155). Sur la base de ce critère, Lazarsfeld et Menzel vont donc distinguer :

- Les variables **analytiques** : Il s'agit des variables obtenues par "l'application d'une opération mathématique à des variables définies sur des individus". Un exemple de variable analytique est le niveau de vie d'une collectivité mesuré par la moyenne des revenus individuels.

- Les variables **structurelles**, ou variables obtenues "par l'application d'une opération mathématique à des informations élémentaires concernant les relations entre chaque individu avec certains autres ou avec tous les autres individus". Dans ce cas, l'information individuelle à partir de laquelle la variable est construite concerne les relations entre chaque individu et la totalité des autres. Un exemple de variable structurelle est la classification d'un ensemble de groupes selon la proportion des isolés qu'ils contiennent, au sens sociométrique.

- Les variables **globales** désignent enfin les variables construites à partir d'une information à caractère non individuel. Par exemple si le niveau de vie est mesuré par le nombre de banques pour «n» habitants. Elles ne correspondent à aucune information sur les propriétés individuelles des membres (Boudon, op. cit., p. 156).

Cette typologie des variables permet de faire une distinction entre **corrélations de type I et de type II**. «Lorsqu'une proposition, écrit Boudon, comprend au moins une propriété globale ou structurelle, elle correspond à une corrélation de type II. Les propositions liant deux propriétés analytiques sont les seules qui peuvent correspondre à une corrélation collective de type I» (Boudon, 1966, p. 193). La corrélation collective de «type I» est encore appelée **corrélations écologiques**.

Entre corrélation écologique et corrélation individuelle, on note en général qu'il est impossible d'obtenir une estimation du coefficient de corrélation individuel à partir du coefficient de corrélation collectif. En d'autres termes, il est impossible d'interpréter en termes individuels une proposition collective⁸⁸.

Dans le cadre des comparaisons entre cultures, on peut relever plusieurs types de corrélation :

⁸⁸ Pour de plus amples explications concernant les problèmes entre coefficient de corrélation collectif et coefficient de corrélation individuel, on peut se référer aux deux importants textes de Boudon. Le premier "Propriétés individuelles et propriétés collectives : un problème d'analyse écologique" paru dans la Revue française de sociologie est repris dans l'ouvrage collectif "Méthode de la sociologie", tome II, "Analyse empirique de la causalité". Le second texte est le chapitre V "L'analyse des structures causales : les cas particuliers de l'analyse écologique et de l'analyse contextuelle" de l'ouvrage "L'analyse mathématique des faits sociaux" (op. cit. pp. 155 - 197)

- une corrélation globale entre tous les individus, sans tenir compte des sociétés auxquelles ils appartiennent ;
- une série de corrélations, une pour chaque société, parmi les individus appartenant à cette société;
- une corrélation intersociétés, basée sur les valeurs moyennes des variables pour chaque société.

Force est de constater que ces différents types de corrélation ne sont pas semblables. En effet, les corrélations intersociétés ou corrélations écologiques, calculées soit sur des valeurs moyennes pour chaque société, soit à partir des pourcentages (dans le cas des variables oui - non) sont différentes des autres types de corrélations⁸⁹.

Ainsi, peut-on noter que :

- La confusion entre une corrélation à l'intérieur d'une société et les corrélations intersociétés s'appelle *l'erreur écologique* ("*ecological fallacy*"). Elle est commise lorsque le chercheur interprète les corrélations écologiques comme si elles s'appliquaient à des individus. Cela est souvent d'autant plus tentant que les corrélations écologiques sont souvent plus fortes que les corrélations individuelles (Hofstede, *ibid.*, p. 42)

- La *contre-erreur écologique* est commise lors de la construction d'indices écologiques à partir de variables collectées à un niveau individuel. Ces indices sont construits en ajoutant les résultats de plusieurs questions du même questionnaire. En construisant les indices au niveau individuel, nous devons nous assurer que les données se trouvent en relation sur le plan individuel. Cependant, en construisant les indices au niveau des sociétés, il faut s'assurer que les moyennes des variables qui composent ces indices sont en relation réciproque sur le plan des sociétés écologiquement. La contre erreur écologique, dans les études interculturelles consiste donc, à comparer les cultures sur des indices créés pour un niveau individuel. Lors des comparaisons, il y a donc lieu de comprendre que l'écologique diffère de la logique personnelle (Hofstede, *ibid.*, p.42).

⁸⁹ Voici à ce sujet les propos de Bollinger et Hofstede "Si on considère les cas extrêmes, il est facile de voir pourquoi les corrélations écologiques ne sont pas les mêmes que les corrélations au sein d'une même société. A l'une des extrémités, la valeur d'une variable moyenne peut être la même pour chacune des sociétés. Dans ce cas nous ne trouvons que des corrélations au sein d'une société et aucune corrélation écologique. A l'autre extrémité, on peut trouver une des variables constante pour tous les membres d'une société, mais différente d'une société à l'autre. Dans ce cas, les corrélations au sein de la société ont la valeur zéro et l'on n'a qu'une corrélation écologique. D'habitude, ni les sociétés ni leurs membres ne sont jamais complètement égaux pour chaque variable et l'on trouve effectivement les deux types de corrélation. Cependant, elles n'ont pas la même ampleur et peuvent avoir des signes opposés" (op. cit. p. 41)

Une fois le problème de l'analyse écologique posé, intéressons-nous dès à présent à la nature des critères de comparaison.

2.3.2- La nature des critères de comparaison : problèmes relatifs à la mesure des valeurs.

Au nombre de ces problèmes, il doit d'abord être relevé celui du questionnaire.

2.3.2.1- Le problème du questionnaire

Les critères de comparaison généralement indiqués pour des comparaisons entre cultures ou pour l'étude des cultures sont les valeurs et les attitudes. *«Du fait de leur acquisition précoce, écrit Hofstede, la plupart de nos valeurs sont inconscientes ; il nous est donc difficile d'en parler, et elles ne sont pas directement perceptibles de l'extérieur. Elles ne peuvent qu'être déduites de notre comportement»*. (op. cit. p. 25). Dès lors, dans le domaine de la recherche des comparaisons entre cultures, *«la méthode qui consiste à déduire les valeurs du comportement est à la fois fastidieuse et ambiguë»*(op. cit. p. 25). Dans ces circonstances, l'usage des questionnaires qui demandent d'indiquer les préférences est donc envisageable (la valeur étant, selon la définition donnée par Hofstede, la tendance à préférer un certain état des choses à un autre). Or, dans cette perspective *«les réponses aux questions ne peuvent être prises à la lettre car le comportement réel s'écarte parfois du comportement verbal exprimé dans le questionnaire»*. Toutefois, *«ces questionnaires fournissent tout de même des informations intéressantes en ce qu'ils révèlent des différences entre réponses des divers groupes ou catégories»* (op. cit. p. 25).

Un autre problème important relatif à l'usage d'un questionnaire lorsqu'il s'agit des comparaisons entre cultures est celui qui survient au moment de l'interprétation des réponses des interviewés. Ici, il est question de faire la distinction fondamentale entre valeurs **désirables** et valeurs **désirées** : entre ce que l'on voudrait que le monde soit et ce que l'on désire pour soi-même.

2.3.2.2- Distinctions entre valeurs culturelles

Les questions concernant les valeurs désirables se réfèrent aux gens en général, et sont formulées en termes de "bien ou mal", "d'accord, pas d'accord" ; le désirée par contre est formulé en terme de "vous", "moi", il a trait à ce que nous considérons comme important, ce que nous souhaitons pour nous-mêmes, y compris nos désirs moins vertueux (ibid., p.26). Le tableau ci-après donne les différences fondamentales entre valeurs désirables et valeurs désirées.

Tableau 2.5 : Distinction entre les valeurs désirées et les valeurs désirables

Nature de la valeur	Valeurs désirées	Valeurs désirables
Dimension de la valeur	intensité	direction - sens
nature de la norme correspondant à la valeur	statistique phénoménologique, pragmatique	absolue - déontologique idéologiques
Comportement correspondant	choix et effort différentiel	Accord ou désaccord
Résultats dominant	faits et/ou paroles	paroles
Termes utilisés comme instrument de mesure	important attrayant - préféré	bon - juste - accord - «on devrait»
Sens de ce terme	activité plus évaluation	évaluation seulement
Personnes concernées par les instruments de mesure	moi - vous	les gens en général

Source : Bollinger et Hofstede (1987, p. 26)

On doit aussi mentionner que certains auteurs divisent l'univers des valeurs en deux sous-ensembles : valeurs terminales (finalité de l'existence) et valeurs instrumentales (lignes de conduite, moyens d'arriver) ; valeurs téléiques (derniers moyens et fin), valeurs éthiques (bon, mauvais), valeurs esthétiques (beau ou laid), valeurs intellectuelles (vrai, faux) et valeurs économiques (cher ou bon marché)⁹⁰.

Ainsi, interpréter les études sur les valeurs sans tenir compte des différences entre le désiré et le désirable peut donner des résultats paradoxaux. Dans le domaine des études cross-culturelles, il se pose aussi le problème de la subjectivité des instruments de mesure.

2.3.2.3- La subjectivité des instruments de mesure.

Un autre problème relatif au questionnaire est celui de la subjectivité de cet instrument de mesure. En effet, les valeurs qu'on trouve dans un questionnaire dépendent beaucoup plus de l'instrument utilisé. Ici, apparaît encore la preuve de la subjectivité en sciences sociales. Chaque auteur dans ce domaine propose sa propre sélection subjective des valeurs caractéristiques à mesurer. De ce fait, on n'est pas étonné de constater que les auteurs sur ce sujet s'accordent rarement. On peut donc

⁹⁰ Voici à ce sujet ce que dit Hofstede "Various authors have divided the universe of values according to theoretical criteria. Rokeach (1972) divides them into terminal values (end states) and instrumental values (ways to get there); Levitin (1973: 494), into telic values (ultimate means and ends), ethical (good or evil), aesthetic (beautiful or ugly), intellectual (true or false), and economic (true or false)" (op. cit. p.23)

affirmer que la validité des mesures de valeurs doit probablement être faible⁹¹ (Bollinger et Hofstede, op. cit., p. 37). Ainsi, un instrument de mesure des valeurs façonné aux États-Unis ne saurait correspondre au contexte camerounais par exemple. Nous reviendrons sur ce point dans le cadre des problèmes de réplique des questionnaires.

De façon générale, on a pu faire certaines remarques relatives aux questionnaires sur les valeurs :

- On a généralement admis les définitions du concept valeur telles que préconisées par Kluckhohn ou Rokeach ;
- On a identifié trois grandes catégories de valeurs qui traitent respectivement de nos relations avec les autres, avec les choses, avec nous-mêmes et avec Dieu ;
- On a considéré les valeurs comme ayant à la fois une intensité et un sens ;
- On a établi une distinction importante entre valeurs désirées (ce que les gens désirent actuellement, la norme ici est statistique) et valeurs désirables (ce que les gens doivent désirer, la norme ici est idéologique) ;
- On a estimé que les valeurs exercent une influence sur les opinions, les comportements, les attitudes, les croyances et vice-versa ;
- On a généralisé l'usage des échelles d'attitude pour l'étude des phénomènes mentaux ;
- On a considéré que le comportement social est pour une part le produit des valeurs ;
- On a institué deux approches principales pour la mesure des attitudes : l'approche nomadique (échelles donnant des scores (scale-rating)) et l'approche comparative (ordre et classement (ranking)) ;
- Selon les approches, on a adopté pour les mesures, les échelles allant de 2 à 11 niveaux ou des ordres de classement de 2 à 18 rangs ;
- Pour éviter les distorsions entre mesures basées sur la description de soi (valeurs désirées) et celles basées sur des déclarations idéologiques (valeurs désirables), on a introduit une autre technique qui consiste à déduire les valeurs de la façon dont les interviewés décrivent leur perception d'une troisième personne. Le questionnaire de Fielder sur *le collègue le moins préféré (least preferred coworker LPC)* illustre cette approche.

⁹¹ Hofstede fait état de nombreuses études faites sur les comparaisons entre instruments de mesure des valeurs aux pages 21-22 de son ouvrage "Culture's Consequences". Les résultats issus de toutes ces comparaisons confirment la subjectivité des différents instruments de mesure.

Le problème de la mesure des valeurs s'inscrit dans le cadre général de celui sur l'étude de la programmation mentale ou de la culture.

2.3.2.4- Stratégie pour l'étude de la culture ou de la programmation mentale.

Dans l'étude de la programmation mentale, le comportement peut être provoqué ou observé à l'état naturel. Ce comportement peut aussi être traduit en termes verbaux (paroles) ou non (actes) ;

La considération de ces différentes attitudes conduit à quatre stratégies différentes pour l'étude des différences entre cultures. La présentation de ces différentes stratégies a été faite par Bollinger et Hofstede.

Tableau 2.6 : Les quatre stratégies pour l'étude de la programmation

	COMPORTEMENT PROVOQUE	OBSERVATION D'ETAT NATUREL
PAROLES	1) - Interviews - Questionnaires - Tests	2) - Analyse de discours - Analyse des discussions - Analyse des documents
ACTES	3) - Expériences de laboratoire - Expériences pratiques	4) - Observation directe - Usage des statistiques descriptives

Source : Bollinger et Hofstede (ibid., p.36)

On peut constater que la stratégie largement utilisée est celle du premier cadran (usage du questionnaire). Les autres stratégies le sont moins⁹². Cependant, aucune méthode ne dispose d'une validité prédictive sûre. Aussi est-il conseillé, lorsque cela est possible, d'adopter au moins deux stratégies.

Nous n'allons pas oublier de mentionner ici que toutes les méthodes utilisant les comportements provoqués (1^{er} et 3^e cadran) contiennent inévitablement un *effet d'Heisenberg*⁹³.

Une fois les problèmes relatifs à la mesure des variables ou des valeurs posés, intéressons-nous dès à présent aux unités d'enquête que sont les États ou les nations ou encore les groupes ethniques.

⁹² Voici à ce sujet les propos de Hofstede "Cell 2, 3, and 4 measures of values are rarer in the literature. Nevertheless, almost any behaviour which is systematically observable - verbal and non verbal - can be used to infer mental programs in general and values in particular. Examples on the cross-cultural level (cell 2) - MacClelland's (1961) content analysis of children's stories of 41 countries; (cell 3) - Schächter et al.'s (1954) laboratory experiments with group discussions by schoolboys in seven European countries; and (cell 4) - Adelman and Morris's (1967) factor analysis of national statistical data from 74 developing countries" (op. cit. p. 25)

⁹³ Selon Bollinger et Hofstede, cet effet "est décrit en physique nucléaire comme *principe d'indétermination* : quiconque observe une particule, la perturbe. De même en sciences sociales, le comportement provoqué ne se répète pas nécessairement dans les circonstances où le chercheur ne sera plus présent" (op. cit. p. 36)

2.3.3- Les problèmes relatifs à l'échantillonnage et à l'usage de la nation comme unité d'observation.

Ces problèmes sont relatifs : à l'ensemble des réponses issues de l'enquête, à l'équivalence des échantillons, à la stabilité des dimensions et à l'usage de la nation comme unité d'enquête.

2.3.3.1- Le problème posé par les ensembles de réponses («The problem of responses set»)

En faisant usage des questionnaires à échelles, les réponses proposées par les différents groupes aux questionnaires vont présenter des différences. Ces différences sont parfois dues au phénomène d'acquiescement permanent ou à la tendance pour certains groupes à privilégier soit les valeurs les plus élevées de l'échelle soit les valeurs les plus faibles. Les données ainsi influencées par ces deux phénomènes peuvent conduire à des corrélations fausses ou artificielles ainsi qu'à la détermination des dimensions erronées. La solution proposée pour résoudre ce genre de distorsion tout en préservant les différences réelles au niveau cross-culturel est d'utiliser la procédure «*within unit-of-analysis standardization*⁹⁴».

2.3.3.2- Le problème posé par la taille de l'échantillon quant à l'usage de l'analyse en composantes principales.

Lorsqu'on procède à une analyse en composantes principales, le problème rencontré est celui de la stabilité des facteurs. En effet, Pour préserver la stabilité des facteurs, le nombre d'observations doit être au moins égal au double de celui du nombre de variables. Or les matrices utilisées dans le cadre des études cross-culturelles ne peuvent remplir cette exigence. A titre d'illustration, la matrice utilisée dans le cadre de l'enquête IBM comportait 32 questions (variables) et 40 pays (unités observées). Toutefois, cette exigence ne saurait s'appliquer à l'analyse de facteurs écologiques, pour lesquels le score pour chaque case de la matrice est la moyenne d'un grand nombre d'observations indépendantes. Dans cette situation, la stabilité des structures des facteurs est déterminée par le nombre de personnes interrogées. L'analyse de facteurs écologiques donne ainsi des résultats stables même si le nombre d'observations est inférieur au nombre de variables (Hofstede, 1994, op. cit. p. 43).

On peut aussi, pour résoudre ce problème de stabilité de facteurs, recourir à la méthode du **MDS** («*Non-Metric multidimensional scaling*») proposé par Ronen et Shenkar (1985). Cette méthode semble produire des résultats meilleurs que dans le cas de l'analyse factorielle écologique mais impose de nombreuses conditions et restrictions (axiome des distances par exemple). Il est donc parfois

⁹⁴ Voici cette procédure telle que présentée par Kwok Leung et Michael H. Bond (1989) «In this procedure of within unit-of-analysis standardization, responses to a set of items are standardized within each unit. The unit of analysis depends, of course, on the level of analysis. The unit is a subject at the individual level and is a culture at the cross-cultural level. This way, the mean response of unit to the items is set at zero and the standard deviation is set at one. So in a cross-cultural factor analysis, one would first standardize the means within each culture. Cultural differences in the relative level of endorsement on any particular item would thereby be retained and thus be detected» (op. cit. p. 138)

envisageable de contrôler les facteurs issus de l'analyse factorielle écologique par ceux du MDS⁹⁵ (cas de la Chinese Connection).

2.3.3.3 Le problème posé par l'équivalence des échantillons

Pour l'observation des individus dans une population, on peut soit procéder par une observation participante comme chez les anthropologues, soit par sondage.

Dans le cas des études cross-culturelles, l'observation participante, quoique aboutissant parfois à une description précise des ensembles culturels, ne saurait de nos jours être une nécessité impérieuse⁹⁶. Quant aux techniques d'enquête par sondage en usage dans les études cross-culturelles, la question qu'on doit se poser est de savoir : comment arriver à mettre en évidence les traits culturels nationaux partagés par la majorité, sinon la quasi-totalité des membres d'une société ?

A défaut de recourir à de larges enquêtes coûteuses et généralement organisées par les grands instituts de sondage, une bonne stratégie consiste donc à comparer des échantillons étroits microculturellement semblables dans des pays ou groupes ethniques différents. Les échantillons étroits proviennent de groupes facilement accessibles aux chercheurs, comme les étudiants d'universités ou des cadres assistant à un séminaire de formation. Leur équivalence fonctionnelle est variable (Hofstede, op. cit. p.46)

On peut faire encore une remarque ici sur le nombre de pays ou de groupes culturels. Plus le nombre de pays ou groupes couverts est grand, plus l'étude apporte des informations intéressantes. Le nombre minimum de répondants exigés par pays ou groupe est égal à 20 (voir le document "VSM 94" de l'IRIC).

Nous devons encore souligner, la collecte des données dans le cadre des enquêtes cross-culturelles oppose les techniques d'enquêtes qualitatives aux techniques quantitatives.

2.3.3.4- Le problème des techniques d'enquête.

Dans le cadre des études sur les cultures, les anthropologues, d'une part, préconisent le recours à l'observation participante pour mettre en évidence avec plus de clarté les traits culturels d'un peuple ou

⁹⁵ Voici à ce sujet les propos de K. Leung et M. H., Bond (1989, p. 140) : «Although MDS methods are in several ways better than factor analysis (Ronen & Shenkar, 1985), they impose some a priori assumptions on the structure of data - namely the distance axioms (Shepard, 1962). In contrast, factor analysis does not involve such assumptions. thus, it would be useful to cross-check the results from factor analysis with those from MDS methods»

⁹⁶ On peut noter avec Hofstede que "Si l'anthropologie a eu recours à cette méthode d'observation, c'est parce qu'il n'y a pas d'autres pas d'autres moyens de recueillir des informations sur les sociétés analphabètes et isolées. Ce qui est étonnant, c'est que de nombreux anthropologues ont converti cette nécessité en dogme et ont fait un point essentiel de leur paradigme : les autres façons de collecter des données, comme celles utilisées par les autres sciences sociales, n'ont rien à leur apprendre". Toutefois, faut le noter, "des informations sérieuses sur les différences de culture entre des sociétés instruites et aisément accessibles peuvent être recueillies auprès des sources indirectes (comme les statistiques nationales ou les résultats d'enquêtes comparatives)" (op. cit., p. 319)

d'un groupe. D'autre part, nombreux sont ceux qui estiment que cette méthode est dépassée et qui préconisent l'usage des sources indirectes (usages des statistiques nationales par exemple).

Or, peut-on le constater, les travaux d'observation participante sont aussi empreints de subjectivité. Ainsi, par exemple, s'agissant de l'étude de Mead à Samoa (Mead dans cette étude a eu recours à l'observation participante) étude ayant fait l'objet d'une sévère critique par l'anthropologue australien Derek⁹⁷, il ressort des propos de Bateson (Bateson 1984, Howard, 1984) que **«la critique portée sur le travail de Mead à Samoa s'appliquait tout aussi bien au travail de Freeman Derek : tous deux étaient entachés de la subjectivité de l'observation anthropologique. Une jeune femme bavardant avec des jeunes femmes avait eu une vision heureuse de cette société ; un vieil homme grincheux recueillant des informations auprès des chefs, après une guerre mondiale, en proposait une vision sinistre»** (voir Hofstede, op. cit. p. 319). C'est ainsi que **«les anthropologues n'échappent pas à la nature humaine, leur perception reste sélective»** (Hofstede, op. cit. pp. 318-319)

De la même manière, et s'agissant des sources indirectes, il est par exemple constaté que **«en tant que sources d'information comparative, les statistiques nationales ont aussi leurs défauts : les données n'ont pas forcément été collectées de la même manière dans différents pays, ou bien les gouvernements peuvent avoir intérêt à donner une certaine image à travers ces statistiques. Il est donc impératif d'utiliser plusieurs sources et plusieurs statistiques. Les indices calculés à partir d'un grand nombre de statistiques ont une marge d'erreur plus faible qu'un chiffre pris isolément»** (op. cit. p. 320)

2.3.4- Le "spécifique" et le "général" et le problème relatif aux phénomènes modaux et marginaux.

De façon générale, le problème de la comparaison entre cultures est lié à celui de la distinction entre l'unique et le comparable. Si on se réfère aux hypothèses relatives à la nature des sciences sociales, ce problème oppose deux méthodologies ou encore deux styles : les styles idiographiques et les styles nomothétiques. Les styles idiographiques recherchent les événements uniques et les styles nomothétiques recherchent les lois générales (voir première section de ce chapitre).

La distinction entre le général et le spécifique renvoie aussi à celle déjà faite depuis longtemps par les anthropologues entre **«emic»** et **«etic»** (Pike, 1954) dans le cadre des théories et modèles sur les réalités sociales.

2.3.4.1- «Emic» et «Etic»

Les termes «*emic*» (*émiques*) renvoient à la recherche des éléments uniques, spécifiques, définis de l'intérieur tandis que les termes «*etic*» (*étiques*) sont relatifs à la recherche des éléments communs dans le but de les comparer.

Ainsi, au cours de leur développement historique, les sciences humaines ont oscillé entre ces deux approches particulières : l'ethnologie a privilégié le côté particulier et la sociologie a plutôt mis l'accent sur le général (Bollinger et Hofstede, op. cit. p. 50).

Ces deux approches, de l'avis de Bollinger et Hofstede *«influencent la méthode d'analyse utilisée. Le pur idiographe fuira les observations quantitatives et l'emploi des statistiques. Celui qui penche vers les comparaisons focalisera son attention sur les relations entre des variables collectées dans plusieurs cultures. Le summum du nomothétique est d'utiliser l'analyse factorielle et d'autres analyses multivariées qui remplacent les variables d'origine par des dimensions explicatives permettant de dégager les lois générales pour l'ensemble des cultures»* (op. cit. p. 50).

C'est donc cette seconde approche moins sensible aux facteurs uniques de chaque culture qui a été suivie par Hofstede dans sa recherche pour les 4 dimensions culturelles et qui sera aussi suivie ici dans le cadre du travail sur les cultures camerounaises.

On peut aussi mentionner ici que certains auteurs comme Segall, Dasen, Berry et Poortinga (1990) ont suggéré d'autres approches d'études cross-culturelles relevant à la fois de l'«*etic*» et de l'«*emic*» (voir Nancy J. Adler et al, 1995, p. 4).

Dans tous les cas, on peut considérer avec Hofstede et Bollinger que *«quand on compare les phénomènes sociaux, les similitudes et les différences sont deux faces d'une même médaille même si certaines études privilégient soit la recherche des similitudes, soit celle des différences»* (op. cit. p. 50).

2.3.4.2- Les phénomènes modaux et les phénomènes marginaux.

Si dans le cas de l'opposition entre méthodes idiographiques et méthodes nométhiques on a une opposition entre anthropologues et sociologues, dans celui des phénomènes modaux et marginaux, on peut noter que *«les psychologues et les sociologues se sont principalement préoccupé des phénomènes modaux, tandis que les anthropologues et les ethnologues ont plus été attirés par les phénomènes marginaux ou uniques»* (ibid., p.47). Toutefois, lorsqu'il est question de rechercher les différences entre sociétés, il ne semble uniquement pas nécessaire de n'étudier que ce qui est modal dans chacune d'entre elles. En effet, on peut aussi beaucoup apprendre de la comparaison des

⁹⁷ Derek "déclarait que les découvertes de Mead sur la liberté sexuelle de ces jeunes filles n'étaient qu'un mythe et que

phénomènes marginaux. Les travaux de Durkheim sur le suicide sont une référence en la matière. Durkheim au terme de son étude a tiré des conclusions sur l'ensemble d'une société, bien que le nombre des individus qui mettent volontairement fin à leurs jours soit très réduit.

Une bonne raison statistique explique pourquoi les phénomènes extrêmes peuvent mieux différencier les cultures entre elles que les phénomènes modaux. Dans ce sens, l'exemple choisi par Bollinger et Hofstede est le suivant : « Dans un pays A, une caractéristique culturelle, par exemple l'agressivité individuelle, n'est pas distribuée de la même façon que dans le pays B. (voir figure ci-après). Dans notre exemple, écrivent-ils, la différence entre les deux pays a une valeur σ , où, σ représente l'écart-type de la distribution au sein de chaque pays (que nous avons choisi normale). Dans le pays A, le pourcentage des individus ayant un niveau d'agressivité supérieur à la moyenne commune serait de 30,9% et dans le pays B de 69,1%. On obtient ainsi un ratio de 2,2 entre ces deux sociétés. Cependant le pourcentage d'individus ayant un niveau d'agressivité supérieur à une certaine valeur q , qui représente la distance de $2 \cdot \sigma$ pour le mode de la société B et de 3σ pour le mode de la société A fera 0,14% d'individus pour la société A mais 2,27% pour la société B. Ainsi, en examinant le phénomène marginal, le ratio entre les deux sociétés est de 16,8, c'est à dire huit fois plus grand que le ratio modal qui décrivait la répartition de la proportion d'individus supérieurs à la moyenne » (ibid., p. 48) (voir figure 2.4).

ses recherches ont montré une violence sexuelle considérable et un certain puritanisme" (op. cit., p. 319)

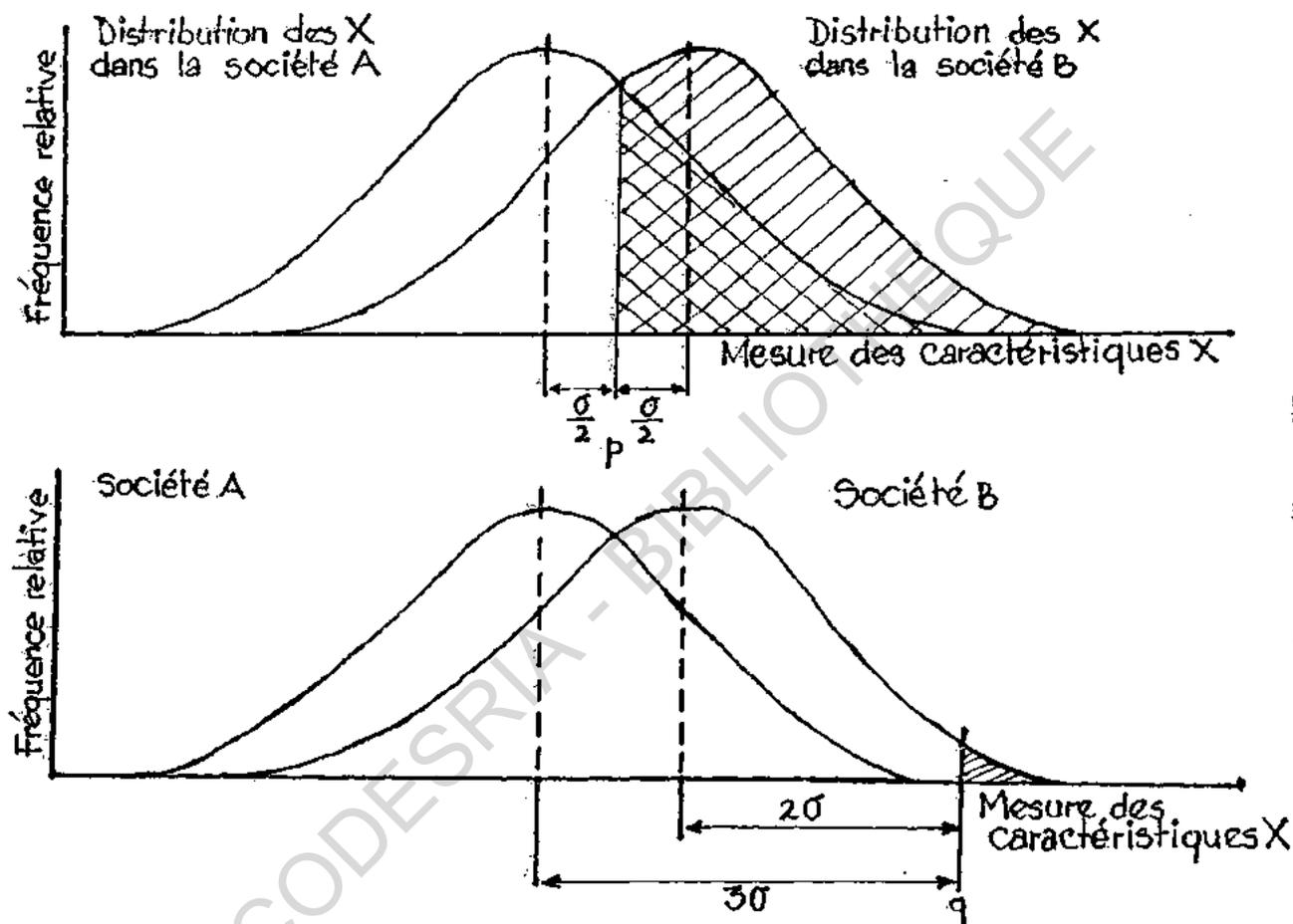


Figure 2.4: Les ratios entre les sociétés des fréquences de ceux dépassant un niveau moyen ou un niveau extrême, pour une caractéristique culturelle à distribution normale.
SOURCE: Bollinger et Hofstede, op cit.

2.3.5- Les stratégies d'études comparatives.

Les deux attitudes (recherche des différences ou recherche des similitudes) combinées à la nature des variables utilisées donnent lieu à quatre stratégies pour les études comparatives entre sociétés. Ces quatre stratégies telles que vues par Bollinger et Hofstede sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 2.7 : Quatre stratégies pour l'étude comparative entre sociétés

	Focalisation de la recherche sur les similitudes entre les sociétés	Focalisation de la recherche sur les différences entre les sociétés
En utilisant les variables au sein des sociétés à un niveau microscopique (la culture est une boîte noire)	1- prouver l'universalité des lois à un niveau microscopique	2- Illustrer le côté unique de chaque société.
En utilisant les variables écologiques entre les sociétés (la culture est un domaine spécifique de l'étude)	3- Déterminer une typologie des sociétés.	4- Déterminer les dimensions des sociétés et des lois à un niveau macroscopique.

Source : Bollinger et Hofstede (op. cit. p. 50)

De l'avis des auteurs de cette typologie :

- «les deux premières catégories d'étude portent sur les cultures, mais sans spécifier nécessairement ce que la culture veut dire. Dans ces études, la culture est souvent traitée comme une **boîte noire**, dont on ne sait ce qu'elle contient. Mais dans la première catégorie, comme on espère prouver qu'il n'y a pas de différences entre cultures, ce que contient la boîte noire n'a pas d'importance. Alors que dans la deuxième catégorie, on espère prouver que son contenu est essentiel, mais on la considère comme une boîte de Pandore enfermant tellement de choses qu'il est impossible d'être plus spécifique. Ces deux catégories d'études considèrent les sociétés comme trop complexes pour pouvoir être réellement comparées»

- «la troisième catégorie utilise les variables écologiques qui permettent de déterminer une typologie des cultures en réunissant dans un même ensemble celles qui présentent les mêmes caractéristiques».

- «la quatrième catégorie d'études regroupe celles qui tentent de déterminer les dimensions culturelles des sociétés et de trouver des lois à un niveau macroscopique» (op. cit. p. 51).

Nous avons donc opté, comme Hofstede, pour la quatrième catégorie d'études, c'est-à-dire celles qui traitent des dimensions de la culture nationale à partir d'un certain nombre de sociétés pour comprendre à la fois des sociétés similaires et des sociétés différentes dans le contexte du Cameroun pays considéré comme Afrique en miniature.

2.3.6- Problèmes de Réplication et de traduction du questionnaire.

Le questionnaire est l'instrument de recueil des données ainsi que de mesure des valeurs pour les besoins de comparaisons entre cultures. Au sujet de cet instrument, deux problèmes peuvent être posés :

- d'abord, celui de la mentalité des concepteurs du questionnaire, mentalité qui a nécessairement une influence sur la nature des questions posées ;
- ensuite, celui de la traduction du questionnaire en d'autres langues.

2.3.6.1- Le caractère ethnocentrique du questionnaire et les problèmes de réplication.

«La recherche actuelle en matière des différences culturelles, nous dit Hofstede, souffre de réemplois peu judicieux» (op. cit. p. 324). Par conséquent, ce réemploi pose nécessairement problème, le questionnaire conçu dans une société ne couvre que les sujets pertinents dans celle-ci. Aussi, le risque est-il grand d'ignorer les sujets les sujets importants dans d'autres sociétés. Or ce sont là les sujets importants pour ces autres sociétés. Dès lors, déclare Hofstede, «l'ethnocentrisme de ce type de réemploi a été à l'origine de nombreuses études sans intérêt dans le domaine des différences culturelles» (op. cit. p.324).

Dans le domaine des différences culturelles entre nations ou ethnies, il est donc généralement conseillé d'élaborer ses propres instruments de mesure adaptés au type de personnes et de situations qu'on envisage d'étudier. Dans ce sens, on peut remarquer les efforts faits par l'IRIC pour l'élaboration de questionnaires adaptés à d'autres contextes. On note par exemple les travaux de Bond, ("Chinese connection") et de "L'african value survey module" menée actuellement par Niels et Tidjani.

Toujours dans le domaine des études sur les différences entre cultures, il est aussi conseillé de concevoir des instruments de façon pluri-culturelle, c'est-à-dire dont le contenu a été collecté dans divers pays aux cultures aussi différentes que possibles. C'est ainsi que, dans le cas du questionnaire sur le Cameroun, on a associé dans un même questionnaire les questions issues du VSM 94 (contexte occidental et oriental), de "L'african value survey module" (contexte des pays africains) et ceux qu'on a relevés dans le cas du Cameroun.

Toutefois, malgré l'inopportunité de recourir aux instruments conçus par et pour d'autres contextes, la réplication d'un questionnaire comme le VSM 94 peut paraître à notre avis judicieux, pourvu que les conditions de son application soient remplies (Voir Hofstede pp.326). En effet, en Afrique en général et au Cameroun en particulier, on a de plus en plus affaire à des personnes qu'on peut qualifier de métis culturels parce que celles-ci sont non seulement en contact avec les méthodes et structures de travail nées plus particulièrement en Occident, mais nombreux sont celles qui sont formées à l'école de l'occident et use des langues occidentales dès le berceau. En administrant un questionnaire comme le V.S.M 94 à ce type de personnes ouvertes sur le monde, on pourrait en effet voir vers quelles valeurs elles sont plus portées ou alors si elles apprécient de manière différente la perception du travail en Occident ou en Orient. On ne doit pas aussi ignorer que l'entreprise en Afrique est une création extérieure et que l'imposition des manières de travailler du Blanc, de ses structures et de ses modèles d'organisation des entreprises a créé un choc culturel et du coup la mentalité du Noir a quelque peu été influencée par ses nouveau apports.

2.3.6.2- La langue et sa traduction.

La langue n'est pas un véhicule neutre de la pensée (voir chapitre III). C'est pourquoi selon le linguiste Whorf, «les observateurs ne voient pas la même image de l'univers si leurs antécédents ne sont pas semblables» (Whorf, repris par Bollinger et Hofstede, op. cit.p. 44). En dehors de ce premier aspect, il y a aussi lieu de noter que la traduction est source d'erreurs. Pour ces deux raisons, on peut présager que l'usage d'un questionnaire conçu dans un contexte et administré dans un autre est source de beaucoup d'erreurs et on peut ainsi aboutir à des résultats peu concluants.

Toutefois, dans une étude comme celle de Hofstede, dont le questionnaire a le mérite d'être traduit en plusieurs langues, il apparaît invraisemblable que les erreurs de traduction accidentelles affectent les résultats. La langue dans ce cas devient une variable dans l'analyse et pas seulement une source de biais.

Tous ces principes et toutes ces considérations relevés ici dans le cadre des problèmes des études cross-culturelles vont influencer notre travail sur la recherche des dimensions culturelles dans le contexte du Cameroun. De même, les différents aspects méthodologiques traités dans le cadre des approches scientifiques des phénomènes socioculturels vont resurgir dans l'analyse et l'appréhension du concept de culture.

3- Le concept de culture

Peu d'anthropologues s'accordent sur le contenu à attribuer au mot «culture». Aussi, d'importants points sont-ils à relever quant à son appréhension :

- aucune définition ne peut mettre en relief tout ce que recouvre ce mot (renforcement de l'idée selon laquelle le mot culture est difficile à définir) ;
- existence d'une inflation des spécifications et d'une multiplicité des acceptions (La culture est le processus aux mille faces (Valade, 1992, p. 461)
- la culture est un concept flou, et par conséquent malléable, chaque utilisateur peut lui donner une forme particulière. (P. Bernoux, 1985, p.182) ;
- toute recherche sur la définition de la culture s'appuie davantage sur les références ou recherches antérieures relatives à cette notion ;
- les théories sur la culture ont été fortement influencées par le développement de disciplines autres que l'anthropologie ou théories nées en dehors d'elles. Ainsi les problèmes soulevés par la définition de la culture divisent aussi les différents courants de pensée dans d'autres sciences sociales telles que la sociologie, l'ethnologie, ou encore la psychologie et l'économie (l'idée de fractionnement des sciences sociales fait aussi partie des différents débats sur la définition du concept de culture).

Compte tenu de tout ce qui précède, nous pouvons dire avec Aktouf (1989) qu'il serait prétentieux et illusoire d'alléguer faire le tour du concept de «culture». Ici, on va se tourner vers certains classiques et dresser avec quelques spécialistes un petit bilan sur l'état de la question, de telle sorte qu'il nous soit permis de nous aventurer plus en avant avec le moins possible d'inexactitude ou d'approximation. Pour étudier le concept de culture, nous allons nous intéresser : **aux repères importants, aux définitions et à quelques débats et remarques sur la culture (3.1), à l'approche culturaliste de l'appréhension des phénomènes culturels (3.2), à l'importance de la valeur et à la notion de dimensions culturelles (3.3) enfin aux études cross-culturelles sur la découverte des dimensions culturelles (3.4).**

3.1- Le concept anglo-saxon de la culture et débat sur le concept de culture.

Nous allons faire recours au concept anglo-saxon de la culture(3.1.1) ainsi qu'à d'autres définitions ayant marqué les études sur la culture(3.1.2). A ces deux premiers aspects vont se greffer les différents débats soulevés par le concept de culture(3.1.3). Sur la base de ces premiers éléments, nous allons donner une orientation du concept de culture dans notre travail (3.1.4)

3.1.1- Les repères de Kluckhohn et Kroeber⁹⁸

«Référence obligée lorsque l'on traite du concept de culture dans les domaines constitutifs des sciences humaines, l'ouvrage de Alfred L. Kroeber et Clyde Kluckhohn (1952) offre un ensemble de cent soixante-trois définitions qui fait apparaître une pléthore de sens. Au sein même des six catégories entre lesquelles ces échantillons sémantiques se trouvent distribués - descriptives, historique, normatives, psychologiques, génétiques, structurales - les contenus présentent des variations telles que l'on a pu parler de "Jungle conceptuelle"» (Valade, 1992, p. 461). Dans ce premier sous paragraphe, nous allons présenter les grands traits des différentes catégories telles que recensées par Alfred L. Kroeber et Clyde Kluckhohn.

Alfred L. Kroeber et Clyde Kluckhohn vont distinguer les groupes ci-après :

- Le groupe A : La nature de la culture (« *The nature of culture* »)⁹⁹ ;
- Le groupe B : Les composantes de la culture (« *The components of culture* »)¹⁰⁰ ;
- Le groupe C : Les Propriétés distinctives de la culture (« *Distinctive properties of culture* »)¹⁰¹ ;
- Le groupe D : Culture et psychologie (« *Culture and psychology* »)¹⁰² ;

⁹⁸ Dans cette partie, nous avons laissé volontairement les citations et les concepts en anglais, leur langue d'origine pour ne pas faire fausser le sens.

⁹⁹ Parmi les auteurs qui insistent sur la nature de la culture Kroeber et Kluckhohn : Ogburn (1922, 6, 13) ; Ellwood (1927a : 9) ; Bose (1929 : 7-8, 24) ; Radcliffe-Brown (1930 : 3, 3-4) ; Wallis (1930 : 9, 13, 32, 11, 33) ; Murdock (1932 : 213) ; Forde (1934 : 463, 469-70) ; Schapera (1935 : 319) ; Faris (1937 : 23) ; Mumford (1938 : 492) ; Firth (1939 : 19-19) ; Von Wiese (1939 : 593) ; Murdock (1940 : 364-69) ; Dennes (1942 : 164-65) ; Roheim (1943, 81-82) ; Kluckhohn et Kelly (1945a : 93-94) ; Kluckhohn et Kelly (1945b : 33 -35) ; Bidney, (1947 : 395-96) ; Hinshaw et Spuhler (1948 : 17) ; Kroeber (1948a : 8-9, 253) ; Bidney (1949 : 276) ; Radcliffe-Brown (1949, 5:10-11) ; Zipf (1949 : 276)

¹⁰⁰ Dans ce groupe où la définition de la culture est faite par ses différentes composantes, Kroeber et Kluckhohn citent les auteurs tels que : Bose (1929 : 25) ; Menghin (1931, 614) ; Murdock (1932, 204-05) ; Boas (1938 : 4-5) ; Murdock (1941 : 143) ; Firth (1944 : 20) ; White (1947 : 165).

¹⁰¹ Dans ce groupe où la culture est caractérisée par ses différentes propriétés, Kroeber et Kluckhohn notent les contributions de : Case (1927 : 920) ; Ellwood (1927b : 13) ; Bose (1929 : 32-33) ; Faris (1937 : 3, 278) ; Goldenweiser (1937 : 45-46) ; Opler (1944 : 452) ; Herskovits (1948 : 625) ; White (1949a : 374) ; Osgood (1951 : 206,207, 210, 211, 213).

¹⁰² Dans ce groupe où on essaye de trouver le fondement de la culture dans la psychologie ou alors où on met en rapport culture et psychologie, Kroeber et Kluckhohn présentent les conceptions de la culture de : Marett (1920 : 11-12) ; Freud (1927 : 62-63) ; Redfield (1928 : 292) ; Benedict (1928 : 23,24) ; Goldenweiser (1933 : 59) ; Roheim (1934 : 216) ; Roheim (1934 : 169, 171, 235-36) ; Sapir (1934) (1949 : 591-92) ; Opler (1935 : 145, 152-153) ; Seligman (1936 : 113) ; Faris (1937 : 278) ; Nadel (1937a : 280-81) ; Nadel (1937b : 421-23, 433) ; Woodard (1938 : 649) ; Kardiner (1939 : 84-85) ; Mandelbaum (1941 : 238) ; Roheim (1941 : 3-4, 23) ; Roheim (1942 : 151) ; Kluckhohn and Mowrer (1944 : 7-8) ; Beaglehole and Beaglehole (1946 : 15) ; Leighton (1949 : 76) ; Merton (1949 : 379).

- Le groupe E : Culture et langage («*Culture and language*»)¹⁰³ ;
- Le groupe F : Relations culture et société, individus, environnement, et artefact («*Relation of culture to society, individuals, environment, and artifacts*»)¹⁰⁴.

Dans cette jungle conceptuelle, certains aspects importants relatifs à la notion de culture peuvent être tirés :

3.1.1.1- Pour le groupe A, on peut retenir que la culture peut être cernée à travers *certaines facteurs ou dimensions culturelles*¹⁰⁵ ; que la culture forme un système. Dans ce groupe, il est aussi important de noter l'importance accordée aux *valeurs culturelles* au détriment des autres aspects de la culture. De même dans ce cadre, il convient déjà de signaler la différence entre les niveaux d'étude : études sur les individus et études sur les cultures. Dans le cadre de ce même groupe A, on commence à croire que les éléments de la culture peuvent faire l'objet d'une certaine standardisation et même être considérés comme des choses au sens d'Emile Durkheim.

3.1.1.2- Dans le groupe B où on distingue les composantes de la culture, on note que les diverses composantes de la culture sont données de façon illustrative et non exhaustive. A ce niveau va se poser le problème de la classification des cultures, de l'analyse des cultures en catégories, de la classification des composantes. Kroeber et Kluckhohn nous donnent une idée de ces classifications¹⁰⁶.

¹⁰³ Dans ce groupe où le langage est considéré comme support de la culture, Kroeber et Kluckhohn notent les apports de : Boas (1911 : 67-68) ; Sapir (1912 : 239-41) (1949 : 100-02) ; Sapir (1924b : 152-53) (1949, 155-56) ; Trubetzkoy (1929) (1949 : 164-66) ; Blomfield (1945 : 625) ; Vogelin and Harris (1945 : 456-457) ; Vogelin and Harris (1947 : 588, 590-92, 593) ; Greenberg (1948 : 140-46) ; Hoijer (1948 : 335) ; Vogelin (1949, 36, 45) ; Silva-Fuenzalida (1949 : 446) ; Hockett (1950 : 113) ; Buswell (1950 : 285) ; Voegelin (1950 : 432) ; Olmsted (1950 : 7-8) ; Taylor (1950 : 559-60).

¹⁰⁴ Dans ce cadre où la culture apparaît dans presque tous les domaines de l'activité humaine, Kroeber et Kluckhohn notent les participations de : Wissler (1916 : 200-01) ; Marett (1920 : 11-13) ; Ogburn (1922 : 48) ; Case (1924a : 106) ; Kroeber (1928 : 331), (1931 : 476) ; Sapir (1931, 658), (1949 : 365) ; Sapir (1932), (1949 : 515-16) ; Winston (1933 : 5-7) ; Goldenweiser (1933 : 63) ; Ford (1937 : 226) ; Murdock (1937 : xi) ; Parsons (1937 : 762-63) ; Plant (1937 : 13, fn. 4) ; Bierstedt (1938 : 211) ; Kardiner (1939 : 7) ; Rouse (1939 : 16, 18, 19) ; Radcliffe-Brown (1940 : 2) ; Kluckhohn et Kelly (1945b : 29) ; Kluckhohn et Kelly (1945b : 35) ; Kluckhohn (1945a : 631-33) ; Fortes (1949a : 57-58) ; Murdock (1949 : 82-83) ; Radcliffe-Brown (1949 : 321, 322) ; Nadel (1951 : 79-80).

¹⁰⁵ A ce sujet Kroeber et Kluckhohn écrivent par e.g. ce qui suit «Murdock, ten years later, admits four factors that rise human behaviour from the organic, hereditary level to the super-organic level. These four are habit-forming capacity, social life, intelligence and language (op. cit., p. 93) ;

¹⁰⁶ Kroeber et Kluckhohn écrivent en effet ce qui suit : « There is however one tripartite classification of culture which appears several times- in substance not in the same nomenclature- in the foregoing statement : Those by Menghin, 1931, Boas, 1938, Murdock, 1941. Under this viewpoint, the majors domain of culture are : (1) The relation of man to nature, subsistence concerns, techniques, « material » culture ; (2) the more or less fixed interrelations of men due to desire for status and resulting in social culture ; (3) subjective aspects, ideas, attitudes and values and actions due to them, insight, « spiritual » culture » (op. cit., p. 97)

3.1.1.3- A travers les différentes interventions dans le **Groupe C** on peut résumer certaines propriétés de la culture¹⁰⁷.

3.1.1.4- Dans le **groupe D**, on renoue avec le vieil antagonisme entre l'anthropologie et la psychologie ou entre le psychique et le culturel ou encore entre la personnalité et la culture. Mais force est de constater qu'on s'achemine désormais vers une meilleure compréhension des phénomènes humains en associant méthodes anthropologiques et psychologiques. Il y a ainsi une réelle interpénétration entre culture et personnalité. Kroeber et Kluckhohn au terme de leur analyse arrivent à de nombreuses conclusions allant dans ce sens¹⁰⁸.

3.1.1.5- Dans le **groupe E** où anthropologues et linguistes discutent des relations entre culture et langages, si au préalable, on a considéré avec Sapir et Boas que les phénomènes linguistiques étaient automatiques et inconscients et que les phénomènes culturels étaient plus conscients, force est de considérer de nos jours que le langage fait partie intégrante de la culture¹⁰⁹ même si le débat entre culture et langage reste ouvert¹¹⁰.

3.1.1.6- Dans le **groupe F** enfin, où Kroeber et Kluckhohn ont retenu les contributions mettant en rapport : culture et société, culture et individus (Culture and individuals), culture et environnement, culture et objets fabriqués (Culture and Artifacts) et, culture et coutumes (culture and custom) ; à travers

¹⁰⁷ Parmi ces propriétés Kroeber et Kluckhohn citent entre autres : patterned, standardized, structured, External (to body), extraorganic, extrasomatic, symbolism, Human only, scientific analysis, variable, dynamic, communicated, by speech, transmitted, learned by education, prior to individual and influencing him, ; means for creative expression...

¹⁰⁸ Voici quelques passages qui illustrent la symbiose entre anthropologie et psychologie ou entre culture et personnalité : « Benedict's famous parallels were of a slightly different order- between personalitytypes and cultural types. Yet she seemed to many of her readers to be saying : culture is personality writ large ; personality is culture writ small » (ibid., p. 112) ; « To a considerable degree (though not completely) anthropological culture, psychoanalytic super-ego, and indeed the *conscience collective* of Durkheim are all constructs from the same data and have many overlapping theoretical implications » (ibid., p. 114) ; « Culture is manifested in and through personalities. personality shapes and changes culture but is in turn shaped by culture. » (p. 114) ; « However, we may conclude with Stern (1949 :342) that : There has been considerable unrewarding controversy ... around the contrast of culture as a thing in itself, and culture as an activity of persons participating in it. Actually both approaches are valid, and are required to supplement each other for a rounded undestanding of cultural behavior ; » (ibid., p. 114).

¹⁰⁹ A ce sujet, nous pouvons lire dans le texte de Kroeber et Kluckhohn ce qui suit «Then there appears to have been a lull until 1945, when two papers, by Bloomfield and by Voegelin and Harris reopened the subject : « Every language serves as the bearer of a culture » and « language is a part of culture ». (p.124)

¹¹⁰ Voici les propos de Kroeber et Kluckhohn à ce sujet «it is evident that culture has been used in two senses, each usually implicit in its context and validated there : culture including language and culture excluding language. It is also clear that in the most easily separable part or aspect of the culture, that its processes are the most distinctive, and that the method of linguistics are also the most distinctive as well as the best defined in the social sciences. What the « cultural » equivalent of phonemes, or the linguistic equivalent of «cultural traits », may be has not yet become apparent : it may be unanswerable until the question is reformulated ; » (ibid., p.124)

les différents débats relatifs au caractère de réalité concrète ou abstraite de la culture, de la société ou de la personnalité, ces auteurs nous ont apporté des précisions supplémentaires¹¹¹.

A travers ces différentes interventions sur le concept de culture telles que recensées par Kroeber et Kluckhohn, si on se rend compte une fois de plus de la difficulté qu'il y a à circonscrire le terme « **CULTURE** », on peut déjà aussi commencer à dégager certaines constantes qui peuvent servir à caractériser la notion de culture. Nous pouvons encore trouver une illustration des éléments récurrents de la culture à travers la présentation de certaines définitions sur la culture que nous avons jugées opportunes ou convenables.

3.1.2- La culture : quelques définitions

Notre premier auteur de référence sera Tylor (1871) et c'est à juste titre, car « l'apparition du concept de culture comme concept scientifique dans la langue anglo-saxonne est datée traditionnellement de 1871, année où paraît l'ouvrage de d'Edmund B. Tylor, "Primitive culture". La définition que donne Tylor de la culture est considérée à la fois comme historique et canonique. Cette définition est la suivante¹¹²: **"Le mot culture ou civilisation, pris dans son sens ethnographique le plus étendu, désigne ce tout complexe comprenant à la fois les sciences, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes et les autres aptitudes et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société"**. Cette définition, compte tenu de son caractère classique sera d'ailleurs reprise par plusieurs auteurs dont Guy Rocher¹¹³ (1968). Selon Rocher, « L'acceptation de la culture de Tylor met bien en lumière le caractère de système et de totalité propre à toute culture : **« Un ensemble lié de manières de penser, de sentir, et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte »**.¹¹⁴ S'agissant toujours de cette définition donnée par Tylor, Beneton(1975) relève que, « Tylor a le mérite

¹¹¹ A ce sujet, Kroeber et Kluckhohn écrivent ce qui suit : « our own view is that « social system » or « social structure », « personality », and « culture » are all abstractions on about the same level. To a large degree, as we have indicated earlier, they all depart from the same order of data, and the distinction rests primarily in the focus of interest and type of question asked (i.e. « frame of reference »). If one thinks of « a society » (not a « social system » or « social structure ») as a specific group of individuals who interact with each other more than with « outsiders », then, of course, « a society » is more concrete than « a culture ». It is also possible and legitimate to distinguish « the social » from the « cultural » by pointing the to facts that are not culturally patterned but which yet influence social (i.e., interactive) life. One may instance such phenomena as population density, the location of group, and others (...). Finally, a plurality of individuals in more or less continuous interaction and not merely a perpetuation of pre-existing cultural patterns. **Cultural factors influence the greater part of social behavior but social factors in their turn modify culture and create a new culture ».** (ibid., p.136)

¹¹² Tylor cité par Valade (1992), article sur "la culture" in *Traité de sociologie*, PUF, Paris, p. 462.

¹¹³ Institut universitaire d'études du développement de Genève(1980), "Relations interculturelles : écoles méthodes et thèmes de recherche" in *Introduction aux études interculturelles*, Unesco p. 17.

¹¹⁴ Rocher, cité par Institut universitaire. d'études du développement de Genève, op cit. p.17.

d'avoir pris une conscience explicite du nouveau signifié du terme et d'en avoir donné la première interprétation vraiment objective. »

Une autre référence, en la matière, à savoir Kluckhohn révèle que *« La culture est la manière structurée de penser, de sentir, de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par les symboles et qui représente son identité spécifique, elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles dérivées des sélections par l'histoire et des valeurs qui lui sont attachées »*.¹¹⁵ Cette référence à Kluckhohn est importante car la définition qu'il donne de la culture apparaît ainsi comme un commun diviseur à toutes les définitions de la culture¹¹⁶ compte tenu du travail de synthèse des différentes acceptions de la culture fait au préalable par Kroeber et Kluckhohn (voir paragraphe précédent).

Dans les brisées de Kluckhohn, Geert Hofstede définit la culture comme *« Programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à d'autres »*.¹¹⁷ Cette définition appelle quelques précisions. Voici le commentaire de Hofstede au sujet de sa définition : *« chacun d'entre nous, écrit-il, porte en lui des modes de pensée, de sentiment et d'action potentielle qui sont le résultat d'un apprentissage continu. Une bonne partie a été acquise au cours de la petite enfance, période de la vie la plus propice à l'apprentissage et à l'assimilation. Quand certaines façons de penser, de sentir, d'agir se sont installées dans l'esprit de quelqu'un, cette personne doit d'abord s'en débarrasser avant d'apprendre quelque chose de différent ; or désapprendre est plus difficile qu'apprendre »*. Ainsi, poursuit-il *« par analogie avec la façon dont les ordinateurs sont programmés, nous emploierons l'expression "programmes mentaux" pour désigner ces processus acquis. Il est bien évident que l'on ne programme pas une personne comme un ordinateur. Le comportement individuel n'est que partiellement déterminé par la programmation mentale, chacun a la possibilité de s'en écarter ou d'y réagir de façon nouvelle, créative, destructrice ou inattendue ». En définitive donc pour Hofstede, la "programmation" à laquelle il fait référence "indique simplement les réactions probables et vraisemblables en fonction du passé de la personne considérée"*¹¹⁸.

Cette autre définition de la culture de Bronislaw Malinowski est aussi importante : *« au départ, écrit cet auteur, il sera bon d'envisager la culture de très haut, afin d'embrasser ses manifestations les plus diverses. Il s'agit évidemment de cette totalité où entrent les ustensiles*

¹¹⁵ Bollinger et Hofstede (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les Éditions d'organisation, Paris, p. 27

¹¹⁶ Bollinger et Hofstede, op. cit. p. 27

¹¹⁷ Bollinger et Hofstede, op. cit. p. 27

¹¹⁸ Voir Geert Hofstede (1994), *Vivre dans un monde multiculturelle*, Les Editions d'Organisation, Paris, pp. 18-19.

et les biens de consommation, les chartes organiques réglant les divers groupements sociaux, les idées et les arts, les croyances et les coutumes. Que l'on envisage une culture très simple ou très primitive, ou bien au contraire une culture complexe très évoluée, on a affaire à un vaste appareil pour une part matériel, pour une part humain, et pour une autre part encore spirituel, qui permet à l'homme d'affronter les problèmes concrets et précis qui se posent à lui » (voir Bronislaw Malinowski, "Une théorie scientifique de la culture", Maspero, 1968, p.34). L'importance de cette définition se justifie ici parce que son auteur penche pour une théorie scientifique de la culture, théorie, qui en fait traduit le point de vue fonctionnaliste de la culture avec les deux déterminismes que sont le déterminisme biologique et le déterminisme culturelle (voir 1.3.3 sur la présentation du fonctionnalisme).

À côté de cette conception de la culture de Bronislaw Malinowski, il nous a aussi paru opportun de présenter celle de Margaret Mead (Nous reviendrons par ailleurs sur cet auteur dans la présentation du culturalisme). « *Par culture, écrit Mead, nous entendons l'ensemble des formes acquises de comportement d'un groupe d'individus, unis par une tradition commune transmettent à leurs enfants... Ce mot désigne non seulement les traditions artistiques, scientifiques, religieuses et philosophiques d'une société, mais encore ses techniques propres, ses coutumes politiques et les mille usages qui caractérisent sa vie quotidienne : mode de préparation et de consommation d'aliments, manière d'endormir les petits enfants, mode de désignation du président de conseil, procédure de révision de la constitution* »¹¹⁹. Son intervention s'inscrit ici parce qu'elle représente L'école d'anthropologie psychologique – ou psycho-culturelle-américaine qui influence au plus haut point de nombreuses démarches anthropologiques (Voir 3.2 sur le culturalisme).

La contribution des sociologues à l'édification du concept de culture est aussi importante, c'est pourquoi, cette définition de la culture que donne Pierre Bourdieu mérite d'être présentée. Selon cet auteur, « *[La culture] est, au titre de code commun, ce qui permet à tous les détenteurs de code d'associer le même sens aux mêmes paroles, aux mêmes comportements, aux mêmes œuvres, et réciproquement d'exprimer la même intention signifiante par les mêmes paroles, les mêmes comportements et les mêmes œuvres...* » (Pierre Bourdieu, Système d'enseignement et système de pensée, E.P.H.E., Centre de sociologie européenne, s.d., p.5-6)

On ne peut faire un inventaire des définitions remarquables en matière de culture sans évoquer celle donnée par l'UNESCO. Selon la déclaration de MONDIACUT, on entend par culture,

¹¹⁹ Margaret Mead, *Société, traditions, et technique*, UNESCO, 1953, p.13, cité par P. Foulquié et R. Saint-Jean, Dictionnaire de la langue philosophique, Paris, Presses Universitaire de France, 1962, article sur la « culture »

«L'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société un groupe social. Elle englobe outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances »¹²⁰. Cette définition a le mérite de nous faire savoir ce que la communauté internationale met dans le contenu du mot «culture».

Nous ne pouvons arrêter nos références sur les différentes acceptions du mot culture sans jeter un grand regard plus près de nous. Et dans ce cadre, Emmanuel Soundjock considère la culture comme **«l'ensemble de faits et gestes d'un groupe d'humains ; c'est la manière dont il conçoit, conduit son existence quotidienne et millénaire, ce sont les gestes et les paroles employés pour demander la main d'une jeune fille, l'introduire dans sa maison et sa famille, c'est l'ensemble des interdits ou de régimes alimentaires qui accompagnent la grossesse, c'est la manière dont l'enfant est éduqué, initié, introduit dans la société des adultes. C'est le système économique et le système technologique. La culture c'est tout grâce à quoi et pourquoi l'homme existe et subsiste, c'est l'arsenal des moyens techniques et mystiques qui assurent la vie et la survie à l'homme et au groupe»**¹²¹. L'appel à Soundjock se justifie ici parce que certains éléments contenus dans son acception de la culture présentent une certaine originalité par rapport aux divers contenus issus d'autres contextes culturels.

Ces différentes définitions de la culture ainsi que les différents aspects évoqués par Kroeber et Kluckhohn mettent en évidence certains points dominants du concept de culture et appellent aussi certains points de débat.

3.1.3- La culture : débats importants et quelques aspects dominants

Dans les premiers propos sur la culture, nous avons essayé de présenter les grands points de repère ainsi que les différentes définitions considérées à notre avis comme importantes dans le cadre de la compréhension de la notion de culture. Force est donc de constater, à travers la présentation de tous ces éléments, que par acquis successifs, sous des influences diverses, le mot culture s'est enrichi de nombreux signifiés qui se sont ajoutés et non substitués les uns aux autres (Beneton, 1975, p.147). Nous pouvons aussi relever ici, d'une part, l'existence de certains débats relatifs aux rapports entre individus et culture, culture et civilisation, culture et société et, d'autre part, le fait que différents auteurs insistent sur la relativité des pratiques culturelles.

¹²⁰ Ismael Serageldin et Taborof June (dir), (1992), **Culture et développement en Afrique**, UNESCO, p. 2

¹²¹ E. Soundjock, cité par Etounga Manguelle, op.cit. p. 52

3.1.3.1- Controverses et débats sur la notion de culture

Les grands sujets de divergence ou de convergence entre les différentes théories sur la culture, d'après la présentation déjà faite, peuvent porter sur : **la conception universaliste ou particulariste de la culture, l'adéquation culture et personnalité, les liens entre culture et civilisation, culture et société, et enfin culture identité culturelle.**

a) Culture ou Cultures ?

Poser cette question revient à savoir si la culture a un caractère universel, ou alors si elle s'inscrit dans l'histoire comme diversité des cultures.

Le débat oppose ici, d'une part, les tenants d'une conception universaliste de la culture (évolutionnistes et fonctionnalistes), et d'autre part ceux qui partagent une vision particulariste de ce concept (structuraliste et culturalistes).

Ce débat ancien entre une conception unitaire du monde culturel et l'atomisation ou fractionnement culturel des sociétés est de nos jours supplanté par l'idée de l'interdépendance des cultures. Il est de plus en plus admis que **« toute culture est composite et qu'aucune ne peut prétendre à une pureté cristalline¹²² »**. Dans ce contexte, les cultures cherchent de nouveaux modes de coopération qui pourraient ouvrir des possibilités de développement plus larges, sans remettre pour autant en question les autonomies respectives¹²³. Elles évitent par cette attitude de faire des **« synthèses culturelles »** qui très souvent se transforment en controverses culturelles¹²⁴. Dans ce contexte, l'idée de relativisme culturel, chère à Lévy-Strauss, a toute son importance et on comprend mieux pourquoi cet ethnologue désigne sous le vocable de culture **« tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente par rapport à d'autres des écarts significatifs »**. Le terme culture est employé par Lévy-Strauss **« pour regrouper un ensemble (...) d'écarts significatifs dont les limites coïncident approximativement¹²⁵ »**.

La compréhension du concept de culture peut encore être facilitée une fois établies les relations de domination ou de subordination, de dépendance ou d'indépendance entre culture et personnalité.

¹²² Institut universitaire d'études du développement de Genève, op. cit., p. 43

¹²³ Louis Bazin (1980), "Les conditions d'objectivité dans l'approche interculturelle : le cas des études orientales et asiatiques" in *Introduction aux études interculturelles*, UNESCO, Paris, p. 77

¹²⁴ Louis Bazin (1980), op. cit. p. 77

¹²⁵ Lévy-Strauss, cité par M. Izard (1991), article sur la "Culture" *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, p. 191

b) Structure de la personnalité et culture : quelle relation ?

Le problème posé ici est de savoir si les comportements et les attitudes des individus en société relèvent du niveau individuel (personnalité individuelle) ou du niveau collectif (la culture). Dans ce cadre, le psychique et le culturel s'affrontent (nous reviendrons sur cette question dans la partie sur le culturalisme).

Si on peut être d'avis avec Boudon et Bourricaud (1994) que la culture ne saurait en aucun cas être la mesure de toute chose et qu'il « est dangereux d'exagérer l'influence des valeurs transmissibles par la socialisation sur le comportement¹²⁶ » car « la socialisation doit être conçue, non seulement comme un mécanisme d'intériorisation, mais aussi comme un processus d'adaptation à des situations changeantes et variées, processus jalonné d'arbitrages et de compromis effectués par le sujet entre les normes qui s'imposent à lui, les valeurs et les croyances auxquelles il souscrit, et ses intérêts tels qu'il les conçoit¹²⁷ » ; on peut aussi retenir que « L'inconscient culturel » et « L'inconscient freudien » entrent en parfaite symbiose dans l'édification de l'animal social qu'est l'homme. Dès lors, la distinction entre ce qui provient du niveau collectif (la culture) et ce qui relève du niveau individuel dans le comportement des hommes en société n'est plus assez évidente. Aussi, « départager l'inné de l'acquis devient d'autant plus difficile qu'en grandissant, tout le monde autour de soi partage les mêmes modèles¹²⁸. A ce sujet, Mveng-Engelbert écrit justement que « L'homme (en Afrique) apparaît comme nomade, puis comme dyade, puis comme triade et enfin comme foule... Il plonge ses racines dans la société humaine : il est lui-même une humanité en miniature portant la totalité de l'histoire et de l'espèce¹²⁹ ».

La distinction entre culture et société mérite aussi une attention particulière.

c) Quelle distinction entre culture et société ?

Lorsqu'on aborde les questions relatives aux phénomènes culturels, on ne peut généralement pas se soustraire à l'obligation de rapprocher la notion de culture à celle de société.

De nombreux travaux consacrés à la culture affirment l'imbrication du social dans le culturel ou du culturel dans le social. Quelques propos sont assez illustratifs à cet effet :

¹²⁶ Boudon et Bourricaud, op. cit. p. 145

¹²⁷ Boudon et Bourricaud, op. cit. pp. 144-145.

¹²⁸ T. Hall Edouard, op. cit.

¹²⁹ Mveng cité par J. Carlos (1984) "L'interdépendance du nouvel ordre économique international et du développement culturel" in *La Culture et le nouvel ordre économique international*, Institut pour les pays en développement Zagreb, pp. 56-57.

passeraient du stade de la sauvagerie, caractérisée par les économies de chasse - cueillette ou pastorale, au stade du commerce et de l'industrie, apanage de la civilisation¹³⁴.

Les notions de civilisation et de culture apparaissent aussi comme solidaires du point de vue idéologique. C'est en quelque sorte ce que semble dire ce passage de Mauss lorsqu'il nous donne sa conception du mot civilisation. En effet, écrit-il, parlant de civilisation : **«C'est un ensemble suffisamment grand de phénomènes de civilisation, suffisamment nombreux, eux-mêmes suffisamment importants tant par leur masse que par leur qualité ; c'est un ensemble assez vaste par le nombre, de sociétés qui le présentent ; autrement dit un ensemble suffisamment caractéristique pour qu'il puisse signifier, évoquer à l'esprit une famille de sociétés »**.¹³⁵ Au préalable, Mauss nous aura signalé que **«les phénomènes de civilisation sont essentiellement internationaux, extranationaux. Ainsi, on peut les définir en opposition aux phénomènes sociaux spécifiques de telle ou telle société : ceux des phénomènes qui sont communs à plusieurs sociétés plus ou moins rapprochées : rapprochées par contrat prolongé, par intermédiaire permanent, par filiation à partir d'une souche commune»**¹³⁶.

Malgré ce lien de filiation entre culture et civilisation, les anthropologues ont préféré pour leur science l'usage du terme culture à celui de civilisation.

C'est en combattant les idées évolutionnistes que la préférence dans les études scientifiques sur la culture ira au concept de culture. En effet la réaction anti-évolutionniste commencée par Frantz Boas en 1896 et qui s'est poursuivie d'une part, par les écoles diffusionnistes et, d'autre part, par les culturalistes et la tradition anthropologique américaine est marquée dans l'ensemble par une nette hostilité aux thèses évolutionnistes. Hostilité qui a sans doute favorisé le choix de *culture* : *civilisation* a été victime de sa signification implicite (Beneton, op. cit. pp. 119-120).

Dans cette nouvelle perspective, Cheikh Anta Diop et autres intellectuels africains, ne font donc aucun abus de langage lorsqu'ils utilisent indifféremment les mots culture et civilisation pour désigner les ethnies et les sociétés africaines. Ainsi des rapports de complémentarité entre culture et civilisation, on arrive aux liens d'interchangeabilité dans l'usage de ces deux notions et sur le plan scientifique à une plus grande considération du concept de "Culture".

Ceci dit, quelle relation établir entre culture et une autre notion voisine : l'identité culturelle ?

¹³⁴ A. E. Taylor, op. cit. p.271

¹³⁵ Marcel Mauss, op. cit. p. 466

¹³⁶ Marcel Mauss, op. cit. p. 466

e) L'identité culturelle : expression de la dynamique du dedans d'une culture.

Si nous admettons avec Tolra et Warnier que *« toute société est soumise à une dynamique du dedans qui lui vaut une certaine autonomie, et une dynamique du dehors aux termes desquels elle opère des emprunts parfois majeurs (...) tout en se réaménageant pour leur faire place »*¹³⁷ ; l'identité culturelle apparaît comme liée à la dynamique du dedans d'une culture.

Pour aller plus en avant dans l'intelligibilité de l'expression identité culturelle récemment entrée dans la terminologie internationale (avec un légitime succès)¹³⁸, nous conviendrons avec Mveng que si *« l'identité est constituée par l'ensemble des caractéristiques qui rendent un être différent des autres, et le constituent à la fois comme « ipseité », c'est à dire comme lui-même, et comme « altérité », c'est-à-dire comme différent des autres (...) parler d'identité culturelle, c'est donc parler en tout premier lieu de l'héritage culturel d'un peuple, d'un pays, d'une nation, dans ce qu'il a de riche ou de pauvre, dans sa variété, dans son originalité, dans ce qui précisément le rend différent des héritages culturels des autres peuples. Parler d'identité culturelle, c'est aussi parler de la créativité, du dynamisme, de la fécondité du génie d'un peuple, ainsi que de ses productions dans tous les domaines, en tant que ces productions sont de la manière dont ce peuple s'humanise et se réalise dans l'histoire »*¹³⁹. Il convient de noter avec Cheikh Anta Diop que *« L'identité culturelle d'un individu est fonction de celle de son peuple. Par conséquent, s'il faut définir l'identité culturelle d'un peuple, cela revient, dans une large mesure, à analyser les comportements de la personnalité collective »*¹⁴⁰.

Toutefois, le concept d'identité culturelle doit être manipulé avec prudence¹⁴¹. Aussi, *« à côté du principe d'authenticité culturelle, il convient de poser le concept de dialogue entre cultures. En effet, sous peine de favoriser les cloisonnements nationaux et le sectarisme sous ses formes diverses, il importe d'ouvrir chaque culture à toutes les autres dans une perspective largement interculturelle »*¹⁴². (comparer les cultures). En définitive, si l'identité culturelle est un aspect primordial de la culture, elle suppose néanmoins le respect de la pluralité des cultures et autorise même des emprunts. En revanche elle réfute l'uniformité des cultures, car il existe dans toute culture des invariants culturels¹⁴³ et psychologiques ou encore des structures et représentations collectives irréductibles dont la non prise en compte dans toute conception de la culture peut entraîner la négation du principe de relativité culturelle.

¹³⁷ Tolra et Warnier, op. cit. p.11

¹³⁸ Louis Bazin, op. cit. p. 66

¹³⁹ Mveng(1985), "Ya-t-il une identité culturelle camerounaise ?" in *L'identité culturelle camerounaise*, Editions ABC, Yaoundé, pp. 67-68.

¹⁴⁰ Cheikh Anta Diop (1981) *Civilisation et Barbarie*, Présence Africaine, Paris, p.271.

¹⁴¹ Nada S. D (1984), "Le Développement culturel dans les pays en développement après leur accession à l'indépendance" in *La culture et le nouvel ordre économique international*, Institut pour les pays en développement, Zagreb, pp. 99-100.

¹⁴² voir Louis Bazin, op. cit. 77.

Ces différents débats vont donc orienter le sens que nous allons donner à la notion de culture dans ce travail.

3.1.3.2- La culture, les éléments pour la recherche des valeurs socioculturelles camerounaises

Avant de proposer notre orientation sur la culture, remarquons d'abord avec Bernoux «*qu'une définition ne se déroule jamais dans le vide, dans l'atmosphère éthérée des galaxies de la science pure, un auteur a toujours un enjeu lorsqu'il la propose*»¹⁴⁴. Ainsi, des différentes définitions déjà présentées, chacune obéissait à un courant de pensée ou tout simplement cadrait avec une certaine vision de la réalité sociale telle que vécue par son auteur. On a donc pu constater selon les différents auteurs que le mot culture est capable de revêtir différentes acceptions et, par conséquent, **il n'existe pas en sciences sociales, une loi relative à la culture.**

Toutefois, dans chacune des conceptions ethnocentriques de la culture, on trouve une ébauche de sens de ce mot. Chaque description de la culture nous éclaire sur les paramètres à prendre en compte lorsqu'il s'agit de la culture. Dans ce contexte, la mise en commun des expériences des uns et des autres peut nous permettre de mieux orienter le sens qu'on veut donner au mot culture. Nous n'allons donc pas faire œuvre de révolutionnaire en ayant l'air d'écrire quelque chose de nouveau. Loin de nous aussi l'idée de s'enfermer dans une définition explicite. A travers tout ce qui a été dit dans les différents débats et dans les divers thèmes relatifs à la culture, il se dégage certaines constantes qu'il conviendrait de prendre en compte lorsqu'il s'agit de parler de la culture.

Les éléments que nous allons relever ici seront relatifs, d'une part aux aspects dominants du contenu de la notion de culture et, d'autre part, à ceux jugés essentiels permettant de mieux approcher l'étude de la culture.

a) **La culture : quelques aspects dominants du contenu.**

Les aspects qui seront évoqués sont relatifs : au contenu des cultures, au niveau des cultures et à la relativité culturelle.

• **Le contenu des cultures**

A propos du contenu de la culture, on peut lire dans le Grand Larousse Universel (1982) ce qui suit «*Près d'un siècle de recherches anthropologiques ont depuis fait apparaître ce que le terme peut contenir (...). Il s'agit du système économique de production et de distribution, de la production technique, du système de parenté et l'organisation familiale, de l'organisation politique et religieuse, des règles de vie quotidienne, du système moral et judiciaire, du langage et de la production mythique,*

¹⁴³ - Pour la notion d'invariant culturel, voir Cheikh Anta Diop op. cit. p. 280.

artistique, philosophique, voire scientifique»¹⁴⁵. Ces différents éléments se retrouvent dans la plupart des aspects de la culture déjà évoqués.

A travers cette énumération des composantes de la culture qui ne saurait être exhaustive, on constate le caractère dichotomique des divers éléments culturels. On peut ainsi distinguer les aspects matériels des aspects spirituels. La conception à la fois matérielle et spirituelle de la culture part de l'étymologie même du terme culture. En effet, selon Galaty et Leavitt,¹⁴⁶ «tout comme le latin, cultura dont il est issu, le mot moderne «culture» fait référence à la fois à la «mise en valeur» de la terre et à celle de l'âme et du corps». D'où une conception matérielle et spirituelle de la culture.

- **Les niveaux des cultures**

De nombreux auteurs vont distinguer la culture au sens étroit et culture au sens large. Geert Hofstede dans cette perspective introduit la notion de culture de type (1) et celle de type (2)¹⁴⁷; les chercheurs de l'Institut Universitaire d'Études du Développement de Genève divisent la culture en culture majuscule (C₁) et en culture totale (C₂)¹⁴⁸; quant à Towa, certaines réalités culturelles seront instrumentales d'autres vivantes et objectives¹⁴⁹. Dans ces différentes distinctions, on ne manquera pas toutefois de souligner que les différentes formes ou niveaux de culture observés désignent des réalités en interrelation.

- **L'appartenance à la multiplicité des groupes de référence (la culture dans la diversité)**

Collectivité particulière, groupe, catégorie de la population... ces mots ou groupe de mots se trouvent dans les différentes acceptions de la notion de culture. Ainsi, comme le suggère J. P. Gruère (1991), tout groupe qui produit un effet normatif sur nos comportements peut être appelé groupe de référence¹⁵⁰. Dans les faits, nous appartenons à plusieurs sous-groupes de références, une famille, un village, un lycée, un parti politique, un milieu professionnel, une église... Il est donc rare de ne fonctionner qu'avec un groupe de référence, on est généralement soumis à une multiplicité de groupes qui parfois peuvent être antagonistes (l'appartenance à plusieurs cultures sera aussi évoquée dans le cadre de la personnalité statutaire avec Linton).

Ainsi, Chaque fois, lorsqu'un nombre d'individus, dans un cadre bien défini, partagera certaines valeurs communes, certains idéaux, une certaine philosophie de la vie etc., ce nombre relevant d'une ethnie ou d'une

¹⁴⁴ - Philippe Bernoux (1985), *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris, pp. 18-19

¹⁴⁵ - Larousse Universel (1982) op. cit., p. 2839

¹⁴⁶ - Pierre Bonté, Michel Izard (1991), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, PUF, p. 193.

¹⁴⁷ - Hofstede Geert op. cit.

¹⁴⁸ - Institut universitaire d'études du développement, Zagreb, op. cit. p. 17.

¹⁴⁹ - Martien Towa, op. cit. pp.26-27.

¹⁵⁰ - Jean Pierre Gruère (1991), "Attitudes et changements d'attitudes" in *Management : Aspects humains des organisations*, PUF, p. 85.

1^{ère} partie, Chapitre II : Présentation du concept de culture et méthodologie d'études socioculturelles et cross-culturelles.

région, d'une nation ou de plusieurs ou alors appartenant à une entreprise, à une ville ou à un village, va constituer une culture particulière (Voir aussi à ce sujet Rocher, op. cit., pp. 162-163). Dans ce contexte, on va voir naître et entendre parler de culture d'entreprise, de culture religieuse, de culture ethnique, de culture nationale... Une distinction utile à analyser sera ainsi faite entre microcultures, cultures nationales, cultures régionales et macroculture¹⁵¹. Dans ce cadre, Hofstede, parlant de niveau de culture, énumère plusieurs catégories de conditionnements mentaux¹⁵².

• Culture et nature, culture et race

La culture n'est pas la nature, le redire ici apparaît trivial, mais il convient toutefois de rappeler cette banalité qui parfois tend à tomber dans le domaine de l'oubli. L'action de la culture s'exerce sur la nature et toute culture est essentiellement humaine et non œuvre de la nature. De même, confondre la race et la culture paraît dangereux, car aussi, on confond ce qui est héréditaire, la race, de ce qui relève foncièrement des activités humaines à savoir la culture. Toute thèse tendant à prendre comme synonyme les mots culture et race sera obsolète et dérisoire et entraînera les conséquences néfastes.

Essayons dès à présent de mettre en évidence les aspects récurrents de la culture afin de savoir de quoi l'on parle lorsqu'il s'agit de culture.

b) La culture : quelques aspects essentiels

Lorsqu'on observe attentivement toutes les idées développées au sujet de la culture, on a comme l'impression qu'elle «s'étend à tout, même au plus trivial du quotidien». A travers toutes les idées reçues au sujet de la culture, il semble difficile de circonscrire tout ce que recouvre ce terme. Le contenu du mot culture apparaissant comme infini. Néanmoins dans les différentes définitions, on a remarqué certains points essentiels :

• Le caractère transmissible et acquis de la culture

Conditionnement, logiciel, formalisé, système, structuré etc. ces mots et adjectifs rencontrés dans les différentes définitions de la culture nous renseignent sur le fait que la **culture est acquise**, qu'elle est du **domaine du transmissible**, et que le processus de **socialisation** est une œuvre fondamentale de la personnalité culturelle.

¹⁵¹ - Pour souligner le lien entre la culture et les hommes qui la vivent, l'assimilent, la reproduisent et la transforment, signalons qu'à la microculture correspond la microsociété (ou le groupement particulier), à la culture nationale la société-nation (caractérisée aujourd'hui par l'universelle présence de l'Etat), à la culture régionale, la société régionale... (voir Institut universitaire d'études du développement, Zagreb, op. cit. p. 18).

¹⁵² - Hofstede, ibid., p. 10

- **La culture est du domaine de la modalité**

A travers l'idée de groupe dégagée dans toute définition de la culture, on comprend que le domaine du culturel est celui de la **modalité** c'est-à-dire du plus grand nombre. Dans toute culture **«tout a une forme à la fois commune à de grands nombres et choisis par eux parmi d'autres formes possibles. Et cette forme ne se retrouve qu'ici et là et qu'à tel moment ou tel autre, la mode quand on comprend les choses dans le temps est tout simplement un système de ces modalités »**¹⁵³. La statistique, à l'aide des techniques de sondage, peut fournir à juste titre un moyen d'isoler les faits culturels et sociaux propres à toute entité culturelle.

- **Culture comme sélection des valeurs**

Les phénomènes culturels comme **«les phénomènes sociaux sont à quelque degré, œuvre de volonté collective et qui dit volonté humaine dit choix entre différentes options possibles »**¹⁵⁴. Cette idée de choix entre plus d'une alternative montre la place centrale qu'occupent les **valeurs culturelles** dans toute culture. Comme Hofstede nous le dit, **«la valeur est une très forte tendance d'un homme à préférer une certaine situation ou une autre»**¹⁵⁵. Qui plus est, **«le mot valeur s'applique partout où nous avons affaire à une rupture de l'indifférence ou de l'égalité entre les choses, partout où l'une d'elles doit être mise avant une autre ou au-dessus d'une autre, partout où elle lui est jugée supérieure et mérite de lui être préférée»**¹⁵⁶. Par ailleurs, le principe de valeurs collectives admis dans le champ de la culture a entraîné chez les anglo-saxons la formulation des **« patterns »** de culture ainsi que l'usage désormais plus fréquent de **« dimensions culturelles »**. Nous reviendrons sur ces deux thèmes lorsqu'il s'agira d'étudier les valeurs culturelles camerounaises.

Une fois dégagées le caractère **non inné de la culture, son partage par le grand nombre et la notion de valeur collective comme inhérente à tout groupe humain** ; quelques considérations sur la culture s'avèrent utiles pour notre étude.

3.1.4- Quelques considérations sur la culture.

Nous allons relever le caractère provisoire des aires culturelles, l'influence que les facteurs extérieurs exercent sur la culture, le phénomène d'interférence des cultures, le relativisme culturel et la nécessité d'une approche multidisciplinaire pour l'étude de la culture.

¹⁵³ - Mauss, op. cit., p. 478.

¹⁵⁴ - Mauss, op. cit., p. 478.

¹⁵⁵ - Hofstede, ibid.

¹⁵⁶ - Louis Lavelle (1991), **Traité des valeurs**, PUF, Paris

3.1.4.1- Les aires culturelles provisoires

La première considération sur la culture est relative à l'identification des aires culturelles. A ce sujet, Levy Strauss écrit ce qui suit : **«Si l'on cherche à déterminer des écarts significatifs entre l'Amérique du nord et l'Europe, on les traitera comme des cultures différentes : mais à supposer que l'intérêt se porte sur des écarts significatifs entre (...) Paris et Marseille, ces deux ensembles urbains pourront être provisoirement constitués comme deux unités culturelles»**¹⁵⁷. Dans notre étude, les grandes aires ethniques que nous allons dégager seront donc ainsi considérées à priori comme **unités culturelles provisoires**.

3.1.3.2 Toute culture subit des influences extérieures

Toute culture de nos jours subit des influences extérieures, cette deuxième considération sur la culture nous amène à souligner avec Cheikh Anta Diop l'existence dans toute culture de deux domaines : **«En premier lieu, un niveau spécifique auquel correspond, de fait, un appareil conceptuel spécifique (...). Un deuxième niveau culturel qui correspond aux concepts universels»**¹⁵⁸. Toute culture est ainsi **«marquée à priori par un sceau de l'interculturel»**¹⁵⁹. (idée de comparaison entre cultures)

3.1.4.3 Le phénomène d'interférence entre cultures

Ce phénomène d'interférence entre cultures nous conduit à notre troisième considération sur la culture. Il s'agit de comprendre que, compte tenu de nombreuses composantes tant internes qu'externes de la culture, **«Il est presque impossible de connaître parfaitement toutes les sphères de la culture d'un groupe même s'il s'agit d'un seul peuple »**¹⁶⁰. Cette considération est très importante car **«une même population racialement et biologiquement homogène peut créer des formes culturelles les plus disparates, parler de multiples langues, pratiquer de multiples religions, etc. Inversement, une seule et même culture peut être vécue et développée par des groupes ou des individus racialement hétérogènes»**¹⁶¹.

3.1.4.4 Le relativisme culturel

Notre quatrième considération sur la culture a trait au relativisme culturel. Le principe de relativisme culturel selon Strauss **«affirme qu'aucune culture n'a des critères absolus pour juger les activités d'une autre culture comme «basses» ou «nobles». Toutefois, elle peut et doit**

¹⁵⁷ - Levy Strauss cité par M. Izard., *ibid.*, p. 191.

¹⁵⁸ - Cheikh Anta, *ibid.*, p. 89.

¹⁵⁹ - Cheikh Anta, *ibid.*, p.44.

¹⁶⁰ - Cheikh Anta, *ibid.*, p. 56

¹⁶¹ - Martien Towa, *ibid.*

appliquer ce jugement sur ses propres activités, parce que ses membres sont à la fois acteurs et observateurs » (Hofstede, op. cit. p. 7). Partant de ce principe de relativité culturelle, Izard nous apprend que *«L'anthropologie entend créditer toutes les cultures, passées ou présentes, «primitives» ou économiquement «avancées», de la même dignité, précisément en se reconnaissant «incapable de porter un jugement d'ordre intellectuel ou moral sur les valeurs respectives de tel ou tel système de croyances ou telle ou telle forme d'organisation sociale, les critères de moralité étant pour elle, par hypothèse, toujours fonction de la société particulière où ils ont été énoncés»*¹⁶².

Le caractère interculturel des cultures et l'affirmation du principe de relativité culturelle nous fait dire avec Kamdem que *«La solution au problème du management africain ne réside pas dans un choix exclusif, mais plutôt dans une savante combinaison des vertus de la tradition et de la modernité dans le but de bâtir un modèle de management qui concilie l'individu, être de parole, de désir, de pulsion, de symbole, etc, (Chanlat 1990)-et l'organisation industrielle qui est une innovation dans l'univers africain»*¹⁶³.

3.1.4.5- Une approche pluridisciplinaire pour l'étude de la culture

Notre cinquième considération est relative aux rapports entre la psychologie (étude de l'esprit humain), la sociologie (étude des rapports humains) et l'anthropologie (science de l'homme en général). L'élaboration de «modèle culturel» (pattern of culture) avec Ruth Benedict et Margaret Mead et le concept de «personnalité de base» développé par Kardiner et Linton ont joué un rôle fondamental dans la formalisation de l'étude des cultures et montrent l'interdépendance entre les phénomènes psychologiques et les phénomènes culturels. Ainsi, comme déjà constaté par Kroeber et Kluckhohn, l'anthropologie culturelle, le super ego psychoanalytique et la conscience collective de Durkheim sont construits à partir des mêmes données. Dès lors, il est démontré que *«c'est non seulement l'anthropologie, mais l'étude de l'homme en général, y compris toutes les sciences sociales, toutes les disciplines nouvelles à caractère psychologique ou sociologique qui doivent concourir à forger un outil scientifique de base qui devra nécessairement être commun à toutes les sciences de l'homme»* (Malinowski, op. cit. p.12). C'est donc pourquoi, pour la réalisation de l'étude sur les cultures camerounaises, il sera fait appel à toutes les disciplines en science sociale susceptibles de contribuer à la détermination des facteurs culturels dans les différentes ethnies camerounaises et plus particulièrement à l'anthropologie culturelle américaine.

¹⁶² - Lévy-Strauss, cité par M. Izard, *ibid.*, p. 192.

¹⁶³ Emmanuel Kamdem (1993), *Ni Taylor, ni folklore : pour un management interculturel et créatif*, HEC - CETAI / CUD - ESSEC, p. 28.

A ce stade de notre réflexion sur la culture, nous avons : étudié le concept anglo-saxon de culture, relevé quelques définitions jugées classiques, évoqué différents débats sur la culture, souligné les aspects importants et essentiels du contenu de la culture et insisté sur quelques considérations devant être prise en compte dans notre étude sur les liens entre les cultures camerounaises et la gestion. Compte tenu de ce qui précède nous pouvons d'abord convenir avec Edouard T. Hall que la *culture peut être définie à l'aide des trois traits essentiels suivants : elle n'est pas innée mais acquise, les divers aspects de la culture constituent un système c'est-à-dire que tous les éléments sont solidaires ; enfin elle est partagée et par-là délimite les différents groupes*¹⁶⁴. Ensuite, pour les besoins de l'opérationnalisation du concept de culture nous épousons aussi la définition de la culture donnée par Hofstede comme "programmation mentale". Enfin, en suivant la logique de Linton et autres principes de l'École de l'anthropologie culturelle où l'analyse de la culture est conduite à partir de la notion de "pattern", de "configuration" de "profil" (voir section suivante) ; force est de constater qu'il est possible de déterminer pour les grands groupes culturels camerounais des dimensions culturelles sous-jacentes aux valeurs qu'ils admettent.

3.2-L'école de l'anthropologie culturelle et l'explication des faits culturels (société, culture et individualité).

On l'a déjà mentionné (voir, 3.1.4.5), toutes les disciplines doivent contribuer à la compréhension des phénomènes socioculturels. Aussi, serait-il vain, comme le note Filloux(1986), de réserver l'étude des conduites individuelles aux psychologues et l'étude des groupes sociaux aux sociologues. Les partisans de l'école culturaliste vont particulièrement s'illustrer par leur quête constante d'une unité méthodologique en science sociale¹⁶⁵.

Les premiers représentants de l'école culturaliste américaine que sont F. Boas, Sapir, Wissler, Kroeber, Lowie et Godenweisser avancent quelques raisons pour introduire le point de vue psychologique en ethnologie : le caractère institutionnel et transmissible de la culture, la nécessité d'une approche «compréhensive¹⁶⁶ », l'intervention du processus d'enculturation individuelle¹⁶⁷.

¹⁶⁴ - Edouard T. Hall op. cit. p. 21.

¹⁶⁵ Ainsi, à propos de l'ouvrage "*Le fondement culturel de la personnalité*" de Linton, Filloux déclare que «son objet est de déterminer les bases conceptuelles d'une collaboration organique entre la psychologie et l'anthropologie. Première tentative de ce genre poursuit-il, il présente par-là même un intérêt considérable. Mais cet intérêt s'accroît encore si l'on admet qu'il apporte sa contribution à l'édification d'une théorie unitaire des sciences de l'homme dont la nécessité est toujours impérieuse » (Filloux, op. cit., p.IX). Il en va de même de l'ouvrage de Kardiner "*L'individu dans la société, Essai d'anthropologie psychanalytique*" qui selon Claude Leford (1969, p.7), est une conjugaison des méthodes de l'anthropologie et de celle de la psychologie.

¹⁶⁶ A ce sujet Filloux note que "Ce qui est vécu et agi par les hommes est essentiel dans l'explication même des faits culturels, qu'on se place comme Boas, d'un point de vue plus analytique et historisant, ou, comme Mauss et Kroeber, d'un point de vue plus fonctionnaliste et synthétique. Nécessité donc d'une approche "compréhensive", en considérant la culture elle-même comme l'aspect humain du social" (op. cit., p. XVII).

On note aussi chez les culturalistes, une évolution dans la définition du concept de culture. On passe d'une conception objectiviste (la culture comme chose en soi) à la conception de plus en plus subjectiviste (la culture en tant que vécue par les individus) (Filloux, op. cit., p. XIV). De même, dans le cadre de l'approche culturaliste, on va noter que l'école de l'anthropologie psychologique (Mead, Ruth Benedict, Linton) va intégrer la thèse de la psychanalyse, tandis que l'École de la psychanalyse «culturelle» (Kardiner et autres) va introduire dans son raisonnement les théories de l'anthropologie.

L'appréhension des phénomènes socioculturels selon le schéma culturaliste va s'articuler autour de trois pôles : Le caractère national (3.2.1), la personnalité de base (3.2.2) et la personnalité statutaire ou personnalité modale (personnalité dominante) (3.2.3).

3.2.1- Le caractère national

Les travaux de M. Mead et de R. Benedict sont classés dans le domaine des principales enquêtes ethnographiques. Ces travaux font aussi ressortir l'idée d'un caractère national, de modèles culturels offerts par une société, de processus d'acquisition et de types de personnalité dominante (G. Michaud, E. Marc, op. cit., p. 106). Dans cette approche «Caractère national», comme le note Lallement (1993) *«il s'agit de typer la culture d'une société déterminée et, éventuellement, de la confronter à celle des populations comparables»*.

3.2.1.1- Ruth Benedict : Personnalité «apollinienne» contre Personnalité «dionysiaque»

Selon Filloux *«R. Benedict considère que chaque culture comporte un type de personnalité approuvé prédominant qu'il est essentiel à l'ethnologue de découvrir. Ce type approuvé est selon R. Benedict, isomorphe aux caractéristiques psychologiques fondamentales de la culture»* (Filloux, ibid., p. XIX).

Avec cette acception de la culture, considérée comme un ensemble type (pattern), caractérisée par les tendances prédominantes particulières qui lui confèrent sa spécificité, Ruth Benedict va opposer deux types de cultures :

- **La culture apollinienne** qui est représentée par les Indiens Zunis, tribus de Pueblos du Nouveau Mexique. Elle se caractérise par un esprit de modération, de sobriété, de retenu et de paix et par l'importance d'un cérémonial qui restreint l'initiative individuelle. L'individu est

¹⁶⁷ Pour Filloux, "il serait impossible d'expliquer la relative stabilité culturelle d'un peuple sans faire intervenir les processus d'enculturation. "L'enculturation de l'individu dans les premières années de sa vie, écrit Herskovits, est le principal mécanisme de stabilité culturelle". En même temps, les changements culturels proviennent de la manière dont les individus infléchissent les modèles culturels, ou contribuent à en créer de nouveaux" (op. cit., p. XVIII).

relativement effacé devant la société. Les désordres mentaux sont très-rares et les suicides à peu près inconnus. (Badin, op. cit., p.108)

- **La culture dionysiaque**, qui est celle de la plupart des autres indiens d'Amérique du nord, notamment des Kwakiutl de l'île de Van-couvert et de la région proche de la Colombie britannique, au Canada, sur la côte Nord-Ouest du Pacifique. Elle est marquée par l'individualisme, la rivalité, l'agressivité et la glorification de soi au dépend d'autrui. Il s'agit avant tout de montrer sa supériorité sur ses rivaux, on cherche les émotions fortes, les extases et les visions-généatrices des pouvoirs surnaturels (Badin, ibid., p.108).

C'est dans la même perspective de «culture nationale» qu'œuvre Margaret Mead.

3.2.1.2- Margaret Mead : «L'un et l'autre sexe », valeur du moi, sécurité personnelle, et rapports entre générations.

Avec M. Mead, note G. Durand (1969), «*la nature humaine, le caractère psychique, les rôles sociaux attribués à la femme et à l'homme, toutes ces différences que l'on croit psychiques ou même biologiques s'évanouissent derrière la notion de pédagogie culturelle*». Selon J. Stoezel (1963), c'est en poussant l'analyse socio-ethnologique jusque dans ses prolongements psychologiques, que M. Mead montre combien l'inspiration coopérative ou compétitive d'une société est liée aux valeurs du moi et à la sécurité personnelle. Pour Valade (op. cit., pp. 472-473), «*tout l'intérêt de l'approche culturaliste apparaît aussi clairement dans l'étude de l'adolescence aux îles Samoa ("Coming of age in Samoa", 1928), et les résultats des enquêtes menées entre 1932 et 1935 par Margaret Mead chez les Arapesh, les Mudugumor et le Chambuli, trois sociétés traditionnelles de l'Océanie ("Sex and temperament in three primitive societies", 1935). La prégnance des modèles culturels y est démontrée, ainsi que l'existence des rapports cohérents entre ces **patterns**, les méthodes d'éducation pratiquées et les types de personnalité dominants*».

Des travaux de Mead, on peut retenir deux aspects fondamentaux : les rapports sociaux entre sexe et les rapports entre générations (fossé des générations).

Les recherches de M. Mead, dans le cadre des rapports entre sexe, écrit Lallement, «*les premières, mettent en évidence la plasticité de la nature humaine et plus particulièrement le caractère superfétatoire des oppositions biologiques de sexe au regard du conditionnement social et culturel*» (Lallement, op. cit., p.65). Dans son travail en effet, M. Mead fait ressortir la détermination culturelle des notions de masculinité et féminité et l'apprentissage des rôles caractéristiques de chaque sexe (Badin, op. cit., p 110). D'après Mead, «*il nous est maintenant permis d'affirmer que les traits de caractère que nous qualifions de masculin ou de féminin sont pour un grand nombre d'entre eux, sinon en totalité,*

déterminés par le sexe d'une façon aussi superficielle que le sont les vêtements, les manières, ou les coiffures qu'une époque assigne à l'un ou l'autre sexe. Quand nous opposons le comportement typique de l'homme ou de la femme Arapest à celui, non moins typique, de l'homme ou de la femme Mundergumor, l'une et l'autre apparaissent, de toute évidence, être le résultat d'un conditionnement social» (Mead, 1963, p.299)¹⁶⁸

S'agissant des rapports entre générations, Mead propose de distinguer trois formes de cultures : la culture «post-figurative¹⁶⁹», la culture «configurative¹⁷⁰» et la culture «préfigurative¹⁷¹»¹⁷²

On doit aussi signaler d'autres apports dans la théorie du caractère national comme ceux de Kluckhohn qui introduit la notion de « profil ¹⁷³» proche de celle de "configuration culturelle" de R. Benedict, ou encore de Erich Fromm qui propose le concept de « caractère social¹⁷⁴ »

¹⁶⁸ On peut encore noter avec Mead que "L'idéal arapesh est celui d'un homme doux sensible, marié à une femme également douce et sensible. Pour les Mundugumor, c'est celui d'un homme violent et agressif marié à une femme tout aussi agressive et violente. Les Chambuli, en revanche, nous ont donné une image renversée de ce qui se passe dans notre société. La femme y est la partenaire dominante ; elle a la tête froide, c'est elle qui mène la barque ; l'homme est, des deux, le moins capable et le moins émotif. D'une telle confrontation se dégagent les conclusions très précises. Si certaines attitudes, que nous considérons comme traditionnellement associées à un tempérament féminin, telle passivité, la sensibilité, l'amour des enfants peuvent si aisément être typiques des hommes d'une tribu, et dans une autre contraire, être rejetées par la majorité des hommes comme des femmes, nous n'avons aucune raison de croire qu'elles soient irrévocablement déterminée par le sexe de l'individu. Et cette conclusion s'impose avec autant plus de force que les Chambuli ont inversé les rôles, tout en conservant officiellement des institutions patrilinéaires" (Mead(1963), *Mœurs et Sexualité en Océanie*, Plon, cité par Durand, op. cit., pp. 84-85).

¹⁶⁹ "Les cultures postfiguratives, caractéristiques des sociétés traditionnelles dans lesquelles les enfants sont formés à l'image des adultes des générations précédentes, dont ils doivent adopter les traditions et les valeurs" (Badin, op. cit., p. 111)

¹⁷⁰ "Les cultures configuratives qui caractérisent les sociétés en rapide évolution dans lesquelles les enfants et aussi les adultes apprennent les normes culturelles de leurs "pairs", c'est-à-dire des autres enfants et des autres adultes. les modèles de comportement auxquels chacun se réfère sont ceux des sujets de sa propre génération" (Badin, op. cit., p. 111)

¹⁷¹ " On voit enfin apparaître maintenant les cultures préfiguratives dans lesquelles l'accélération des changements est telle que les sujets des générations plus âgées tendent à modeler leur comportement sur celui des plus jeunes, ce dernier étant plus adapté aux exigences de la société moderne" (Badin, op. cit., p. 111)

¹⁷² Toujours au sujet de cette typologie, Guy Michaud et Edmond Marc écrivent ce qui suit "On sait la théorie séduisante avancée par Margaret Mead. Cette anthropologue distingue trois types de cultures : la culture "post-figurative" où le passé et les modèles adultes constituent l'avenir de chaque génération ; la culture "configurative" où le modèle social qui prévaut est le comportement des contemporains ; dans une culture de ce type, même si les aînés gardent la situation dominante, chaque génération apporte des valeurs nouvelles, différentes de celles des générations précédentes. Enfin, elle envisage un troisième type dans lequel nous sommes peut-être déjà entrés : la culture "préfigurative" pour laquelle c'est l'enfant - et non plus les parents ou les grands-parents - qui représente l'avenir. "Enfant non encore né, déjà conçu, mais encore dans le sein maternel", symbole de la vie à venir, non en raison d'un quelconque romantisme de la jeunesse mais dans la mesure où il n'existe plus aujourd'hui d'adultes capables de lui enseigner ce que doit être la prochaine étape. C'est donc à la jeunesse qu'il appartient d'inventer le futur" (op. cit., p.125)

¹⁷³ Selon Guy Michaud et Edmond Marc, la notion de "Profil" introduite par C. Kluckhohn correspondrait au caractère spécifique de chaque culture ; ce profil - modèle construit par les anthropologues - est constitué par les réponses qu'apporte une société donnée, le plus souvent implicitement, aux questions fondamentales que se posent toute société. Ces questions ne pouvant entraîner qu'un nombre limité de réponses, elles fournissent la grille d'une catégorisation des cultures" (op. cit., p.106)

Si dans la thèse des auteurs du « caractère national » on trouve esquissé tous les thèmes typiques de l'optique culture et personnalité : apprentissage culturel, existence probable d'une personnalité typique, intervention des mécanismes sélectifs, et si les thèmes relatifs au « Cultural pattern » restent à la base de l'anthropologie culturelle, on est cependant amené à constater que, selon Guy Michaud et Edmond Marc (1993, p.106), « **les relations entre culture et personnalité sont postulées mais non scientifiquement construites** ». Il est donc question, non seulement de se référer à une théorie permettant de rendre compte des mécanismes psychologiques qui rendent possible la saisie d'une culture par un individu mais aussi qui soit profitable à l'anthropologue. Et c'est justement dans ce sens qu'œuvre Kardiner.

3.2.2- Kardiner « *Personnalité de base* », « *Institutions primaires* » et « *Institutions secondaires* »

La théorie de la « *basic personality* » intervient dans un contexte où l'intérêt des ethnologues pour la psychanalyse s'accompagne en même temps d'efforts réels de la part des psychanalystes pour s'ouvrir aux problèmes posés par la diversité des cultures. Ainsi, l'anthropologie psychologique est-elle parfaitement consciente de la nécessité d'utiliser des concepts nouveaux pour rendre compte à la fois de l'enculturation et du rôle de l'individualité dans le conditionnement à la fois de la stabilité et la variation culturelle (Filloux, 1986, p.XXIV). Pour Guy Michaud et Edmond Marc, « **la rencontre entre psychanalyse et ethnologie fait notamment la richesse et l'intérêt de l'œuvre d'Abraham Kardiner, une des figures les plus importantes de l'anthropologie culturelle. Elle propose une théorie et dynamique de la personnalité dans ses relations avec la culture** » (op. cit. p. 107).

3.2.2.1- Le concept de personnalité de base

L'essentiel de l'œuvre de Kardiner tient, selon Lefort, à la double tentative de découvrir au cœur de la psyché l'empreinte des institutions et au cœur de la société la trace d'un sujet. De l'avis du même auteur, le concept de personnalité de base apparaît « **indiquer justement le lien souvent postulé**

¹⁷⁴ "Les théoriciens du caractère social, tel Fromm (Escape from Freedom, 1941, trad. fr. La peur de la liberté, 1963 ; Man for himself, 1949) ont en général tendance à se référer moins aux traits acquis dans l'enfance qu'à toutes les caractéristiques de la personnalité relativement permanentes parmi les membres adultes d'une société. « Le caractère social dit-il, signifie le noyau de la structure caractérielle de la plupart des membres d'un groupe qui s'est développé en tant que résultat des expériences de base et du mode de vie commun à ce groupe » Mais Fromm insiste lui aussi sur l'aspect positif du caractère de base. Même s'il n'adopte pas la théorie kardinerienne du rapport entre institutions "primaires" et "secondaires", Fromm ne pense pas moins que le premier critère du C.N. est d'être *requis* par la société, de telle sorte que les caractéristiques qu'il comporte ont pour nature de mener l'individu à "désirer agir comme il a à agir. Ainsi dit Fromm, une société industrielle, avec sa mécanisation et sa bureaucratisation, *demande* des traits comme la discipline, l'ordre, la ponctualité etc..., qui deviennent à la fois produits et facteurs de la culture" (Filloux, op. cit., pp. XXIII-XXIV). Toujours au sujet du caractère social, Guy Michaud et Edmond Marc écrivent ce qui suit : "Le caractère social, noyau commun aux individus appartenant à un même groupe social, représente l'intériorisation dans l'individu des valeurs, des idéaux et des normes propres à une société. Il a pour fonction de mouler et de canaliser les énergies humaines conformément aux buts sociaux afin d'assurer le bon fonctionnement de la continuité de la société" (op. cit., p.111).

mais toujours méconnu, où s'échangent individu et société, où le plus particulier et le plus général vivent l'un dans l'autre, où se constituent simultanément deux ordres de phénomènes, symboliques l'un pour l'autre, où les déterminismes se croisent et s'inversent dans la figuration d'une réalité irréductible à toute objectivation». (Lefort, 1969, p.10).

Le concept de personnalité de base appliqué au groupe se révélera d'une grande valeur tant pour les anthropologues que pour les psychologues et contribuera de surcroît à la compréhension de la statique et de la dynamique socioculturelle ainsi qu'au mécanisme d'intégration et d'intériorisation.

Le concept de personnalité de base se veut à la fois opératoire (opérationnel) et abstrait. Selon Filloux, le titre « *The concept of basic personality structure as an operational tool in the social science* », indique bien que l'idée de personnalité de base est, dans l'esprit de Kardiner un concept, un instrument « opérationnel » de valeur à la fois logique et empirique : logique dans la mesure où il est normal que des conditions d'environnement identique produisent dans l'enfance le même type de complexe ; empirique dans la mesure où de tels complexes « basiques » peuvent être réellement observés » (op. cit., p. XXII). Dans ce même contexte, Linton (qui œuvre avec Kardiner dans la conception de la personnalité de base) mentionne qu'il convient de ne jamais oublier que la personnalité de base est une abstraction et qu'elle dérive de la culture elle-même¹⁷⁵.

Toujours selon Linton (1969), il faut aussi noter le caractère prévisionnel de l'instrument « personnalité de base », en effet, écrit-il, « le concept de personnalité de base procure à l'anthropologie un nouvel instrument doté d'importantes possibilités. Il lui permettra d'organiser certaines données d'une façon nouvelle et significative. Il peut même lui permettre de prévoir, en termes très généraux, les réactions d'une société à une innovation donnée, cette prédiction étant fondée sur la compatibilité ou l'incompatibilité apparente du nouveau modèle avec la personnalité de base révélée par l'étude de la culture de cette société dans son ensemble ».

3.2.2.2- Les institutions primaires et les institutions secondaires

Deux institutions¹⁷⁶, de l'avis de Kardiner, forgent la personnalité de base.

¹⁷⁵ A ce sujet aussi Guy Michaud et Edmond Marc notent que "Le concept de personnalité de base fournit donc à l'anthropologie un nouvel instrument d'une grande fécondité ; il convient cependant de ne pas oublier qu'il s'agit d'une construction et non d'une réalité substantielle". (op. cit. p. 109).

¹⁷⁶ Kardiner entend par institution « tout mode établi de pensée ou de comportement observé par un groupe d'individus (i.e. une société) qui peut être communiqué, qui est reconnu par tous, et dont la transgression ou la dérivation crée un certain trouble chez l'individu ou dans le groupe » (Guy Michaud et Edmond Marc, op. cit., p.107).

- **Les institutions primaires** : ce sont les institutions qui s'imposent à l'enfant et qui forment la prime éducation. Ces institutions ont un rôle crucial dans la personnalité ; elles constituent le substrat sur lequel s'appuieront toutes les acquisitions ultérieures. Il s'agit donc de l'organisation, des disciplines infantiles (mode de nourrissage, éducation de la propreté, comportement sexuel permis aux enfants, répression de l'agressivité...) et des modes de subsistance par lesquels les hommes assurent la satisfaction de leurs besoins vitaux.
- **Les institutions secondaires** : produits des institutions primaires, celles-ci sont réactives aux besoins et aux tensions engendrées par les institutions primaires (morues, religions, mythes, organisation sociale et politique...) (Guy Michaud et Edmond Marc, 1993, p.108).

En considérant ces deux types d'institutions, on dégage selon Filloux la fameuse équation kardinerienne qui fait dériver les «institutions secondaires» des «institutions primaires» par le biais de la personnalité de base.

Ainsi, selon Kardiner, si la personnalité de base subit l'influence de la culture, elle contribue elle-même à façonner la culture. En d'autres termes, elle n'est pas seulement un effet ou un reflet de la culture, elle est aussi une cause et un agent (Badin, op. cit. p. 117).

En considérant tous les aspects relatifs à la personnalité de base, on note avec Linton que «la personnalité de base(...) représente la constellation des caractéristiques qui apparaissent comme congénitalement liées à l'ensemble des institutions que comporte une culture donnée » (op. cit., p.48).

Parmi les nombreuses critiques dont fera l'objet la théorie kardinerienne de «la personnalité de base» il y a par exemple, celles relatives : à l'exploitation décevante de la psychanalyse par Kardiner dans la tentative de révéler l'empreinte du social au cœur de la psyché (Voir à ce sujet l'introduction de Filloux à l'œuvre de Linton), à l'usage du schéma fonctionnaliste¹⁷⁷, au psychologisme de Kardiner¹⁷⁸, à la difficulté de déterminer une frontière entre société et culture¹⁷⁹ et au niveau d'analyse structurelle

¹⁷⁷ L'objectif de Kardiner, note encore Filloux, est de rendre compte de l'organisation sociale en partant des exigences de la personnalité. Kardiner "a voulu résoudre les difficultés auxquelles se heurtait Durkheim, en situant le foyer de l'intégration sociale dans la personnalité de base. La grandeur de Durkheim est, à ses yeux, d'avoir compris que chaque culture possède une unité spécifique ; que dans ses frontières les institutions s'articulent en fonction d'une logique interne ; mais sa faiblesse est d'avoir cru qu'on pouvait les rapporter directement les unes aux autres suivant le schéma du fonctionnalisme" (Filloux, op. cit. p. 36)

¹⁷⁸ Pour Filloux,, si Kardiner se défend à plusieurs reprises de vouloir réduire l'institution à la fonction, qu'elle vient remplir dans le système de la personnalité, cette réserve est de pure forme. En effet, selon Filloux, "la distinction que Kardiner établit entre culture et société, la définition de la culture comme complexes d'institutions et celle de l'institution comme complexe de comportements, le condamne au psychologisme. Et celui-ci déjà intenable quand il prend appui sur l'analyse du sujet individuel achève de se discréditer lorsque le concept de personnalité de base vient fonder une genèse de l'organisation sociale" (op. cit. p. 37)

¹⁷⁹ Pour Filloux, Kardiner n'affronte pas la difficulté qu'il y a à distinguer culture et société. Ainsi, toujours selon Filloux, "la démarche kardinerienne se décompose-t-elle en deux pas. Du premier il sépare culture et société, du second il inclut la société dans la culture. Mais le but n'est atteint que parce que ces deux pas ont une amplitude

retenu par Kardiner qui est le niveau socioculturel ou celui de la société globale. Or, faut-il le noter, il y a une grande diversité entre les membres des différents groupes ou milieux qui constituent la société (Badin, op. cit., p.119). C'est dans cette perspective qu'on estime qu'il conviendrait de parler de «personnalités multimodales» d'où le développement de la «personnalité statutaire» par Linton.

3.2.3- Linton : La mise en place d'un langage commun entre anthropologues et psychologues et construction des modèles culturels

«On peut imaginer, écrit Linton, que les études sur le terrain révéleront que la personnalité de base est, en fait, un ensemble composé de normes de personnalité concernant les groupes d'individus occupant les différents statuts. Toutefois, toutes ces normes se révéleront probablement comme possédant en commun un certain système de valeurs et une organisation de base». Aussi, poursuit Linton, «quand on aura établi les systèmes fondamentaux de structures personnelles, en corrélation avec des séries de statuts pris dans diverses cultures, nous posséderons un outil d'une égale utilité pour les anthropologues et pour les psychologues» (Voir Linton, avant propos à l'œuvre de Kardiner(1969) pp. 57-58).

A partir de cette déclaration de Linton, on peut examiner l'œuvre de Linton au regard de sa contribution à l'édification d'un langage commun entre la psychologie et l'anthropologie et à la construction des modèles culturels et surtout du concept de «personnalité statutaire».

3.2.3.1- Mettre en place un langage commun entre anthropologues et psychologues.

«Dans le long effort de l'homme pour comprendre lui-même, écrit Linton, l'étape la plus récente est l'étude systématique des relations entre individu, société et culture. Cette étude, poursuit-il, se situe au point de rencontre de trois disciplines déjà anciennes : la psychologie, la sociologie, et l'anthropologie dont chacune s'est réservée un secteur particulier de phénomènes, y a développé ses techniques propres et peut désormais présenter un solide ensemble de résultats» (Linton, 1986, p.1).

Cette situation, de l'avis de Linton entraîne *«l'une des plus grandes difficultés qui entravent la collaboration entre représentants des sciences différentes en l'absence d'une terminologie commune. Cette difficulté est particulièrement nette dans le cas de l'anthropologie et de la psychanalyse puisque toutes deux abondent en termes vagues» (op. cit. p.47).* C'est pourquoi, de l'avis de Filloux, Linton

toute différente. La distinction opérée se justifie par la nécessité de l'observation empirique : décrire les aspect morphologiques du groupement, c'est prendre en considération le phénomène des sociétés, décrire les relations entre acteurs, c'est viser le phénomène culture ; il ne s'agit là que de critères forgés pour les commodités de l'enquêteur. En revanche, la réduction ultérieure répond aux nécessités de l'interprétation psychologisante. Une fois l'institution définie comme complexe de comportements, la culture comme complexe d'institution, c'est l'organisation sociale en son entier qui se trouve expliquée dans les termes d'un jeu de relations entre ces unités ultimes que sont les individus" (op. cit. p. 39)

écrivra d'abord son ouvrage **«The cultural background of personality»** afin de mettre sur pied un langage qui soit intelligible à la fois aux psychologues et aux anthropologues.

Dans son travail, Linton essaye d'élaborer une terminologie cohérente entre la psychologie, la sociologie et l'anthropologie. Dans cette tentative écrit-il *"j'ai essayé de suivre le principe démocratique de la majorité en fondant mes définitions et mes explications sur les sens où il paraît y avoir unanimité et en négligeant les usages minoritaires. Il s'ensuit que ces explications ne permettront pas aux spécialistes d'une discipline de comprendre par le menu tout ce que les spécialistes d'une autre sont en train de discuter. Cependant j'ai essayé de fournir une sorte de «saber», de langage d'échange, qui permettrait de faire circuler entre les trois disciplines les idées simples et les faits connus. le temps dira si j'y ai réussi"* (Linton, 1986. p.5)

Une fois soulignée l'importance que Linton accorde à la coopération entre anthropologues et psychologues, intéressons-nous, avant la présentation du modèle culturel de Linton, au contenu qu'il donne à la culture.

3.2.3.2- Les modèles culturels et le concept de «personnalité statutaire»

L'élaboration du concept de «personnalité statutaire» va nécessiter de la part de Linton : une conceptualisation de la notion de culture, une clarification de la notion de modèle culturel, une définition des concepts de statut, de rôle et de personnalité, la mise en évidence d'une part de la distinction entre société et culture et d'autre part, de l'influence de la culture sur la formation de la personnalité ainsi que des relations entre personnalité statutaire et personnalité de base.

a) La conceptualisation du concept de culture

Partant de certaines considérations préliminaires sur la culture¹⁸⁰, Linton, au sujet de la culture déclare ce qui suit : «compte tenu de l'usage et de la compréhension courants d'une part et d'autre part de ce qui intéresse spécialement les recherches sur la personnalité, je me risque à proposer la définition suivante **«une culture est la configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont**

¹⁸⁰ Dans son effort de conceptualisation du concept de culture, Linton estime que :

- «Depuis nombre d'années, on emploie l'expression «culture» pour désigner le mode de vie d'une société particulière, mais sa signification en ce qui concerne son contenu exact demeure encore bien vague par certains aspects » (op. cit. p.32). Ainsi, dans ce contexte des définitions anciennes sur la culture, le concept de «culture» est singulièrement mou et de peu d'utilité. Par exemple à quoi peut-il servir s'il désigne tout l'héritage social au sein duquel naît et se développe l'individu ? (Filloux, op. cit. p. XXXI).
- La façon dont l'accent est placé, et par conséquent la valeur que la définition possède par rapport à son objet, dépendent de la fin propre que vise celui qui définit. Il y a bien des définitions possibles d'«une culture particulière» (a culture) chacune d'elle est utile par rapport à un type particulier d'investigations. Par exemple, on peut fort correctement la définir comme «l'hérédité sociale des membres d'une société particulière», mais une telle définition ne saurait guère servir l'étude de la formation de la personnalité (op. cit. p.33).

les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée » » (op.cit. p.33).

Les termes contenus dans cette définition mettent en exergue le contenu psychologique du concept de culture chez Linton. C'est d'ailleurs « en fonction de ce psychologisme qu'il convient de concevoir la notion de modèle ». (op. cit. pp. XXVII-XXVIII).

Cette définition de la culture s'accompagne d'une distinction importante entre culture implicite et culture explicite. En effet, selon Linton, « le concept de culture comprend des phénomènes appartenant à trois catégories différentes au moins : des phénomènes matériels (material), ce sont les produits de l'"industrie" ; des phénomènes cinétiques (kinetic), c'est-à-dire le comportement explicite (overt behavior) (lequel implique nécessairement du mouvement) ; et les phénomènes psychologiques (psychological), qui sont le savoir, les attitudes et les valeurs partagés par les membres de la société » (op. cit. p. 39). Linton va donc ranger ensemble les phénomènes des deux premières catégories pour en faire l'aspect explicite (overt) de la culture, tandis que ceux de la troisième catégories, c'est à dire les phénomènes psychologiques en constituent l'aspect implicite (covert).

Cette distinction permet de mettre en exergue la difficulté et la particularité qu'il y a à cerner la culture implicite. En effet, l'objectivité, malgré l'usage des outils perfectionnés en psychologie est difficile à atteindre dans l'observation de la culture implicite car :

- cet aspect de la culture est fait d'états psychologiques dont la nature et même l'existence ne peuvent qu'être inférées du comportement explicite auquel ils donnent lieu ;
- pour définir les modèles implicites (covert pattern) au sein d'une culture, on rencontre à peu près le même problème que pour déterminer le contenu de l'organisation d'une personnalité : ces deux recherches sont sujettes aux mêmes erreurs ;
- un plan d'échantillonnage vraiment objectif est presque impossible à obtenir. Les individus avec qui le chercheur est conduit à entrer en contact ne sont pas de simples unités dans un tableau statistique, mais des personnes réelles dont les réactions en face de l'enquêteur sont aussi variées que celles de notre société. (voir Linton, op. cit., p.40).

Toutefois, si les difficultés sont signalées quant à l'observation de la culture implicite, cela ne signifie « pas qu'il soit impossible d'obtenir un tableau clair de la culture implicite d'une société. Elles veulent seulement dire que c'est une affaire difficile, et que les conclusions formulées par un seul observateur ne doivent être admises comme le dernier mot sur la question » (Linton, op.

cit., p.41). Cela veut dire en outre que l'observation de la culture implicite appelle un outil approprié et une méthode différente de celle que requiert l'observation de la culture-explicite.

Un autre aspect important de la culture est important chez Linton. Cet aspect relève de la distinction qu'il établit entre culture et société. Ainsi, pense Linton, **« bien que les relations entre une société et sa culture soient étroites et nombreuses, les deux réalités sont distinctes et représentent des phénomènes d'un ordre différent. Beaucoup de sociologues décrivent cependant les sociétés en terme d'institutions et emploient le terme structure social (social structure) pour désigner les relations entre institutions. Or une institution est en réalité une configuration des modèles culturels qui remplit certaines fonctions en tant que totalité ; et les relations entre des configurations de ce genre relèvent au premier chef du domaine de l'intégration culturelle »** (op. cit. p.54).

Ainsi, par le biais de la notion d'institution, on peut constater que Linton fait bien des structures sociales une organisation d'éléments culturels et partant les rattache à des conduites à la fois collectives et acquises (Filloux-p. XXX).

b) Typologie des modèles culturels

Compte tenu de l'importance qu'il accorde au modèle culturel¹⁸¹, Linton tient à préciser la différence entre **« modèles réels », « modèles construits » et « modèles idéaux »**. S'agissant de la distinction entre « modèles réels » et « modèles construits », **« en résumé, nous dit Linton, la culture réelle consiste dans la totalité des comportements des membres d'une société pour autant que ces comportements sont appris et partagés (learned and share). Un modèle culturel réel représente une catégorie finie de comportement à l'intérieur de laquelle se situent les réponses des membres d'une société donnée. Ainsi, des individus différents peuvent se comporter différemment tout en se comportant conformément au modèle culturel réel. Un modèle culturel construit correspond à la moyenne des variations observées à l'intérieur d'un modèle culturel réel. Une fois que l'on a clairement compris ces distinctions, il devient facile de résoudre la plupart des difficultés que suscite le rattachement de l'expérience et du comportement individuels aux données présentes dans la culture construite »** (op. cit. pp. 45-46).

Par rapport aux modèles réels et aux modèles construits, Linton mentionne aussi les modèles idéaux. A son avis, **« les modèles idéaux exercent une action normative en décourageant les conduites qui s'écartent trop du standard qu'ils proposent »**. Abondant dans le même sens, Durand

¹⁸¹ De l'avis de Gilbert Durand, « c'est à Ralph Linton, l'un des fondateurs de l'anthropologie américaine contemporaine, que l'on doit la définition de la culture comme modèle (pattern) sur lequel vient se mouler, par les méthodes d'éducation et d'apprentissage, la mentalité de chaque individu de l'aire culturelle considérée » (Durand, 1969, p.78).

(1969) mentionne que «R. Linton ajoute une très précieuse notion à celle de «modèle réel», construit ou constaté par le sociologue : se superposent à ces modèles, ceux que la société projette en quelque sorte au-devant d'elle dans ses rêves, ses désirs, en un mot dans ses «idéaux». Cela permet de distinguer culturellement le champ des «intentions» morales du champ des actes et des mœurs» (op. cit., p.97).

Cette distinction établie entre les différents modèles fait en sorte que, de l'avis de Filloux, «le psychologisme de Linton entraîne un réalisme qu'il professe sur ce point : il ne légitime l'utilisation des symboles de culture que dans la mesure où ils permettent certaines précisions, ont un rôle utilitaire, et ils n'accordent d'être réel qu'aux modèles intériorisés, incarnés par les individus qui constituent le groupe. Ce réalisme suffit à différencier la position théorique de Linton vis-à-vis de celle de Levi-Strauss, par exemple, qui accorde une première place aux «structures» dans la définition de la culture, et qui fait des modèles une conception différente de celle qu'on rencontre dans les travaux plus axés sur la psychologie».

c) Statut et rôle

Lorsque Linton veut éclairer le rapport de l'individu et de ces différents systèmes sociaux, l'introduction de deux termes assez fructueux apparaît légitime : ce sont les concepts de rôle et de statut. Pour définir les concepts de rôle et de statut, voici ce qu'écrit Linton : «**la place qu'un individu donné occupe dans un système donné à un moment donné sera nommée son statut (status) par rapport au système**». L'usage ainsi fait du concept de statut tient à préciser Linton «**s'applique aussi bien à la position de l'individu dans chacun des autres systèmes**». Quant au concept de rôle, Linton s'en sert «**pour désigner l'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné**». Le rôle «englobe par conséquent les attitudes, les valeurs et les comportements que la société assigne à une personne et à toutes les personnes qui occupent ce statut ; on peut même y ajouter le droit d'escompter, venant des personnes qui occupent d'autres statuts dans un même système, certains comportements caractéristiques». Ainsi, selon Linton, «**tout statut est associé à un rôle donné (...) En tant qu'il représente un comportement explicite, le rôle est l'aspect dynamique du statut : ce que l'individu doit faire pour valider sa présence dans ce statut**».

Toutefois, une autre distinction doit être faite entre **statut actuel** et **statut latent**. Ainsi, note Linton, «**le statut selon lequel un individu agit est son statut actuel (active status) au moment considéré. Ses autres statuts sont au même moment des statuts latents (latent status). Les rôles associés aux statuts latents sont provisoirement en vacance, mais ils demeurent partie intégrante de l'équipement culturel de l'individu**».

Les concepts de statut et de rôle vont permettre de mieux cerner les interrelations entre personnalité de base et personnalité statutaire.

d) le concept de personnalité chez Linton

Dans l'optique de mettre sur pied un instrument permettant d'expliquer les phénomènes de modelage et d'enculturation, Linton se demande comment faut-il définir la personnalité pour obtenir des concepts rendant compte de l'intériorisation des modèles culturels (Filloux, op. cit., p. XXXI). C'est dans cette perspective que Linton donne au mot personnalité le sens d' **«agrégat organisé des processus et des états psychologiques qui relèvent d'un individu (the organized aggregate of psychological and states pertaining to the individual)»** (op. cit., p. 78). Linton relève aussi que *«la personnalité est une configuration unique sans équivalent rigoureux dans le domaine de la physique. Il n'est pas question d'ailleurs de l'observer directement, on ne peut qu'inférer ses propriétés du comportement (overt behavior) où elles trouvent leur expression»* (op. cit., p. 79). Ainsi, note Linton, *«puisque ce sont le comportement explicite de l'individu et le rapport apparent de ce comportement avec ses besoins et son environnement qui constituent nos seules clés pour la personnalité, il paraît légitime d'aborder dans une perspective fonctionnelle la question de savoir comment formuler le contenu de la personnalité»*.

Une fois la notion de personnalité définie, Linton peut ainsi mettre en évidence l'influence de la culture sur la formation de la personnalité.

e) L'influence de la culture sur la personnalité

S'agissant de l'influence de la culture sur la personnalité, Linton mentionne d'abord deux actions de la culture sur la personnalité¹⁸², ensuite insiste sur le rapport «élevage des enfants et personnalité¹⁸³ » et enfin, présente les rapports de compatibilité et d'incompatibilité entre modèles actuels et personnalités¹⁸⁴. Après ces explications, deux autres points mentionnés par les

¹⁸² A ce sujet voici les propos de Linton "Les influences que la culture exerce sur la personnalité au cours de son développement sont de deux sortes : les unes proviennent des comportements culturellement modelés qui s'adressent (toward) directement à l'enfant ; elles commencent à agir dès la naissance et conservent une importance considérable pendant l'enfance. Les autres résultent du fait que les modèles de comportement qui caractérisent la société sont observés par l'individu ou lui sont enseignés ; ces modèles en général, ne l'affectent pas directement, mais il lui servent d'exemple (models) pour constituer ses propres réponses habituelles ; leur influence est négligeable dans la première enfance, mais elle se poursuit tout au long de la vie. Faute d'avoir distingué ces deux types d'influence culturelle, on a fait quantité de confusions" (op. cit. p. 124)

¹⁸³ A titre d'illustration Linton note que "Quantité d'aspects "normaux" de la personnalité européenne, dont on admettait tout d'abord qu'il relevaient des facteurs instinctifs, se révèlent à présent comme des résultats de nos modèles propres d'élevage des enfants. Bien qu'on ait à peine commencé à étudier les relations entre les techniques d'élevage des enfants dans les différentes sociétés et les types de personnalité de base qu'on y constate chez les adultes, on est cependant en mesure d'admettre entre les deux faits des corrélations certaines." (op. cit. p.125)

¹⁸⁴ Voici à ce sujet les propos de Linton "A mesure que l'individu mûrit et prend de l'âge, il lui faut constamment désapprendre des modèles de réponses qui ont cessé d'être efficaces et apprendre de nouveaux modèles qui soient mieux adaptés à la place qu'il occupe alors dans la société. A chaque phase de ce processus, la culture lui

anthropologues méritent d'être explicités. Il s'agit : des variations de personnalité à l'intérieur d'une culture¹⁸⁵ et des similitudes des marges de variation et les types de personnalité d'une culture à une autre¹⁸⁶.

f) Personnalité de base et personnalité statutaire

S'agissant des rapports entre personnalité de base et personnalité statutaire, on peut constater avec Linton que « d'une part que les membres d'une société ont en commun un grand nombre d'éléments de personnalité. Le degré de spécificité de ces éléments peut-être très variable allant de simples réponses explicites comme la façon de se tenir à table, jusqu'aux attitudes les plus généralisées. Ces éléments de la personnalité commune forment une configuration bien intégrée que l'on peut appeler la personnalité de base (basic personality type) pour la société globale. L'existence de cette configuration dote les membres de la société de manière de comprendre et de valeurs communes, et leur permet de répondre effectivement de façon unifiée aux situations qui intéressent leurs valeurs communes » (Linton, op. cit., p.115). D'autre part, « on peut aussi constater qu'il existe dans toute société des configurations de réponses supplémentaires (additionnal) qui sont liées à certains groupes socialement délimités au sein de la société. C'est ainsi que des configurations différentes caractérisent presque toujours les hommes, les femmes, les adolescents (...) Ces configurations de réponses liées au statut peuvent être nommées personnalités statutaires. Elles jouent un rôle extrêmement important dans le bon fonctionnement de la société, en permettant à ses membres d'agir avec succès les uns envers les autres sans se fonder sur rien d'autre que le rôle indiqué par leur statut¹⁸⁷ » (op. cit., Linton p.115)

sert de guide ; elle ne se contente pas de lui fournir des exemples pour ses rôles successifs, elle garantit encore que ces rôles seront au total compatibles avec ses systèmes valeur-attitude fondamentaux" (op. cit. p. 127).

¹⁸⁵ "On l'a déjà dit, écrit Linton, le processus de formation des personnalités semble être essentiellement un processus d'intégration de l'expérience, laquelle à son tour résulte de l'interaction de l'individu avec son environnement. Il s'ensuit que des environnements même identiques, pour autant que ce soit concevable, fournissent à des individus différents des expériences différentes et finalement leur constituent des personnalités différentes" (op. cit. p. 129)

¹⁸⁶ Ici, l'explication serait beaucoup plus difficile que dans le cas précédent. L'unanimité entre anthropologues n'est pas la chose la mieux partagée ici. Ainsi, Linton précise-t-il que « dans l'état actuel des connaissances, l'interprétation la plus probable semble devoir être la suivante : ces similitudes résulteraient de l'action exercée par des situations familiales semblables sur les individus présentant des niveaux d'aptitude semblables » (op. cit. p.132). Aussi, "il s'en suit que les enfants élevés dans une société sont pour la plupart engagés dans des situations familiales semblables et que leurs personnalités présentent quantité d'éléments communs jusque dans leurs niveaux les plus profonds. Ces conclusions paraissent confirmées par les études faites sur un grand nombre de sociétés : dans chaque cas en effet, on a pu établir des corrélations entre les modèles culturels qui régissent l'organisation familiale et l'élevage des enfants d'une part, et d'autre part le type de personnalité de base des adultes." (op. cit. p. 133).

¹⁸⁷ Toujours à ce sujet on peut aussi noter ces propos de Linton "La participation de l'individu à la culture est ainsi en premier lieu conditionnée par sa position dans la structure sociale, c'est-à-dire par son statut. Dans toute organisation sociale, chaque comporte associé à lui, une constellation de modèles culturels. Ces modèles sont organisés et ajustés mutuellement de telle sorte que tout individu qui occupe le statut puisse utiliser dans son ensemble la constellation ainsi associée. Les constellations qui appartiennent à différents statuts sont de même

Il y a donc lieu de constater que *« les personnalités statutaires admises dans une société sont superposées à la personnalité de base, et elles y sont profondément intégrées. Mais elles diffèrent en ce qu'elles contiennent surtout des réponses explicites spécifiques¹⁸⁸ »* (Linton, op. cit., p.115).

A partir des éléments ci-dessus présentés, on peut retenir avec Linton que : Linton que *« la culture doit être considérée comme facteur prédominant dans la constitution de la personnalité de base pour chaque société, et aussi dans la constitution des séries de personnalités statutaires caractéristiques de chacune. Rappelons que les personnalités de base et les personnalités statutaires, tout comme les modèles culturels construits, représentent les moyennes à l'intérieur d'un éventail de variations possibles. Il est dans ces conditions douteux que la personnalité réelle d'un individu soit jamais accordée en tous les points avec l'une ou l'autre de ces deux abstractions. En ce qui concerne la formation des personnalité individuelles, la culture agit comme un facteur dans un ensemble, qui comprend également les possibilités génétiquement déterminées de l'individu et de ses relations avec autrui. On ne peut guère douter qu'en certains cas, ce soient des facteurs autres que culturels qui déterminent au premier chef la configuration d'une personnalité donnée. Reste que dans la plupart des cas les facteurs culturels paraissent bien prédominants. On s'aperçoit que dans toutes les sociétés il est possible d'interpréter en termes culturels la personnalité des individus "moyens" ou "normaux", de ceux par qui la société continue de fonctionner de manière habituelle »* (op. cit. p. 134).

Nous avons déjà mentionné de nombreuses critiques relatives à la méthodologie et autres raisonnements des partisans de l'école de l'anthropologie culturelle. Les figures de proue de cette école en sont eux-mêmes conscients de cet état de chose comme l'attestent ces propos de Linton : *« Je suis pleinement conscient, écrit-il, d'avoir soulevé quantité de problèmes auxquels je n'ai pas pu donner de solution. Je n'ignore pas non plus combien les techniques auxquelles il m'a fallu faire appel paraîtront peu scientifiques à ceux pour qui la science ne saurait être dissociée du laboratoire et de la règle de calcul. C'est que les chercheurs qui travaillent sur la culture, la société et l'individu, et sur les relations complexes qui unissent ces trois phénomènes, sont comme des pionniers, et qu'ils doivent, comme des pionniers, vivre des méthodes expéditives et peu raffinées, ils luttent dans les avant-postes solitaires que la science a placé aux lisières d'un continent nouveau, et leurs expéditions les plus lointaines dans l'inconnu n'ont été que des simples traversées, laissant de part et d'autre de vastes zones inexplorées.*

ajustées les unes aux autres, ce qui permet à la société elle-même de fonctionner comme un tout" (Linton, cité par Filloux, P. XXXVI)

¹⁸⁸ A ce sujet aussi Filloux note que "En raison de cette différenciation dans la participation culturelle, c'est une erreur fondamentale de considérer une culture comme le commun dénominateur des activités, idées et attitudes des membres composant la société. De tels communs dénominateurs peuvent seulement être établis pour les individus qui ont un statut particulier en commun" (op. cit. p. XXXVI)

1^{ère} partie, Chapitre II : Présentation du concept de culture et méthodologie d'études socioculturelles et cross-culturelles.

Ceux qui les suivent pourront en dresser la carte selon les règles d'une science exacte, et en exploiter les richesses. Mais les pionniers ne peuvent que pousser plus avant, soutenus par la conviction que quelque part sur ce vaste territoire se dissimule le savoir qui armera l'homme pour sa victoire la plus grande : la conquête de lui-même» (op. cit. p. 135).

Linton s'inscrit, comme Weber dans la lignée de ceux qui pensent que la science est un processus inachevé, même si par ailleurs il envisage à la manière d'un Durkheim le stade où la science pourrait parvenir à une maîtrise de l'homme et de sa culture.

Pour ce qui nous concerne, dans cette présentation de la théorie de la culture de l'école de l'anthropologie culturelle, nous avons tenu à mettre en évidence certains raisonnements et certains concepts nous permettant de comprendre de nombreux fondements des études culturelles et cross-culturelles.

Déjà, dans cette perspective, on se rend compte une fois de plus de l'importance des valeurs culturelles dans l'appréhension des phénomènes socioculturelles. Et si Linton et autres de l'école culturalistes n'ont pas quantifié les dimensions de la culture, ils ont tout de même, en tant pionniers, orienté les recherches futures dans ce sens avec notamment les concepts de "personnalité de base", "personnalité statutaire", "caractère national" et "d'individus moyens" et autres «Modèles culturels».

3.3- Valeurs et dimensions culturelles

Composante essentielle de la culture, la notion de valeur n'est pas facile à cerner. A ce propos P. Bonté(1992) note que *«la notion de valeur, comme celle de besoin est souvent employée par les anthropologues sans être explicitée. R. Firth(1964) mentionne aussi que «valeur» a le sens des sentiments chez B. Malinowski et E.E. Evans-Pitchard, de conception, chez C. Kluckhohn, de signification générale, chez F. Kluckhohn, de référence implicite chez G.C. Homans, de relation d'intérêt chez A.R. RodCliff Brown ou encore d'échos chez G. Bateson et A.L. Kroeber. La variété des usages et la contradiction qu'ils recèlent parfois démontrent l'existence d'un problème épistémologique majeur¹⁸⁹».*

Les propos ci-dessus attestent que le mot valeur épouse diverses acceptions. C'est pourquoi notre tâche ici n'est pas de faire de l'axiologie, c'est-à-dire la science des valeurs, mais de relever certains éléments qui caractérisent le mot valeur et qui en font l'élément nécessaire dans l'étude des cultures nationales.

¹⁸⁹ R. Firth cité par A. Bonté(1992), op. cit. p.733

Quant aux dimensions, constituées sur la base des valeurs, elles apparaissent essentielles dans la saisie des grands traits culturels.

Mais avant de nous étendre sur les caractéristiques des valeurs comme fondement de l'étude de la culture nationale, il y a lieu de préciser les liens entre valeurs, attitudes et comportement.

En effet, dans le domaine des sciences sociales, on a l'habitude d'étudier les comportements des individus en société en se référant aux attitudes et aux changements d'attitudes, à tel point qu'aujourd'hui, la compréhension des attitudes est un enjeu. Des précisions importantes sur la nature des relations entre valeurs, attitudes et comportement sont apportées par Herbert J. Davis et S. Anvaar Rasool¹⁹⁰ (1995, pp. 39-40) et Ran Lachman et al¹⁹¹ (1995, op. cit., p.40). Toutefois au sujet de ces relations, on peut, d'une part, mentionner avec Gruère que le concept de valeur est «plus général que celui d'attitude. On a telle ou telle attitude parce qu'on a telle ou telle valeur et non l'inverse. L'attitude se rapporte à une situation spécifique ou à un objet spécifique, ce qui n'est pas le cas de la valeur»¹⁹². D'autre part, on peut conclure avec M. Rokeach que les attitudes sont instrumentales pour la réalisation des valeurs.

Examinons dès à présent les caractéristiques liées aux valeurs permettant de mieux cerner les relations valeurs et modèles culturels.

¹⁹⁰ A ce sujet ces deux auteurs écrivent ce qui suit : " Value definitions, which at times differ in only minor aspects, are generally consistent in their global meanings. Athos and Coffey (1968, p. 100) have stated that 'By "value" we mean ideas about what is desirable'. Guth and Tagiuri (1965, p. 125) also suggest that values are desirable end states. Kluckhohn et al (1962, p. 369) define value as a conception of the desirable : 'A value is a conception, explicit or implicit ... of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of actions.' Building from this idea, Rokeach (1968, p. 124) defines values as 'abstract ideals, positive or negative, not tied to any specific object or situation, representing a person's beliefs about modes of conduct and ideal terminal mode...' Values thus are global beliefs that 'transcendentally guide action and judgments across specific objects and situations' (1968, p. 160). Conner and Becker conclude that 'values may be thought of as global beliefs about desirable end-states underlying attitudinal and behavioral processes' (1975, p. 551). Attitudes, on the other hand, relate to specific objects and specific situations. According to Theodorson 'An attitude is an orientation toward certain objects (including persons - others and oneself) or situations... An attitude results from the application of a general value to concrete objects or situations' (1969, p. 19). In fact, Katz and Scotland indicate that one of the functions of attitudes being object specific, is to allow expression of more global underlying values (1959). Behavior, therefore, can be viewed as a manifestation of attitudes and values (Conner and Becker, 1975, p. 551). in fact, according to Cambell, attitudes have been defined in terms of the probability of the occurrence of a specified behavior in specified situation (1950) (1995, pp. 39-40).

¹⁹¹ Au sujet des valeurs, ces auteurs notent que : "Values are the bases for the choice, by a social group, of particular ends and of particular means by which these ends are to be accomplished. They determine and provide legitimacy for (or sanction) collective and individual preferences for certain states of affairs and modes of conduct over available alternatives (Kluckhohn and Strodtbeck 1961, Rokeach 1973, Schein, 1985). Thus, values serve as mechanisms of social control by regulating behavior in accord with the requirements of the socio-cultural system for order and for selective, nonimpulsive behavior (Kluckhohn 1951). the value-system legitimizes behavior by stipulating positive or negative sanctions for what is expected, desired, required, or forbidden behavior within a cultural setting. Cultural values have therefore, an important role of controlling and directing social behavior, organizational behavior includes." (op. cit. p. 1995)

¹⁹² J.P. Gruère, op cit. p 73

3.3.1- Les caractéristiques des valeurs comme fondement de l'étude de la culture nationale

Deux auteurs vont nous servir de guide dans l'exploration des caractéristiques des valeurs à savoir : Guy Rocher, et C. Kluckhohn.

3.3.1.1- Caractéristiques des valeurs telles que présentées par Rocher et modèles culturels

Selon Rocher, les valeurs sont des idéaux, elles sont inspiratrices de jugement et de conduite, elles relèvent du domaine de l'affection et de la relativité, enfin elles ont un caractère hiérarchique.

a) Les valeurs sont des idéaux

Le caractère idéal des valeurs est affirmé à partir de la définition de la valeur que donne Rocher¹⁹³. Cette considération de la valeur comme idéale a toute son importance dans l'étude d'une culture. En effet, *« on peut dire que la valeur s'inscrit d'une double manière dans la réalité, elle se présente comme un idéal qu'on appelle adhésion et qui incite au respect, elle se manifeste dans les choses ou des conduites qui l'expriment d'une manière concrète ou plus exactement plus symboliques.*

C'est ce que voulait dire Durkheim quand il écrivait : « les valeurs ont la même objectivité par les choses »¹⁹⁴. Et lorsqu'on sait que la culture est du domaine de la modalité, on comprend bien pourquoi l'adhésion de la majorité à un idéal de comportement, c'est-à-dire à une valeur, permet l'étude de leur manière d'être collective.

b) Les valeurs sont inspiratrices de jugement et de conduites

Quand on s'est fixé un idéal, c'est par rapport à cet idéal qu'on se réfère pour porter des jugements ou encore pour adopter des conduites acceptables dans son milieu social. C'est pourquoi, aux dires de Rocher « beaucoup de modèles sont des normes de conduite de caractères spécifiques, en ce qu'ils servent de guide pour orienter l'action dans de circonstances particulières et précises de temps, de lieu de situation ». Ainsi est-on en droit, à travers cette deuxième caractéristique de la valeur, d'admettre que l'étude d'un modèle culturel soit subordonnée à celles des valeurs collectives auxquelles adhèrent les membres d'une société particulière.

c) Les valeurs obéissent aux principes de la relativité

Le caractère relatif des valeurs permet de mieux comprendre pourquoi il existe une diversité de cultures. Aux dires de Rocher, *« les valeurs sont toujours spécifiques à une société, elles le sont aussi à un temps historique, car les valeurs sont variables dans le temps comme elles le sont d'une société à*

¹⁹³ « Nous dirons de la valeur qu'elle est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée » (G. Rocher, op. cit., p. 72)

¹⁹⁴ Rocher G., op cit. P 72

*l'autre*¹⁹⁵. Ainsi, « *les seules valeurs réelles étant toujours celles d'une société particulière* »¹⁹⁶, on peut par conséquent affirmer que, autant il y a des préférences collectives apparaissant dans un contexte institutionnel, autant il y a de cultures particulières correspondant à celles-ci. A partir du critère relatif des valeurs, il est une fois de plus établi que toute étude d'une culture singulière sans référence aux idéaux auxquels adhèrent ses membres serait irrationnelle.

d) La charge affective des valeurs

Dans le domaine des valeurs, l'affection l'emporte sur la raison et la logique. Il est dès lors établi que « *l'adhésion à une valeur ne résulte pas en général d'un mouvement exclusivement rationnel et logique, mais plutôt d'un mélange de raisonnement et d'intuition spontanée et directe dans lequel l'affectivité joue aussi un rôle important* »¹⁹⁷. La caractéristique affective des valeurs a une triple importance: d'abord « *c'est la charge affective que revêt la valeur qui en fait un puissant facteur dans l'orientation de l'action des personnes et des collectivités* »¹⁹⁸, ensuite « *c'est également cette charge émotive qui explique du moins pour une part la stabilité des valeurs dans le temps et la résistance que rencontre généralement un changement de valeur à l'intérieur d'une société* »¹⁹⁹, c'est elle, enfin, « *qui explique le fait que l'univers de valeurs comporte une part d'ambiguïté et que des valeurs contradictoires puissent aisément cohabiter; les sentiments se chargent souvent de faire entre valeurs des liens que seule la raison aurait quelquefois du mal à défendre* »²⁰⁰. Les attributs de la charge émotive font que les valeurs expliquent pour une large part la liaison qui est faite entre étude des valeurs et celle de cultures.

e) La hiérarchie des valeurs

La notion de hiérarchie des valeurs renvoie à celle des préférences. Pour désigner l'ordre hiérarchique selon lequel s'ordonnent les valeurs, on parle généralement d'échelle des valeurs. Le caractère hiérarchique des valeurs montre que le changement de ces dernières dans une société résulte moins de création des valeurs nouvelles que d'une transformation de leur ordre hiérarchique. Cet autre aspect des valeurs témoigne, s'il en est encore besoin, du rôle de valeurs dans l'étude des comportements.

A partir de ces cinq caractéristiques des valeurs telles qu'énoncées par Rocher, on a essayé d'expliquer à chaque fois pourquoi l'étude des valeurs était sous-jacente à celle de la culture. D'autres

¹⁹⁵ Rocher G, op cit. p.76

¹⁹⁶ Rocher G, op cit. p.75

¹⁹⁷ Rocher G, op cit. p.76

¹⁹⁸ Rocher G, op cit. p.76

¹⁹⁹ Rocher G, op cit. p.76

²⁰⁰ Rocher G, op cit. p.76

particularités sur les valeurs, en l'occurrence celles préconisées par Strodbeck et C. Kluckhohn vont nous aider à mieux asseoir les liens qui unissent valeurs et cultures.

3.3.1.2- Les problèmes fondamentaux de l'existence humaine et étude des cultures nationales

Lorsqu'on évoque les problèmes fondamentaux des sociétés humaines, on se réfère avant tout aux anthropologues Ruth Benedict et Margaret Mead. Ces deux chercheurs américains ont développé l'idée selon laquelle, toutes les sociétés, modernes ou traditionnelles, font face aux mêmes problèmes, mais que seules diffèrent les réponses apportées à ces problèmes. Sur la base de ce principe, les sociologues Alex Inkeles et le psychologue Daniel Levinson, vont à partir d'une large enquête, essayer de recenser les problèmes communs aux sociétés²⁰¹. Cette conception des problèmes communs à toute nature humaine est ensuite reprise par Strodbeck et C. Kluckhohn. Ceux-ci vont considérer cinq problèmes fondamentaux de l'existence humaine à savoir : *la définition de la nature humaine, la relation de l'homme avec la nature, la catégorie privilégiée du temps, les modalités de l'activité humaine, les modalités des relations interpersonnelles.*

Kluckhohn et Strodbeck résument les solutions de leurs problèmes dans le tableau ci-après :

²⁰¹ A propos de ces problèmes communs, Hofstede écrit ce qui suit «The sociologist Alex Inkeles and the psychologist Daniel Levinson, published a broad survey of the English-language literature on national culture. They suggested that the following issues qualify as common basic problems worldwide, with consequences for the functioning of societies, of groups within those societies, and of individuals within those groups :

- 1- Relation to authority,
- 2- Conception of self, in particular:
 - a. The relationship between individual and society and,
 - b. The individual's concept of masculinity and femininity
- 3- Ways of dealing with conflicts, including the control of aggression and the expression of feelings (Inkeles and Levinson, 1969, pp 447ff. cité par Hofstede (1991) p. 13)

Tableau 2.8 : Résumé des problèmes posés par Kluckhohn et Strodtbeck et les solutions proposées.

Problèmes	Solutions			
Nature humaine	Mauvaise		Neutre	Bonne et Bonne
	Inaltérable	Perfectible	Inaltérable	Perfectible
Relations homme-nature	Soumission à la nature		Harmonie avec la nature	
Temps	Passé		Présent	
Activité	Être		Être-en-devenir	
Relations interpersonnelles	Linéarité		Collatéralité	
				Contrôle de la nature
				Avenir
				Faire
				Individualisme

Source : G. Rocher, "L'action sociale", 1968, p. 78.

Pour Rocher, les solutions ainsi présentées ont un lien avec la définition qu'il donne de la valeur. «*En effet, écrit-il, face à chaque problème, une des réponses possibles peut-être considérée comme la manière d'agir préférable aux autres, celle qui répond le mieux à un idéal de l'homme*» (op. cit., p. 78)

Cette relation établie par Rocher entre réponses fondamentales aux problèmes de l'homme et les valeurs justifie aussi la nécessité de l'étude des cultures à partir de celle des valeurs.

La valeur est une composante importante de la culture, les valeurs conditionnent les attitudes et les faits sociaux, de par leurs caractéristiques et leurs rapports avec les problèmes fondamentaux de la nature humaine, les valeurs influencent tous les modèles culturels. Toutes les raisons ci-dessus évoquées et par ailleurs justifiées font des valeurs l'instrument indispensable pour l'étude des comportements collectifs. Une fois présentées les raisons qui déterminent le choix des valeurs pour l'étude des cultures nationales, intéressons-nous dès à présent à la notion de dimensions culturelles.

3.3.2- La notion de dimension culturelle.

Dans le cadre des stratégies pour les études comparatives entre sociétés, on a eu à relever que certaines stratégies visent à déterminer les typologies des sociétés et d'autres les dimensions de ces sociétés à un niveau macroscopique. La détermination des dimensions comme déjà soulignée par ailleurs (voir paragraphe sur le formalisme) emprunte à la démarche générale relative à l'analyse des données ou encore aux études qu'on nomme en statistique "hologestic"²⁰².

Mais avant cette démarche empirique basée sur l'analyse statistique, la détermination des dimensions communes part de la représentation imagée du concept (voir partie sur le formalisme en sciences sociales) ou encore comme le suggère Hofstede du paradigme constructiviste.

3.3.2.1- Les dimensions dans la littérature des sciences sociales (fondements théoriques).

Dans le cadre de la détermination des dimensions culturelles, le problème posé, selon Grange (1997, p. 39) est le suivant : *« à partir des valeurs utilisées par les anthropologues pour enraciner la culture, peut-on trouver, et éventuellement mesurer, un nombre réduit de dimensions caractéristiques de la culture d'une nation définie comme le regroupement d'hommes à l'intérieur des frontières géographiques ? »*

Dans le cadre de la littérature des sciences sociales consacrée aux études théoriques Hofstede (2001) mentionne entre autres contributions celles de : Aberle, Cohen, Davis, Levy et Sutton (1950) ; Naroll (1970, pp. 1242 ff.) ; Driver (1973, pp. 356 ff.) ; Lomax et Berkowitz (1972) ; Marsh (1967, pp. 329 ff.) ; Edward Hall (1976) ; Parsons et Shils (1951, p. 77) ; Parsons (1951, pp. 182 ff.) ; Mary Douglas (1973a) ; Foa et Foa (1974) ; Fiske (1992) etc. Ces contributions sont les œuvres des : psychologues, anthropologues, économistes, sociologues (pour plus de détails voir Hofstede (2001), pp. 28-31)

Toutefois dans ce cadre, il y a lieu de souligner les apports de :

- a) **Kluckhohn et Strodtbeck** : Ces deux auteurs vont énoncer les six hypothèses de l'orientation culturelles. Ces hypothèses telles formulées par Rhinesmith sont les suivantes :
- « Il existe un nombre limité de problèmes communs à toute l'humanité que tous les peuples de tous les temps doivent résoudre » ;
 - « Il existe un nombre limité de solutions à ces problèmes » ;

²⁰² En effet en statistique, on nomme "hologestic" les études utilisant les méthodes statistiques en vue d'établir les relations entre variables mesurées dans diverses cultures. Ainsi, les tableaux de données "hologestic" vont présenter cette particularité de contenir dans une même matrice plusieurs variables sur un nombre important d'individus.

- «Pour un problème donné, toutes les solutions existent dans toutes les sociétés et à toutes les époques ; mais telle société à telle époque privilégie telle solution» ;
- «Chaque société a un profil dominant, une orientation dominante dans le choix de ses valeurs, mais ce profil est accompagné de nombreuses variantes, ou profils secondaires » ;
- «Dans le profil dominant, comme dans les variations, on constate un ordre de préférence entre les solutions possibles » ;
- «Dans les sociétés en voie de changement, cet ordre de changement n'est pas toujours clairement établi».

Ces hypothèses, le comme note Adler, soulignent que les descriptions culturelles nous renvoient toujours à la norme, au stéréotype, mais jamais au comportement de toutes les personnes relevant de cette culture. Elles ne permettent pas de prévoir le comportement de ces personnes en particulier (Adler. N, 1994, p.21)

Sur la base des hypothèses de l'orientation culturelle et des études de terrain, Kluckhohn et Strodtbeck vont développer les six dimensions de l'orientation culturelle²⁰³ à savoir : La perception de l'être humain (bon ou mauvais), la relation de l'individu avec la nature (domination, harmonisation ou soumission), les relations humaines (priorité à l'individu ou priorité au groupe), l'activité humaine (agir, faire, maîtriser, être), la conception de l'espace (privé ou public), la conception du temps (l'avenir, le présent, le passé).

b) **Les Critères de Inkeles et Levinson** : Les dimensions dégagées par Inkeles et Levinson sont : le rapport avec l'autorité ; la représentation de soi ; les dilemmes et conflits originels et les moyens de s'en accommoder. C'est cette typologie des dimensions de Inkeles et Levinson qui va servir de base de raisonnement théorique à Geert Hofstede parce que non marquée du sceau de l'intersubjectivité.

De nombreuses études basées sur les analyses factorielles écologiques vont faire appel à ces construits théoriques.

²⁰³ Une autre classification a été proposée par Kluckhohn et Strodtbeck. Elle est décrite par Hofstede en des termes ci-après: «Another multidimensional classification of cultures is offered by Kluckhohn and Strodtbeck (1961: 12), on the basis of the field study in five geographically close, small communities in the Southwestern United States : Mormons, Spanish, Americans, Texans, Navaho Indians and Zuni Indians. They found that the communities differed on the following value orientation :

- an evaluation of human nature (evil-mixed-good) ;
- the relationship of the man to the surrounding natural environment (subjugation-harmony-mastery) ;
- the orientation in time (toward past-present-future) ;
- the orientation toward activity (being-being in becoming-doing) and ;
- relationships among people (lineality [that is, hierarchically ordered position]- collaterality [that is, group relationships] - individualism)(op. cit. p. 46) (voir aussi la partie sur les valeurs culturelles)

3.3.2.2- Les études sur la base des analyses factorielles écologiques.

La présentation qui sera faite dans ce paragraphe exclut les dimensions relatives aux travaux de Hofstede. Dans le cadre des études sur les dimensions ici présentées, on va distinguer d'une part, les études prenant en compte des variables hétéroclites, d'autre part, celles qui s'appuient sur le choix des variables.

a) Les études qui s'appuient sur le choix des variables.

On va citer ici quelques travaux de : Les travaux de Gregg et Banks (1965), Adelman et Morris (1967), Lynn et Hampson etc. (pour plus de détails, voir Hofstede (2001), pp. 31-34)

b) Les études prenant en compte des variables hétéroclites.

Nous pouvons citer les travaux des : Catell (1949), Catell, Breul et Hartman (1952), Catell et Gorsuch (1965), Russet (1969), J. Sawyer et R. J. Rummel 1972, 217ff), Murdock (1949) etc. (pour plus de détail lire Hofstede (2001), pp. 31-34).

Ce voyage à travers le monde des dimensions culturelles démontre une fois de plus le caractère multidimensionnel du concept de culture. Il met aussi en évidence certains aspects importants communs à des nombreuses sociétés. On peut aussi constater que l'appréhension des phénomènes culturels tient à la fois : des raisonnements théoriques, des enquêtes ethnographiques et statistiques ainsi que de l'usage des outils statistiques notamment l'analyse factorielle. Il faut mentionner ici que les raisonnements sont beaucoup plus menés au niveau de la société en général et non de l'individu (préférence pour l'approche etc). Ainsi, pourrait-on conclure que face à la complexité des manières de vivre, on a toujours cherché à caractériser les sociétés humaines par quelques paramètres (Max Weber a introduit dans ce sens sa théorie des « *types idéaux* »). Rappelons-nous encore les dichotomies comme celles proposées par R. Benedict (civilisation apollinienne/ civilisation dionysiaque), F. Tonies (communauté/société), ou E. Durkheim (solidarité mécanique/ solidarité organique).

Les travaux qui relèvent du domaine des études cross-culturelles en management s'appuient sur la détermination des dimensions culturelles en vue de caractériser les cultures nationales²⁰⁴. Dans la présentation des modèles d'études cross-culturelles qui va suivre, de nombreux aspects doivent être pris en compte : conception théorique, idées de base, méthodologie d'enquête, et autres raisonnements. La nécessité d'insister sur ces différents éléments s'impose pour les besoins

²⁰⁴ A partir du moment où la culture apparaît comme un paramètre important dans la construction des théories, une des manières de l'appréhender scientifiquement de l'avis de Triandis (1976) est de la représenter sous forme de dimensions.

d'interprétation et d'analyse. Tour à tour seront ainsi présentés : l'enquête IBM, L'enquête CVS, et l'enquête sur les valeurs culturelles africaines.

4- Les travaux de Hofstede et de ses collaborateurs comme cadre de référence.

La culture est la variable principale de notre travail. Mais, comme nous avons eu à le démontrer, la culture est un processus aux mille facettes qui prend en compte une hétérogénéité d'éléments. Il se pose donc le problème de la description scientifique, de la mesure ou encore de repérage des phénomènes culturels²⁰⁵. Nous avons fait allusion aux différents aspects méthodologiques relatifs à cette question dans la deuxième section de ce chapitre. Toutefois, s'il est apparu que l'étude sur les différences entre cultures est un domaine controversé et qu'aucune loi relative à la culture n'a pas encore été découverte ; on peut néanmoins mentionner l'existence de quelques bonnes méthodologies relatives à la description des cultures. En effet, certaines études culturelles ou cross-culturelles peuvent être considérées comme des descriptions vraiment éclairantes des cultures. Certes, ces études ne peuvent prétendre appréhender la culture dans sa globalité, certes aussi elles possèdent leur limites extrinsèques et intrinsèques. Certes, elles connaissent encore quelques insuffisances méthodologiques. Mais par les procédés méthodologiques qu'elles utilisent, elles ont le mérite d'éprouver leur validité et de permettre au chercheur d'être sûr que le comportement observé représente bien ce qu'on veut mesurer²⁰⁶.

S'agissant de ces travaux qui font autorité dans le domaine des études cross-culturelles, l'une des références semble être ceux de Hofstede. L'importance des travaux de Hofstede est soulignée par certains auteurs comme : Grange (1997)²⁰⁷, Usinier (1999)²⁰⁸, Klitgaard (1992)²⁰⁹ etc.

²⁰⁵ On peut lire à ce sujet ces propos de Kwok Leung et Michael H. Bond "The concept of "culture" is too broad and inclusive (e. g. Kroeber & Kluckhohn, 1952) and must be "unpacked" (Rohner, 1984; Whiting, 1976) to be more scientifically useful" (p. pp. 133-134)

²⁰⁶ Voici aussi à ce sujet les propos de F. Rieger et D. Wong-Rieger (1995, p.50) : "There is a particularly critical need for multiple methods when studying phenomena as complex as organizations or cultures. According to Weik, organizational behavior is best captured and examined through 'multiple hypotheses, multiple theoretical degrees of freedom, multiple indicators, and multiple methods' [1; 2, pp. 188-93]. Similarly, When comparing cultures, researchers have argued for more than one methodological approach in order to increase the general validity of theories and models [3,4]. As noted by Brislin [5, p. 400], each method has its own biases; however, if several methods with nonoverlapping biases are employed and they all lead to the same conclusions, one has increased confidence in robustness of the model under investigation."

²⁰⁷ "Il semble qu'aucune étude aussi vaste et profonde que celle de Geert Hofstede, complétée par les travaux de Michael Bond, n'ait été faite. Il est intéressant de noter qu'aucune des études particulières(...)ne contredit les résultats de G. Hofstede et, mieux que cela, de nombreuses études particulières les recourent et les confirment" (Grange, 1997, p.43)

²⁰⁸ "De nombreuses répliques (M. Sondergaard, 1994) démontrent que les dimensions conceptuelles dégagées par G. Hofstede à travers ces études empiriques se révèlent assez stables quels que soient les échantillons utilisés. Elles ont aussi été très utilisées en formation première et permanente de façon à fournir des grilles de lecture des différences culturelles par rapport aux problèmes de management : motivation, leadership et modalité de structuration des entreprises" (Usinier(1999), p. 1809).

Pour notre part, compte tenu de l'orientation prise par notre travail, à savoir l'étude des différences culturelles et de leur interrelations avec le management, nous avons opter pour les grandes enquêtes comparatives. Et dans cette perspective, nous pouvons évoquer certaines raisons nous ayant amené à recourir à l'usage du modèle méthodologique de Hofstede :

- **Le Cameroun est un Etat culturellement hétérogène, dans ce contexte, au lieu de mener les études de cas en profondeur, ce qui est possible, mais fastidieux, nous voulons tout d'abord saisir les différentes cultures dans leurs grandes dimensions et déterminer quelques indices quantitatifs pouvant orienter d'autres travaux en profondeur ou alors servir de caution à certains résultats d'études qualitatives déjà réalisées**

- **Notre démarche se veut d'abord de type exploratoire : nous voulons identifier les facteurs à partir des variables observables, d'où la nécessité de recourir au modèle visant à déterminer les dimensions culturelles. Car prendre en compte la culture de l'avis de Klitgaard, c'est comprendre le rôle des dimensions culturelles ou de la diversité culturelle (1992, p.100).**

D'autres points intéressants, quant à la grande importance accordée aux travaux de Hofstede dans le cadre des études cross-culturelles en général et de notre étude en particulier, peuvent être mentionnés : Le modèle de Hofstede est un modèle pratique et évolutif²¹⁰, les travaux de Hofstede peuvent opérer des différences culturelles entre groupes ethniques²¹¹, le modèle de Hofstede est une étude aux ambitions internationales²¹², le modèle de Hofstede fait un usage appréciable de la

²⁰⁹ "Nous devrions encourager les recherches empiriques qui portent sur d'autres aspects de la culture, comme (...) les diverses dimensions découvertes par Geert Hofstede au moyen d'une enquête par le questionnaire, et qui étudient leurs interactions avec les choix politiques et les techniques de gestion" (Klitgaard, 1992, p.114)

²¹⁰ Dans un premier temps, pour valider les résultats de ses recherches, Hofstede a effectué ses enquêtes deux fois de suite. Ensuite les travaux de Hofstede n'ignorent pas les liens avec d'autres découvertes dans le même domaine. Dans cette perspective il est d'ailleurs fait une large part du processus de validation des travaux de Hofstede dans l'ouvrage «Culture's Consequences» (1980, p.326-381). Ainsi, la corrélation constatée entre les indices des dimensions culturelles de Hofstede et les indices issus de nombreux autres travaux est suffisamment forte pour éliminer toute explication par hasard (Hofstede p.322). Pour Hofstede, il ne faut pas limiter l'effet de synergie en science sociale. Son modèle par cette quête permanente de perfection est passé de quatre dimensions culturelles au départ à cinq aujourd'hui (par suite de corrélation avec les travaux de Bond en Asie). Nous reviendrons d'ailleurs sur la présentation de cette cinquième dimension dans ce chapitre. Actuellement pour combler les lacunes relatives au caractère occidental du questionnaire, Hofstede et son équipe de l'I.R.I.C. ont lancé un projet de recherche sur les valeurs culturelles africaines dont les premiers résultats présentés par Niels et Tidjani (voir notre introduction et dans la suite de ce chapitre).

²¹¹ Notre travail porte sur les liens entre culture et management. Au Cameroun il existe de nombreuses ethnies et par conséquent des cultures diverses. Dans ce contexte, il fallait donc trouver un instrument qui puisse établir les ressemblances et les différences entre les différents groupes ethniques. Le modèle de Hofstede permet, par le biais des dimensions culturelles, d'opérer une distinction entre les cultures nationales et éventuellement régionales ou ethniques (Hofstede op. cit. p.325) d'où les raisons de son choix.

²¹² Les pays du globe terrestre vivent actuellement à l'heure de la mondialisation ("L'ère du monde fini a commencé" déclare Paul Valéry). On ne se rend plus compte du nombre de rencontres interculturelles et qui plus est, de nombreuses méthodes de gestion issues des cultures différentes sont propagées à travers le monde. Dans cette nouvelle conjoncture marquée du sceau de l'interculturel, chaque pays doit pouvoir faire des choix judicieux en sélectionnant les partenaires et les outils de gestion qui favoriseraient à la fois son émergence sur le plan international tout en valorisant sa propre culture. A travers le

quantification²¹³, le modèle de Hofstede est un cas d'étude culturelle appliquée²¹⁴ (préoccupation pour une application pratique).

Dans les paragraphes qui vont suivre, nous allons présenter les principes méthodologiques ainsi que les raisonnements théoriques ayant guidé Hofstede et ses collaborateurs dans la détermination des dimensions culturelles.

4.1- La découverte des quatre dimensions culturelles

Lorsque Hofstede entame ses travaux vers la fin des années 1960 et début 1970, travaux relatifs à la compréhension des différences entre cultures, il vise entre autres objectifs :

- L'élaboration d'une terminologie acceptable, bien définie et à base empirique pour décrire les cultures ;
- L'utilisation des données systématiquement recueillies sur un grand nombre de pays plutôt que sur des simples impressions. (Bollinger et Hofstede, 1987, p.10)

Pour Hofstede, il s'agissait de combler un vide dans le domaine des différences culturelles, car ici, il y avait un manque réel d'informations recueillies de façon empirique.

L'enquête dont les résultats vont servir de matériaux à la rédaction de l'ouvrage **Culture's**

modèle de Hofstede, une fois un pays situé sur les cinq dimensions connues à ce jour, il lui est possible de sélectionner ses partenaires, de savoir comment entretenir de bonnes relations de partenariat avec eux, et surtout d'adapter les outils de gestion étrangers à sa culture. En permettant à différents peuples de se situer les uns par rapport aux autres sur le plan culturel, le modèle de Hofstede nous autorise à rapprocher les cultures camerounaises à celles des autres peuples. Ce rapprochement étant un des objectifs assigné à notre travail.

²¹³ Les modèles sont objets de formalisation. «la formalisation en effet, est synonyme de rigueur, car elle consolide l'argumentation et permet de mettre en évidence les enchaînements conceptuels. La comparaison entre populations, attributs ou catégories s'en trouve, dès lors facilitée» (Selltiz et al., 1977, p.43). Toute formalisation reposant sur les données empiriques doit faire usage des méthodes quantitatives. «Les supports, dont certains remontent à la fin du 19e siècle, se développent en même temps que l'informatique, qui en assure la vulgarisation. Ils donnent la possibilité de visualiser les données, de les traiter et de les hiérarchiser en perdant un minimum d'informations. Les méthodes factorielles, en utilisant les propriétés de l'algèbre linéaire, fournissent les représentations (les moins déformées possibles) de configurations d'individus ou des variables sur les axes ou des plans que l'on tentera ensuite d'interpréter (analyse des correspondances ou en composantes principales). Complétant l'approche précédente, les procédés taxinomiques (typologie ou classification automatique par exemple) ont pour but de regrouper les mêmes individus en un nombre restreint de classes homogènes» ((Selltiz et al., 1977, p.43). On constate ainsi qu'en utilisant pour la formulation des dimensions culturelles une série d'analyse factorielle, de tests de corrélation et des paramètres de distribution, le modèle de Hofstede bénéficie de tous les avantages liés à l'usage des techniques quantitatives, qui, comme on vient de le signaler plus haut, permettent une certaine rigueur dans la formalisation et par conséquent la solidité et la fiabilité d'un modèle.

²¹⁴ Les dimensions dégagées par Hofstede dans le cadre de ces études interculturelles n'ont pas une utilité de «pense bête », i.e. que Hofstede ne s'est pas contenté de les énumérer sans dire comment on devrait en tenir compte de manière pratique. Dans ses recherches, Hofstede a étudié les interactions (relations) entre les dimensions culturelles et les modèles de gestion (voir section IV du chapitre I)

Consequences (ouvrage révisé en 2001) sera menée en deux phases²¹⁵ (autour des années 1968 et des années 1972). Au total, 40 pays seront concernés, pour 116.000 questionnaires collectés, avec la participation de 50.000 répondants tous employés de l'entreprise multinationale IBM. Quelques points importants sont à relever dans ce travail d'enquête de Hofstede.

4.1.1- Le questionnaire et son traitement

Le questionnaire proposé par Hofstede lors des différentes phases d'enquêtes va porter sur les valeurs et les attitudes, ce questionnaire va aussi connaître de nombreuses évolutions dans son contenu et sa composition.

S'agissant des variables constituant le questionnaire, il va apparaître au cours des différentes enquêtes que les items portant sur les valeurs plutôt que sur les attitudes du personnel vont correspondre à des différences tout à la fois remarquables et très stables entre pays. Ces différences, tient à préciser Hofstede ont un caractère statistique²¹⁶. Dès lors, il apparaît que **"la culture nationale constatée est une sorte de moyenne de croyance et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent ce pays"**²¹⁷ (op. cit. p.11). Dans cette perspective, **"la description d'une culture se réfère à des éléments communs au sein de chaque nation, mais il ne faut pas généraliser à tous les individus de cette nation"** (op. cit. p.11). De l'avis de Hofstede, **"la caractérisation d'une culture nationale ne signifie pas que chaque individu de cette culture est mentalement programmé de la même manière"** (op. cit. p. 11). D'autres précisions doivent être ici apportées. D'abord dans l'interprétation il faut tenir compte de la différence entre valeurs désirables et valeurs désirées (voir section 2). Ensuite, comprendre que les réponses aux questions ne doivent pas être prises à la lettre²¹⁸.

Lors des premières vagues d'enquête (autour de 1967), les questionnaires proposés comportaient en moyenne 180 questions. Ces questions étaient relatives à la satisfaction au travail, au

²¹⁵ Pour le déroulement des deux phases de l'enquête, on peut lire les pages 53 à 58 du chapitre III de l'ouvrage **«Les différences culturelles dans le management»**, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.

²¹⁶ Voici l'explication que Hofstede donne à ce sujet "Supposons que l'on ait demandé si les participants étaient parfaitement d'accord, indécis, en désaccord ou nettement en désaccord avec une certaine affirmation de la valeur. dans ce cas, nous ne constatons pas que tous les citoyens d'un pays A sont d'accord alors que ceux du pays B ne le sont pas, mais que, 60% des employés du pays A sont d'accord contre seulement 40% de ceux du pays B."

²¹⁷ L'exemple ici par Hofstede est le suivant "On peut par exemple remarquer que en moyenne, les japonais ont un plus vif désir de ferme autorité que les anglais, cependant, certains anglais ont un désir de plus ferme autorité que bon nombre de japonais" (op. cit. p. 11)

²¹⁸ Voici à ce sujet les propos de Hofstede "Dans le domaine de la recherche, la méthode qui consiste à déduire les valeurs du comportement est à la fois fastidieuse et ambiguë. On a donc des questionnaires qui demandent d'indiquer des préférences. Mais les réponses ne peuvent être prises à la lettre car le comportement réel s'écarte parfois du comportement verbal exprimé dans le questionnaire. Ces questionnaires fournissent tout de même des informations intéressantes en ce qu'ils révèlent des différences entre réponses des divers groupes ou catégories" (op. cit. p. 25).

management et à la culture (i.e. aux préférences). Les analyses factorielles effectuées sur les données issues de la première phase de l'enquête vont amener à une classification des questions en trois catégories. C'est ainsi que pour les enquêtes suivantes (1971 et 1974), 60 questions seront déclarées obligatoires (question de la série A), 66 questions seront recommandées (série B) et 60 non obligatoires. Après le recours au test de stabilité²¹⁹ et dans l'optique d'éliminer les questions dont le niveau de score fluctuait dans le temps, 32 questions seront finalement retenues pour faire l'objet d'une analyse écologique.

Après la rédaction de l'ouvrage *Culture's Consequences*, d'autres versions du questionnaire seront proposées notamment : le «VSM 80²²⁰» (Value survey module), le «VSM 82» et le «VSM 94». Cette dernière version du questionnaire va bénéficier des apports des travaux de Nico Bosland²²¹ (1985) et de l'étude de Bond sur les valeurs culturelles chinoises. Le "*Value survey Module 1994*" comporte 20 items relatifs à la détermination des cinq dimensions culturelles et six questions ayant trait à la signalétique (voir la présentation de ces items dans la partie consacrée à la présentation des variables).

Deux points importants vont retenir notre attention quant au traitement du questionnaire :

- **Le passage des échelles ordinales aux échelles cardinales** : pour rendre le traitement puis la lecture de tous les chiffres de fréquences plus aisés, il est souvent nécessaire, écrit Hofstede, de les réduire à un seul chiffre par ligne. Cela peut être fait soit en *polarisant l'information*, soit en utilisant *une mesure permettant de centraliser la tendance*.

Dans la méthode de polarisation, on ne retient qu'un pourcentage, par exemple celui de la

²¹⁹ Pour Hofstede et Bollinger deux raisons expliquaient cette exercice 1) Le but de l'analyse était de trouver les différences de valeurs entre pays et de les relier à certaines caractéristiques de pays. Or on ne peut pas s'attendre à trouver de relations significatives avec des différences qui ne sont pas relativement stables. 2) Le niveau de score d'un pays reflète à la fois la mentalité collective des personnes, et la situation collective à laquelle elles sont confrontées. La mentalité collective qui nous intéresse change très lentement. la situation, quant à elle, peut évoluer, plus vite ; par exemple les conditions de marché, la politique de l'entreprise, ou la manière de diriger" (op. cit. p. 67)

²²⁰ Voici une déclaration faite au sujet des limites du VSM 80 et de la naissance du *VSM 82* "A weakness of the *VSM 80* was its dependence on the more or less accidental set of questions used in IBM surveys. The IBM survey questionnaire had not really been composed for the purpose of reflecting international differences in value patterns. However, the IBM questions could only be replaced by other questions after these had been validated across countries ; and to be validated they had to be used in a large number of number of countries first. Therefore IRIC in 1981 issued an experimental extended version of VSM (*VSM 81*). On the basis of an analysis of the first results, a new version was issued in 1982, the *VSM 82*. This is the version generally used until the publication of *VSM 94*. (Voir texte "*Values Survey 1994 Manual*", p. 9)

²²¹ Voici ce qui est écrit au sujet des travaux de Nico Bosland : "An initial analysis of replications using the *VSM 81* and *82* was produced by Nico Bosland in a Master's thesis. This thesis has been split into three Working Papers (Bosland, 1985) describing (1) what happens if the *VSM* is used as a test of individual personality (showing that the dimensions do not apply in this case); (2) results of replications, including tables for the effect of education level differences on the dimension scores; and (3) the stability of dimension scores when applied to

réponse 1, ou celui représenté par l'addition de la réponse 1 plus la réponse 2 ou tout autre combinaison. Cette présentation bien que parlante, a pour inconvénient de perdre une grande partie de l'information.

Dans la seconde méthode, c'est-à-dire celle qui préconise l'usage d'une mesure de tendance central, on peut avoir recours soit au calcul de la moyenne ou à la détermination de la médiane. La moyenne perd peu d'information et est facile à programmer. Cependant elle suppose normalement une échelle d'intervalle. Or les réponses aux questions sont ordinales plutôt que cardinales. La médiane est la mesure théoriquement la plus correcte, mais pour des échelles courtes avec de très nombreuses réponses par case, elle est très proche de la moyenne. C'est ainsi qu'on peut considérer les échelles du type *très bon à très mauvais*, ou *très important à pas du tout important*, ou encore *tout à fait d'accord à pas du tout d'accord*, comme des échelles à quasi-intervalles. C'est dans cette optique que le calcul des moyennes par groupe sera fait dans le cadre des données de l'enquête IBM. Toutefois on doit mentionner que dans cette enquête, pour certaines questions, on a plutôt procédé aux opérations de polarisation.

- **L'élimination de l'acquiescement permanent**

L'acquiescement est la tendance qu'ont les personnes à donner une réponse positive à n'importe quelle question sans faire attention au contenu (C'est Monsieur Oui). Le phénomène d'acquiescement est beaucoup plus récurrent dans les questions concernant les buts personnels. Certes, l'acquiescement permanent est un phénomène important en soi, mais il rend difficile la comparaison entre les réponses déterminant l'importance des buts personnels pour différentes catégories d'employés, puisqu'il tend à déformer ces réponses. Pour supprimer la distorsion par l'acquiescement permanent, on procède généralement à un étalonnage. On remplace ainsi chaque score moyen par sa distance par rapport à la moyenne générale divisée par l'écart-type (**calcul de la moyenne centrée et réduite Z** (Z means)). Ce procédé a donc été utilisé dans le cadre des données de l'enquête IBM (Hofstede, 1987, p. 70).

Au terme des traitements statistiques, il va s'avérer qu'il a été utilisé pour la comparaison entre pays, plus de 73000 questionnaires sur les quelques 117000 questionnaires que contenait la banque des données informatisée de la société IBM. C'est probablement conclura Hofstede le plus grand ensemble de données d'enquête analysées à ce jour (op. cit., p. 66)

En définitive, selon Hofstede, on peut dire que, sur les questions retenues dans les deux étapes de l'enquête, les scores reflètent **approximativement la situation autour de l'année 1970**.

a new set of country samples (Which was less than perfect - a good reason to still look for an improved

4.1.2- La validation des quatre dimensions culturelles

Les dimensions découvertes par Hofstede sont issues d'une combinaison à variables multiples (analyse factorielle) et d'un raisonnement théorique reposant sur le regroupement des problèmes fondamentaux de l'humanité en 3 catégories tel que proposé par Levinson et Inkeles (cf premier paragraphe de cette section). Voici par ailleurs à ce sujet les propos de Hofstede :

«Des salariés d'IBM occupant des postes identiques dans des pays différents ont donc répondu à des questions concernant leurs valeurs. L'analyse statistique des réponses a montré l'existence de problèmes communs mais des solutions différentes selon les pays, dans les domaines suivant :

- *Les inégalités sociales, y compris les relations avec l'autorité ;*
- *les relations entre l'individu et le groupe ;*
- *Les concepts de masculinité : les conséquences sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe ;*
- *Les façons de gérer l'incertitude, liées à la maîtrise de l'agression et à l'expression des émotions.*

Ces résultats empiriques recouvraient de façon étonnante les catégories identifiées par Inkeles et Levinson vingt ans auparavant. Les conclusions de ces derniers donnaient donc une légitimité théorique à nos résultats empiriques. Les problèmes communs à toutes les sociétés doivent ressortir des différentes études, quelle que soit l'approche retenue. Parmi les études dont les conclusions se recoupaient avec les miennes, c'est celle d'Inkeles et Levinson qui a prédit de la façon la plus approchée ce que j'allais trouver sur le terrain» (Hofstede, 1994, p. 31)

C'est ainsi que pour Hofstede, *"ces quatre catégories de problèmes représentent les dimensions des différentes cultures ; c'est-à-dire des aspects de ces cultures qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures"*. Pour ces quatre catégories Hofstede va choisir les appellations ci-après : *la distance hiérarchique, le degré d'individualisme (ou de collectivisme), le degré de masculinité (ou de féminité) et le contrôle de l'incertitude.*

Ces quatre dimensions, faut-il le mentionner, furent d'abord découvertes à partir d'études partielles des données :

- Usage de la théorie de Mulder(1976, 1977) sur la réduction de la distance hiérarchique et des scores moyens par pays à la question "Là où vous travaillez, le personnel craint-il souvent

instrument). (Voir texte "Values Survey 1994 Manual", p. 9)

d'exprimer son désaccord avec ses chefs ?" comme éléments principaux pour la détermination de la dimension "*La distance hiérarchique*".

- Usage des scores moyens à la question "Vous sentez-vous nerveux ou tendu pendant le travail ?", des niveaux d'angoisse calculés pour 18 pays par R. Lynn (1971) et recours au raisonnement théorique d'un groupe de chercheurs de l'Université d'Aston en Angleterre (D.S. Pugh, 1976 et D.J. Hickson, 1976) pour déterminer et trouver une interprétation à la dimension "*contrôle de l'incertitude*".

- Usage de 14 questions sur les buts personnels, de la pyramide des besoins de Maslow et de l'analyse factorielle écologique pour la détermination des dimensions "*individuelle-communautaire*" et "*T'égo-besoins sociaux*" (dimensions de l'individualisme et de la masculinité).

Aussi, s'imposait-il la nécessité d'une intégration finale des quatre dimensions. Afin de contrôler une dernière fois l'adéquation des quatre dimensions à l'explication de la variation écologique des résultats, on a eu recours une fois de plus à l'analyse factorielle. Pour ce faire Hofstede a constitué une matrice de 40 pays X 32 variables (c'est-à-dire l'ensemble des variables retenues). Après cette analyse, il sera retenu trois facteurs. C'est ainsi que, le premier facteur représente un élément d'individualisme et de faible distance hiérarchique²²²; le deuxième facteur va représenter l'élément de la masculinité et le troisième facteur correspond au faible contrôle de l'incertitude (op cit. p. 75).

Les précisions relatives aux valeurs prises en considérations dans ces dimensions ainsi que les calculs des indices des différents pays sur ces dimensions seront présentés dans la section relative à la présentation des variables.

Dans son travail, Hofstede fait aussi état des idées sur les dimensions découvertes chez d'autres auteurs. Aussi à son avis :

- Les idées de l'inégale répartition des pouvoirs se retrouvent chez les auteurs tels que : Mauk Mulder, Conficius, Platon, Jean Jacques Rousseau, Nicolo Machiavelli, Karl Marx, Max Weber, Engels, Raymond Aron, Aristote-etc.

- Le fait que le degré de vie communautaire soit différent seront les sociétés est mentionné par différents auteurs : Abraham Maslow, Mao Tsé Toung, Adam Smith, Edward Hall, David Fai Ho etc.

- Le problème de savoir comment les sociétés gèrent les situations d'incertitude liées à l'environnement social, naturel et religieux a aussi préoccupé les auteurs tels que : James March et

²²² Au sujet de ce premier facteur, Bollinger et Hofstede tiennent à souligner que, bien que les dimensions distance hiérarchique et individualisme apparaissent sous le même facteur, on les étudiera séparément, car ils sont conceptuellement distincts.(op. cit. p. 77)

Cyert, Émile Durkheim, Richard Lynn, Douglas, Stoeber, P. D'Iribarne, Laurent André, Jacques Horovitz etc.

- Dans le cadre des réflexions sur l'égalité des sexes ou encore sur les rôles attribués aux hommes et aux femmes en société, on peut citer : Platon, Musonius Rufus (dans la Rome antique), Margaret Mead, Herzberg etc.

Les idées et contributions de ces nombreux auteurs montrent le large éventail de connaissances sur lequel s'est appuyé Hofstede pour mieux cerner et expliquer son modèle des dimensions culturelles. Une autre caution apportée aux travaux de Hofstede est relative aux travaux qui ont une corrélation avec ses résultats.

De l'avis de Hofstede, «les scores tirés des données I.B.M. n'ont montré leur véritable importance qu'après avoir été confrontés à des données concernant les mêmes pays mais provenant d'autres sources». Pour Hofstede, le processus qui consiste à tester les scores obtenus par rapport à des données extérieures indépendantes, i.e. le processus de validation est capital en matière de recherches en sciences sociales, car dans ce domaine «ignorer les liens avec d'autres découvertes revient à réinventer la roue» et cette ignorance est par ailleurs «une limitation de la synergie dans les sciences sociales» (op. cit. pp. 322-323). Hofstede fait une large part du processus de validation de son modèle dans son ouvrage «*Culture's Consequences*» (1980, pp.326-331) et dans sa version révisée (2001) (pour plus de détails voir pp. 126-128, 153-156, 219-225, 295-297)

Il n'existe pas seulement des corrélations entre les valeurs des indices de Hofstede et ceux issus d'autres travaux, on a aussi constaté des liens étroits entre les dimensions culturelles et les grandeurs d'ordre économique et climatique. Et même l'existence des liens entre facteurs religieux et les dimensions culturelles de Hofstede.

4.1.3- Rapports entre les dimensions culturelles et les facteurs religieux, linguistiques, économiques et climatiques.

La culture est une totalité, aussi embrasse-t-elle tous les domaines relatifs à la vie des sociétés et à l'environnement dans lequel évolue celles-ci. Le modèle de Hofstede qui étudie les différences entre cultures nationales tient compte de cette réalité. C'est pourquoi, il est établi des rapports entre les dimensions culturelles et d'autres domaines de la culture tels que la religion, l'économie, la démographie, la géographie etc.

Le «PDI» (power distance index), le «MAS» (masculinity index) et «l'IDV» peuvent être prédits à partir de la latitude géographique du pays. Pour les pays proches de l'équateur (exception faite de l'Afrique noire) l'indice de la masculinité est très élevé tandis qu'il est faible pour les pays proches du

pôle. La distance hiérarchique mesurée par le «PDI» est grande pour les pays proches de l'équateur alors qu'elle est petite pour les pays proches du pôle. Les pays à climat froid, i.e. proches du pôle sont plus individualistes alors que ceux proches de l'équateur sont plus communautaires.

«La vie religieuse, c'est connu, reflète la culture du pays où elle est pratiquée» (Hofstede, op. cit., p.95). On a donc pu relever que :

Les pays qui ont subi l'influence de l'église catholique romaine (exception faite des Philippines et de l'Irlande) présentent une longue distance hiérarchique ; tandis que dans les pays convertis au protestantisme, cette distance est courte.

L'indice de masculinité est très élevé pour les pays pratiquant la religion catholique et faible dans les pays à forte obédience protestante et ceux sous l'influence des religions dites animistes (notamment les pays africains).

La langue est le critère le plus important pour délimiter les aires culturelles. Selon B. Whorf, «les observateurs ne voient pas la même image de l'univers, si leurs antécédents linguistiques ne sont pas semblables». C'est pourquoi, s'agissant de la dimension distance hiérarchique, on a pu établir que : les pays où sont parlées les langues d'origine latine présentent une distance hiérarchique longue. Dans les pays à distance hiérarchique courte, on a pour véhicule de pensée les langues d'origine germanique ; pour parler d'autrui, les anglais n'ont que le «you» ce qui démontre la faible distance hiérarchique de la société anglaise (Bollinger et Hofstede, p.90.). Certains mots parce que liés au contexte culturel trouvent difficilement des équivalences. Il s'agit par exemple du mot «*achievement*» qui n'a pas d'équivalent en français et dans d'autres langues et de l'expression «prise de décision» qui ne trouve pas d'équivalent en anglais. Ici, force est de constater le caractère très individualiste de la société américaine et plus collectiviste de la société japonaise.

Les agrégats macro-économiques ne servent pas uniquement aux politiques économiques. Ils peuvent aussi aider à comprendre le comportement culturel de certains peuples : le «PDI» (power distance index) est faible pour les pays riches et fort pour les pays peuples. On est donc tenté ici de croire que le développement d'une classe moyenne peut aider à réduire le niveau de la distance hiérarchique. Il existe une impressionnante corrélation entre l'individualisme et le niveau de richesse d'un pays. C'est ce qui fait dire par exemple que la richesse engendre l'individualisme qui devient ainsi signe de modernisme. Il a été aussi observé que l'assistance officielle au développement en pourcentage du P.N.B est corrélée fortement et négativement à l'indice de masculinité. Les grands pays donateurs sont féminins. Les dons pour les pays en développement trouvent ainsi leur fondement culturel.

Les facteurs démographiques, notamment la taille de la population est corrélée aux dimensions distances hiérarchiques et individualisme : plus le pays est peuplé, plus la distance hiérarchique est longue ; plus le nombre d'habitants est croissant plus la société est collectiviste.

Les liens étroits entre indices culturels et les indices géographiques, démographiques, économiques tels qu'issus de nombreuses corrélations et pour intéressant qu'ils soient doivent cependant être pris avec beaucoup de précaution car, ici peut se poser un problème d'interprétation de la corrélation. En effet, deux séries peuvent faire apparaître une corrélation parfaite au niveau des résultats alors que la liaison réelle n'existe pas : l'apparente corrélation n'est ici que le fruit de l'ordonnement et de la valeur des chiffres. Ce n'est donc pas parce qu'on enregistre une forte augmentation de la vente des bouteilles de coca-cola en même temps qu'une forte augmentation de la vente des lunettes de soleil que l'une des variables explique l'autre. Ces deux variables peuvent être liées par une troisième variable, ici l'augmentation des heures d'ensoleillement.

Dans le cadre des relations entre les dimensions culturelles et les facteurs tels que : la religion, la langue, les indicateurs économiques, démographiques... il faut être prudent quant aux liens établis par Hofstede, car certains rapports entre ces deux catégories de variables méritent encore des investigations approfondies (Il faut en effet des études plus élaborées pour établir les liens de causalité ou de cause à effet)

Il existe aussi, de l'avis de Hofstede, des liens entre les dimensions culturelles et les procédés de raisonnement : Les Français et les Allemands raisonnent par déduction parce qu'ayant un fort contrôle de l'incertitude. Les Anglais et les Américains appliquent la logique de l'induction (faible contrôle de l'incertitude). Les premiers ont fourni de grands philosophes (Descartes, Kant, Engels, Marx, Nietzsche, Sartre etc.) ; et les seconds de grands empiristes. (Newton, Linnaeus, et Darwin etc.)

La principale critique adressée aux travaux de recherche menée par Hofstede est qu'elle épouse beaucoup plus le contexte occidental (problème de l'universalité des méthodes). Il y a ici existence d'un biais occidental²²³. Dès lors, il est admis que des valeurs culturelles issues d'autres contextes peuvent

²²³ A ce sujet voici quelques propos émis par les auteurs de l'enquête sur les valeurs culturelles chinoises "One concern about the Hofstede (1980) dimensions of cultural variation is that they may themselves be culture bound. Social science is Western in origin, practitioners, and instrumentation. Hofstede's survey work-related values is of course, only one bequest of this legacy. (...) The question arising from this fundamental premise is whether an instrument derived from a different cultural tradition and similarly applied around the world yield the same or different results from those of Hofstede. Are his dimensions sufficiently robust or culture-free that they can be detected from another culture's vantage point? Do results from this other cultural tradition suggest new dimensions of cultural variation to the Western conceptual retina? Empirically derived answers to these intriguing challenges would provide some needed ballast in the unspent tempest surrounding individualism and the doing of science (Hogan & Emler, 1978 ; Pepitone, 1976, 1981; Sampson, 1977, 1981, 1985). ("The Chinese Culture Connection" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18 (1987), pp. 143-164)

aboutir à la découverte d'autres dimensions culturelles. C'est fort de cet argument que Bond va initier une étude sur les valeurs culturelles chinoises.

4.2- Bond, les études sur les valeurs culturelles chinoises et la découverte de la cinquième dimension culturelle.

La présentation des résultats de l'enquête menée par Hofstede dans le cadre de l'entreprise I.B.M. a coïncidé avec la publication des données issues d'une autre enquête transculturelle menée cette fois simultanément en Asie et au Pacifique.

4.2.1- La mise en évidence d'une cinquième dimension

La découverte de la 5^e dimension va nécessiter le recours à différentes études de corrélations entre d'une part, les résultats de l'enquête internationale de Hofstede, et d'autre part, les résultats d'enquêtes menées dans le contexte chinois. C'est l'enquête menée en Asie-Pacifique par Ng et al qui va marquer le point de départ pour la recherche de la 5^e dimension. Cette cinquième dimension sera définitivement mise en évidence par les travaux de Bond.

L'instrument utilisé au départ dans l'enquête Asie-Pacifique est le RVS «Rokeach Value Survey». Cet instrument basé sur les valeurs culturelles américaines n'est pas adapté aux recherches cross-culturelles. C'est donc ainsi qu'une version révisée du questionnaire RVS comportant 40 variables (dont 22 valeurs terminales et 18 instrumentales) sera administrée dans 9 pays²²⁴ (dont six déjà concernés par l'enquête IBM) et en six langues. Les données issues de cette enquête après analyse discriminante feront apparaître quatre fonctions discriminantes : la première fonction discriminante prendra en compte les valeurs relatives à l'obéissance (obedient), à la politesse (polite), aux ambitions (ambitions), à la sécurité nationale (national security). La seconde fonction discriminante sera composée d'items relatifs au respect de soi (self-respect), à l'harmonie interne (inner harmony), à la capacité (capable). Les items corrélés au troisième facteur discriminant renverront au salut (salvation) et à vie meilleure (an exciting life). Quant au quatrième facteur discriminant les items qui le composeront auront traits à la reconnaissance sociale (social recognition), au pouvoir (power), au salut (salvation) et à la propreté (clean) (op. cit. p. 425)

Une étude des corrélations entre les scores sur les facteurs discriminants et les scores sur les dimensions culturelles de Hofstede portant sur un échantillon de six pays ayant subi à la fois les deux

²²⁴ Voici la liste des 9 pays : Australie (en anglais), Bangladesh (en Bengali), Hong Kong (en Chinois), Inde (en Indou), au Japon (en Japonais) en Malaisie (deux groupes, le groupe Malais (en Melayu) et le groupe Chinois (en anglais)), en Papua Niugini (en anglais), et au Taiwan (en chinois) (voir op. cit. p. 422).

enquêtes fera apparaître quatre corrélations significatives²²⁵ :

- Les dimensions PDI et IDV seront corrélées à deux fonctions discriminantes différentes, respectivement la première et la troisième. Or dans le cadre de l'enquête IBM les dimensions PDI et IDV sont issus d'un même facteur. On se serait donc attendu à ce qu'elles soient corrélées à une même fonction discriminante (ce qui n'a pas été le cas).

- La dimension UAI est corrélée à la seconde fonction discriminante.
- la dimension MAS est corrélée à la deuxième fonction discriminante.

On peut déjà remarquer ici que la quatrième fonction discriminante n'est corrélée à aucune dimension de Hofstede. Toutefois, il convient de souligner que dans cette étude de corrélations, on a confronté des données issues de deux types différents d'analyse statistique multivariée. D'une part, on a fait usage de l'analyse discriminante pour mettre en évidence les quatre fonctions, et d'autre part, une série d'analyses factorielles a permis de mettre en évidence les quatre dimensions culturelles. Dès lors, il sera envisagé d'analyser les données de l'enquête Asie-Pacifique en faisant usage de la méthodologie utilisée lors des enquêtes IBM. Cette opération étant réalisable sans que cela puisse remettre en cause la validité des résultats (Hofstede et Bond, op. cit. p. 426).

Dans le cadre de cette nouvelle analyse des données, il sera retenu 5 facteurs considérés comme importants et significatifs²²⁶. Une nouvelle étude de corrélation permettra cette fois de constater que :

- La dimension PDI est corrélée significativement au second facteur ("salvation", "courageous", "capable", "social recognition", "imaginative") ;
- La dimension UAI est corrélée significativement au quatrième facteur ("cheerful", "polite", "obedient", "happiness", "comfortable life") ;
- La dimension IDV est fortement corrélée significativement au cinquième facteur ("exciting life", "world of beauty") ;
- La dimension MAS est fortement corrélée significativement au troisième facteur ("independant", "self-controlled", "inner harmony", "social justice", "self respect").

²²⁵ Au sujet de cette corrélation Bond et Hofstede écrivent ce qui suit : "Given the negative correlation between the Power Distance Index and Function 1, a high Power Distance Index in Hofstede's data is found in countries where Ng & al. find high importance attached to "obedient", "polite", "ambitious" and "national security". For Function 2, a low Masculinity and a low Uncertainty avoidance Index are found in countries where Ng & al. find high importance attached to "self-respect", "inner harmony", and "capable". For the Function 3, a high Individualism Index is found in countries where Ng & al. find high importance attached to "salvation" and "an exciting life" (op. cit. p. 425).

On peut donc remarquer ici que le premier facteur issu de cette seconde analyse n'est corrélé à aucune dimension de Hofstede. Les composantes de ce facteur ont trait aux items ci-après : "un monde de paix" ("world of peace"), "l'égalité" ("equality"), "le plaisir" ("pleasure"), "l'accomplissement" ("accomplishment"), "l'autodétermination" ("self-determination"), "la liberté" ("freedom").

Trois remarques pertinentes peuvent être faites ici. D'abord Les résultats des comparaisons ne sont pas indépendants des techniques statistiques utilisées²²⁷. Ensuite, le fait qu'il existe des corrélations entre les dimensions de Hofstede tant avec les fonctions discriminantes qu'avec les facteurs issus de l'analyse écologique factorielle des données de l'enquête Asie-Pacifique prouve que les dimensions de Hofstede sont loin d'être des artefacts statistiques²²⁸. Enfin, en dehors des dimensions découvertes par Hofstede, il est possible de mettre en évidence d'autres dimensions dans d'autres contextes et avec des outils différents²²⁹.

L'étude sur les valeurs culturelles chinoises étaient donc indiquées pour chercher d'autres dimensions culturelles²³⁰. C'est Michael Bond, qui en élaborant un questionnaire basé sur les valeurs culturelles chinoises va non seulement trouver une solution originale au problème de la distorsion occidentale des instruments d'enquête mais aussi déterminer la 5^e dimension. Le questionnaire proposé par Bond après consultation des chercheurs en sciences sociales de Hongkong et Taiwan ainsi que d'autres sources de la philosophie chinoise va comporter 40 variables. Ce questionnaire à échelle de 9 points ou questionnaire «CVS» sera administré dans 23 pays (dont 20 déjà concernés par l'enquête IBM et plus tard la Chine) à travers le monde à des échantillons de 100 étudiants (à raison de cinquante

²²⁶ On peut lire les conclusions de cette analyse à la page de l'article déjà mentionné (op. cit. p. 426)

²²⁷ Voici à ce sujet les propos de Bond et Hofstede "The results of the comparisons are evidently dependent on the statistical techniques used. First, Ng et al. limited their discriminant analysis to only four discriminant functions, whereas in our subsequent factor analysis of their data, we looked at a five-factor solution. This obviously affects the comparisons; discriminant analysis with five functions may also have yielded four significant correlations" (op. cit. p. 428)

²²⁸ Voici encore à ce sujet les propos de Bond et Hofstede : "The fact that significant correlations occur even among the results obtained with different statistical analysis methods supports that relationship. Our correlations are not artefacts of the method. However, it should be noted that the dimensions associated with at least some of the values do appear to depend on the analysis method". (op. cit. p. 428)

²²⁹ A ce sujet, Hofstede et Bond écrivent ce qui suit : "Of particular interest is the first factor found in Ng et al. data that is not significantly correlated with any of the four Hofstede dimensions. The question has been raised several times whether Hofstede's four dimensions are only ones that can be found. A claim of exclusivity for these four cannot be justified. They were found in material collected with one particular questionnaire (though an extensive one). If other question had been included, they could have led to the discovery of additional dimensions. On the other hand, to our knowledge no such dimensions so far have been empirically identified; the four do cover the theoretically derived "standard analytical issues" of Inkeles and Levinson (1969) fairly well. Could the first factor in the Ng et al. data point a new and fifth dimension, so far unidentified?" (op. cit. pp. 431)

²³⁰ "The bountiful legacy of Chinese culture confers fruitful promise upon those seeking an alternative perspective from which to view the panorama of human values. China's recorded history span 4,000 years (Hookham, 1969); its philosophical reflections are firmly rooted in daily human concerns (Fung, 1948); its idiographic script is a powerful impetus to alternative cognitive processes (Hoosain, 1986). Furthermore, its influence on surrounding cultures, so rarely studied by Western social scientist, has been pervasive and long-standing. (The Chinese culture connection, 1987, p. 145).

par sexe)²³¹. Ce questionnaire sera administré en deux langues : Le Chinois et l'anglais.

En suivant le même traitement de données que dans l'enquête IBM de Hofstede²³² et après analyse factorielle des données recueillies, il sera retenu en définitive quatre facteurs ²³³:

- Le facteur I (CVS I) comprendra 11 valeurs sensées traduire le degré d'intégration. Ce facteur sera dénommé "Integration"²³⁴.
- Le facteur II (CVS II) sera composé de 8 valeurs sensées être le reflet des enseignements de Confucius. Ce facteur sera dénommé "Confucian dynamism"²³⁵.
- Le facteur III (CVS III) sera composé de cinq valeurs sensées traduire la chaleur humaine. Ce facteur sera dénommé "Human-heartedness"²³⁶ ("Chaleur humaine").
- Le facteur IV (CVS IV) est constitué par cinq valeurs sensées renvoyées à la discipline

²³¹ Au sujet de cette échantillon voici ce qu'à écrit Bond " The most convenient cultural informant were university students, as collaborators in this study were all faculty members at universities. The procedure was to collect responses from at least 50 males and 50 females from any class level, but from as wide a range of undergraduate majors possible. University in developing countries are, of course highly selected. In Hong Kong, for example, only 2% of the relevant age cohort is admitted by two universities. Therefore, to ensure some basic level of sample comparability, only those institutions with relatively higher admission standards were selected from the developed countries in the sample.

All 22 of the nation-culture in this sample were reasonably homogeneous by ethnic composition. The exception were India, Singapore, and Nigeria. As the unit of analysis in this study was the nation state, collaborators were required to ensure that their sample was representative of the ethnic mix found in the university population for their country. With the exception of India this requirement was met." (op. cit. pp. 146-148).

²³² Voici à ce sujet les propos de Bond "For each culture the endorsement of the male respondents and of the female respondents on each value was averaged for each of the 40 values on the CVS. The average of the male and female means for a given item became their their culture's score on that item.

These means were derived from a rating procedure that raises the specter of response sets. Because factors such as acquiescence and the moderation of extreme responding may be culturally variable, it is first necessary to transform the data in order to see the content factors more clearly. As Hofstede (1980, pp. 77-80) argues, this goal can be realised by standardising the 40 value means within each culture culture before proceeding. This step was followed" (op. cit. p. 149).

²³³ Voici à ce sujet les propos de Bond : "A principal axis factor analysis was then run on the 40 standardised means from each culture, with factors rotated to orthogonal structure. A scree test (Cattell, 1966) clearly indicated the presence of four factors in the matrix, accounting for 21.3%, 15.4%, 11.4%, and 8.7% of the matrix variance restively. These four factors were rotated to orthogonal structure using the varimax procedure". (op.cit.p.149).

²³⁴ Voici à ce sujet les propos de Bond "Factor I. There were 11 values in this factor by the .55 criterion, three with negative loadings. The positive loadings reflect a broadly integrative, socially stabilizing emphasis. Interestingly, filial pity and chastity in women, which indicate a strong familial bonding, were negatively related to thi more inclusive, unifying focus. This factor was labelled "Integration".

²³⁵ Voici à ce sujet les propos de Bond "Factor II. There were four positively loaded values in this grouping, all reflecting Confunian work ethics. Counter-pointed against this hierarchical dynamism were four negatively loaded values advocating checks and distractions at personal, interpersonal, and social level. The factor is labeled "Confucian dynamism"

²³⁶ Voici à ce sujet les propos de Bond : "Factor III. There were five values in this clustering. The three positive values suggest a gentleness and compassion; the two negativeley loaded values, a harsher, legalistic approach. The factor is labelled "human-heartedness".

morale. Cette dimension sera dénommée "**Moral discipline**"²³⁷.

Une étude de corrélation entre les dimensions IBM et CVS permettra de constater que :

a) Une forte distance hiérarchique (IBM) représente un besoin de dépendance par rapport à des personnes plus puissantes. Le facteur CVS correspondant : la "**discipline morale**" contient les valeurs suivantes : **la limitation des désirs, la modération, la recherche du juste milieu, le désir de rester désintéresser et pur.**

A l'opposé, une faible distance hiérarchique traduit un besoin d'indépendance. Le facteur CVS correspondant illustre les valeurs suivantes : **la flexibilité, la prudence.**

«Il semble, note Hofstede, que les questions élaborées par les cerveaux occidentaux aient mis l'accent sur la composante du pouvoir de cette dimension. Les questions d'origine orientale montrent que les inégalités de pouvoir demandent à l'individu des réactions différentes selon les contextes : dans la culture à forte distance hiérarchique, il doit équilibrer le pouvoir qu'il possède par de la retenue ; dans un contexte de faible distance hiérarchique, il doit agir avec prudence» (op. cit. p. 210)

b) L'individualisme (IBM) correspond à l'un des pôles d'un facteur CVS qui est "**l'intégration**" ; ce facteur est celui qui regroupe le plus grand nombre de valeurs : **être tolérant, rechercher l'harmonie, refuser la concurrence, avoir un véritable ami intime, être quelqu'un sur qui on peut compter, se contenter de son sort, être solidaires des autres, être conservateur.**

Le pôle opposé, le collectivisme, correspond à d'autres valeurs de l'étude CVS : **la piété filiale la chasteté pour les femmes, le patriotisme.**

«Dans les deux cas, nous dit Hofstede, ces valeurs correspondent assez bien aux conclusions de l'enquête IBM. Dans une société individualiste, les relations avec les autres ne sont pas évidentes et prédéterminées, elles sont volontaires et doivent être soigneusement entretenues. Dans la société collectiviste, il n'est pas nécessaire de nouer les amitiés spécifiques : le choix des amis est prédéterminé par l'appartenance au groupe. Cette appartenance est entretenue par la piété filiale et la chasteté des femmes, et associée au patriotisme» (op. cit. p. 210).

c) A la masculinité (IBM) correspond le facteur CVS "**Chaleur humaine**". Au pôle masculinité correspondent les valeurs : **la courtoisie, la gentillesse, la compassion.**

²³⁷ Voici à ce sujet les propos de Bond : "Factor IV. The three positively loaded values here reflect a moral restraint, in contrast to the negatively loaded values, adaptability and prudence, which suggest a position lacking such self-control. It is important to note that moderation or "following middle way" was seen as representing a firm and disciplined stance, rather than the flexibility it can so easily be construed to endorse. This factor is labelled "moral discipline". (op. cit. pp. 150-151)

Au pôle féminin, c'est : le patriotisme (comme pour le collectivisme), la droiture.

Ainsi, selon Hofstede, «*landis que le pôle masculin de la dimension IBM mettait l'accent sur l'affirmation de soi, un certain matérialisme et un besoin de réussite, L'étude CVS montre que d'autres valeurs peuvent être associées à la masculinité. La courtoisie évoque l'idéal chevaleresque du Moyen-âge occidental. Nous verrions mieux la patience et la gentillesse comme attribut du pôle féminin, mais les deux questionnaires ne posent les questions de la même façon : le CVS interroge sur une adhésion consciente à des valeurs de références, des qualités abstraites (le "désirable") ; les questions IBM sur le travail idéal, qui ont débouché sur l'indice de masculinité/féminité, portaient sur les objectifs personnels (le "désiré"). Or le désirable et le désiré ne se coupent pas toujours, l'un compense même parfois l'autre. Les Chinois ont toujours insisté sur le fait que les éléments masculins (yang) et féminin (yin) sont imbriqués ; la dimension "chaleur humaine" paraît confirmer ce postulat du taoïsme. Le pôle féminin de cette dimension insiste sur la subordination à des intérêts supérieurs : le patriotisme et la droiture*» (op. cit. p. 211).

Il y a donc lieu de constater que les études «CVS» ne peuvent expliquer la dimension «contrôle de l'incertitude» de l'enquête «IBM» et qu'une dimension de l'enquête «CVS» est inconnue des investigations menées dans le cadre de l'enquête «IBM».

La dimension «CVS» non corrélée aux dimensions «IBM» sera dénommée «**confucian dynamism**» et considérée par Hofstede comme une 5^e dimension.

Ainsi, «*les trois dimensions communes aux deux études sont celles qui se réfèrent selon Hofstede à trois catégories de comportement sociaux : l'attitude envers les supérieurs et les inférieurs, par rapport au groupe et en fonction du sexe auquel on appartient. Ce sont là, poursuit Hofstede, les choix culturels si fondamentaux dans toute société qu'on retrouve de toute façon, que les questions aient été conçues par des cerveaux orientaux ou occidentaux. Toutes les sociétés sont confrontées à ces problèmes, mais elles ont "choisi" (historiquement plus que consciemment) d'y répondre de manières différentes*» (op. cit. p. 211)

4.2.2- Caractéristiques de la cinquième dimension

A travers le «CVS», on a donc mis en évidence l'existence d'une nouvelle dimension dont les principales valeurs tiennent des enseignements de Confucius d'où le nom «Confucian Dynamism» donné par Bond. En effet, l'enseignement de Confucius était basé sur certains principes fondamentaux à savoir :

- La stabilité de la société est basée sur l'inégalité des rapports entre les individus, le « **WU LUN** ». Mais ici, si le cadet doit respect et obéissance à l'aîné, ce dernier doit protection et

considération au premier ;

- La famille est le prototype de l'organisation sociale. Les relations sociales dans ce cadre ne doivent pas conduire les individus à perdre leur dignité. Dans le contexte chinois, cela se dit «perdre la face » ou «losing face» en anglais ;

- La vertu se manifeste en traitant les autres comme soi-même. La vertu dans la vie consiste à acquérir les qualités et l'éducation, à travailler dur, à dépenser moins, à être patient et à persévérer.

Ces valeurs issues de la doctrine de Confucius sont donc présentes dans la dimension «orientation à long ou à court terme», dimension qui se réfère à l'orientation des peuples à long terme ou à court terme.

Ainsi, le pôle «orientation à long terme» a comme valeurs fondamentales : la persévérance, le respect du statut du rang de chacun dans les relations sociales, le sens de l'économie et le sens du déshonneur. Dans le pôle opposé, «orientation à court terme», il est pris en compte les valeurs ci-après : la solidité et la stabilité personnelle, la protection de sa propre dignité (la face), le respect de la tradition, la reciprocité des politesses, faveurs et cadeaux (op. cit. p. 213).

Pour le classement²³⁸ des 22 pays sur la base de cette cinquième dimension on peut se référer au tableau 1.2 du chapitre I de notre travail ou dans le tableau 7.1 de la page 166 de l'ouvrage de Hofstede «Culture and Organization».

Dans ce classement, et par rapport à cette dimension, on peut se rendre compte que la Chine, Hongkong, Taiwan, la Corée du sud et le Japon occupent les cinq premières positions dans le pôle orientation à long terme. On peut aussi constater que Singapour n'est pas très éloigné de ces pays du peloton de tête parce qu'il occupe le 9e rang dans ce classement.

La caractéristique des pays asiatiques ci-dessus mentionnés, hormis la Chine, est qu'ils ont connu une croissance économique remarquable au lendemain de la 2e guerre mondiale. On peut par conséquent admettre ici que le pôle «LTO» (long term orientation) de la dimension «Confucian dynamism» est caractérisée par les valeurs culturelles encourageant les progrès économiques. En effet, la mise en relation des scores enregistrés par les différents pays sur la dimension «Confucian Dynamism» d'une part, et leurs performances économiques telles que mesurées par les indicateurs de croissance de la «Banque Mondiale» sur la période allant de 1965 à 1987 d'autre part, révèle une forte

²³⁸ Le calcul des indices sur cette dimension obéit au même principe de calcul que celui des dimensions «IBM». Les scores sur cette nouvelle dimension vont de 0 à 100 (sauf pour la Chine qui enregistre un score de 118 parce que l'enquête a été réalisée dans ce pays après qu'elle ait été effectuée dans les autres pays).

corrélation entre les valeurs culturelles chinoises et la croissance économique. Ce lien entre les valeurs issues des enseignements de Confucius et la croissance économique a d'ailleurs été prédit par Herman Khan (1922-1985) lorsque celui-ci formula l'hypothèse «Néo-Confucius» pour expliquer la croissance économique des cinq dragons d'Asie. Le pôle «orientation à long terme» de la dimension «Confucian Dynamism», en même temps qu'il confirme de façon empirique l'hypothèse de Khan selon laquelle les fondements du progrès économique des pays d'Asie du Sud-est sont en rapport avec les enseignements de Confucius, permet aussi de connaître les valeurs qui font la force économique du Japon et des ces quatre voisins du Sud-est asiatique.

Toutefois, au sujet de cette corrélation, il y a lieu d'émettre quelques réserves. La corrélation n'implique pas nécessairement un lien de cause à effet, et qui plus est, l'évolution de deux grandeurs peut être expliquée par une troisième grandeur ou plusieurs autres. Néanmoins, dans le cas spécifique des pays d'Asie du Sud-est et du Japon, on peut tout de même soutenir l'idée selon laquelle les progrès économiques réalisés par le Japon, la Corée du Sud, Singapour et Taiwan sont liés à un héritage culturel commun tant qu'on n'a pas encore mis évidence les autres facteurs pouvant expliquer le lien entre la croissance économique des pays asiatiques et leur conditionnement culturel. C'est cet héritage culturel commun, qui en favorisant l'esprit d'entreprise, va permettre le décollage économique des pays de l'Asie du Sud-est.

S'agissant de cette dimension «Confucian Dynamism», on peut tirer quelques conclusions :

- Cette dimension met en évidence de manière empirique la relation entre croissance économique des pays d'Asie du Sud-est et culture d'une part, et explique les liens entre esprit d'entreprise et la mentalité chinoise d'autre part.

En effet dans le cadre asiatique, il est à remarquer que les valeurs relatives au pôle «orientation à long terme» de la dimension «Confucian Dynamism» et qui sont celles enseignées par Confucius constituent un important support pour l'activité entrepreneuriale. A titre d'illustration :

La persévérance, la ténacité dans la poursuite des objectifs sont un atout pour un début de carrière d'entrepreneur ;

Le sens de l'harmonie, la stabilité de l'ordre hiérarchique, la complémentarité des rôles dans le travail rendent aisé la tâche de l'entrepreneur ;

Le sens de l'économie («Trift») conduit à l'épargne et à l'accumulation du capital pour un investissement privé.

- A travers la dimension «Confucian Dynamism», on peut noter le rôle joué par certaines

valeurs culturelles dominantes dans la croissance économique. Certes, doit-on l'admettre, pour que les progrès économiques s'accomplissent, ces valeurs culturelles doivent être accompagnées de deux autres conditions, à savoir : l'existence d'un marché et d'un contexte politique favorable à la croissance.

Là ne s'arrête pas l'importance qu'on peut accorder au «CVS». A travers le «CVS», il est démontré que la mentalité des concepteurs du questionnaire affecte les valeurs mises en exergue dans celui-ci. Toujours par le biais «CVS» il peut être constaté l'opposition entre la mentalité de l'Occident d'une part et celle de l'Orient d'autre part.

Aussi, si la dimension contrôle de l'incertitude telle que par ailleurs décrite a trait à la vérité absolue, la dimension «Confucian Dynamism» quant à elle se consacre à la quête de la vertu et laisse ouverte le débat sur les questions de la vérité. Cette opposition entre la vérité absolue et la vertu se retrouve par ailleurs au niveau des religions pratiquées. Les religions orientales : Hindouisme, bouddhisme, shintoïsme et taoïsme sont différentes des religions en Occident : judaïsme, le christianisme, l'islam. Si les dernières religions ici mentionnées ont une doctrine basée sur l'existence d'une vérité éternelle et accessible au vrai croyant ; les premières citées ne présumant pas l'existence de cette vérité, mais leurs différentes doctrines offrent différents issus pouvant permettre à l'individu d'accomplir des progrès dans la vie spirituelle et matérielle.

Ainsi, dans ce cadre asiatique, il n'existe pas de vérité absolue, toute vérité humaine là-bas est toujours partielle (C'est la complémentarité du Yang et du Yin).

De ces conceptions différentes de la vérité en Occident et en Orient, il en découle que la pensée occidentale est analytique tandis que celle orientale est synthétique. C'est ainsi que, sur le plan pratique de la science du management et de la science pure, il y a lieu de reconnaître que si la science a besoin d'une pensée analytique, le gouvernement des hommes en général et le management en particulier sont basés sur l'art de la synthèse. De ce fait, les pays de l'Asie du Sud-est, fort de leur esprit de synthèse et de leur quête de la vertu qui permettent l'adoption des cultures existantes, ont connu une croissance économique remarquable parce que tout simplement ils ont mis en pratique les technologies occidentales en les associant à leur esprit managérial synthétique. En Asie du Sud-est donc, face aux exigences du monde moderne, il n'était pas question de savoir ce qui est vrai ou de rechercher qui a raison, mais plutôt de voir comment différents modes de pensée bien coordonnés conduisent à un but commun. Pour parler comme Ricardo (1817), l'Asie du Sud-est a eu un avantage comparatif culturel sur l'occident qui n'a pas compris que l'époque où seul prévalait l'esprit analytique était révolu. La vérité vraie apparaît ainsi comme un désavantage comparatif par rapport à la recherche de la vertu des dragons chinois. Compte tenu de cette situation va-t-on s'acheminer à la victoire de la vertu sur la vérité, c'est-à-dire, au triomphe du principe de Confucius selon lequel : «**Good government**

consist in being sparing with resources» (Voir Hofstede, op. cit., p.173).

Pour conclure sur la présentation de cette dimension «Confucian Dynamism», on peut dire qu'elle a permis :

- D'expliquer le fondement culturel de la croissance économique des pays d'Asie du Sud-est ;
- De mettre en évidence, les valeurs culturelles qui se cachent derrière la croissance du Japon et des autres Dragons ;
- De mettre en relief la différence de mentalité entre l'Orient et l'Occident ;
- Surtout, de montrer comment le modèle de Hofstede accepte ses limites, se remet perpétuellement en cause pour des améliorations futures.

Si la spécificité culturelle chinoise a permis de mettre en évidence les aspects importants de la culture chinoise, on pense aussi que l'Afrique peut révéler certaines particularités importantes d'où le projet de recherche de l'IRIC qui a déjà conduit à la détermination de quelques dimensions culturelles.

4.3- Les travaux sur les dimensions culturelles en Afrique

Deux sources sont à la base du questionnaire sur les valeurs culturelles africaines :

- l'étude "Delphi", qui permettra de collectionner les points de vue des experts africains et autres scientifiques africains tant en Afrique qu'en Europe (Pays-Bas et Belgique notamment) relatifs aux opinions pouvant refléter les valeurs des cultures africaines.

• l'analyse de la littérature sur les rapports entre le management et les cultures africaines. L'étude.

Le questionnaire élaboré sur la base de ces éléments contiendra d'abord 100 items. Après discussion, il sera suggéré de ne retenir que 72 items. Dans une dernière étape, il sera convenu d'ajouter encore 10 autres questions. Ainsi, la version définitive du questionnaire administrée lors de l'enquête comptait 82 items. Ce questionnaire à échelle de Likert comportait cinq points allant de **"tout à fait d'accord"** à **"pas du tout d'accord"**. Les différents items seront relatifs à la situation au travail, à la société, aux individus en général etc.

Pour des raisons financières, ce questionnaire sera administré à des échantillons convenables d'étudiants. Deux critères ont prévalu pour la sélection d'échantillons d'étudiants : la différence culturelle selon les dimensions de Hofstede et la représentation de chaque continent. Les étudiants interrogés appartenaient beaucoup plus aux champs d'étude relatifs à l'administration des affaires, au

management, à l'économie, aux finances et à la comptabilité. La répartition des étudiants par pays ayant participé à l'enquête est donnée par le tableau ci-après.

Tableau 2.9 : Présentation de l'échantillon des pays ayant participé à l'enquête sur les valeurs culturelles africaines.

Pays	Hommes	Femmes	Total
Tanzanie	57	30	87
Zimbabwe	42	21	63
Sénégal	69	42	111
Ghana	51	36	87
Cameroun	66	39	105
Rép Sud-Africaine ²³⁹	21	13	34
Pays-Bas	54	32	86
Royaume-Unis	46	58	104
Belgique	4	24	28
Allemagne	84	43	127
États-Unis	73	53	126
Guyane	22	61	83
Hongkong	15	35	50
Malaisie	10	19	29
Total	614	506	1120

L'analyse des résultats issus de cette enquête a permis de dégager six facteurs pour la détermination de huit dimensions. Trois dimensions vont relever du premier facteur. Les dimensions ainsi identifiées sont : la dimension "Bonté humaine" ("Human goodness") (HG), la dimension "Règles et hiérarchie" ("Rules and hierarchy") (RH), la dimension "Importance de la religion" ("Importance of religion") (IR), la dimension "Sagesse ancestrale" ("Traditional wisdom") (TW), la dimension "Partage" ("Sharing") (SH), la dimension "Jalousie" ("Jealousy") (JE), la dimension "Collectivisme" ("Collectivism") (CO) et la dimension "Responsabilité sociale" ("Societal responsibility") (SR)

²³⁹ Il s'agit ici seulement des Sud-africains blancs.

1^{ère} partie, Chapitre II : Présentation du concept de culture et méthodologie d'études socioculturelles et cross-culturelles.

Trois de ces dimensions sont corrélées à deux dimensions de la typologie de Hofstede à savoir la distance hiérarchique et le collectivisme.

4.3.1- Présentation des différentes dimensions et position du Cameroun sur ces dimensions.

Le tableau ci-après donne la position des 14 pays sur les huit dimensions culturelles

Tableau 2.10 : indices des différents pays sur les dimensions culturelles africaines

	HG	RH	IR	TW	SH	JE	CO	S/R
BEL	60	46	0	76	74	68	54	0
CAM	17	100	81	89	74	94	69	57
GER	77	23	31	95	23	74	59	83
GHA	50	88	99	94	62	45	58	87
GUY	51	81	100	87	57	50	21	100
HOK	73	68	28	33	21	75	93	53
MAL	52	92	88	0	86	37	89	42
NL	95	33	15	83	44	76	89	68
SAF	76	0	50	95	0	18	0	61
SEN	0	79	90	100	100	100	51	66
TAN	18	100	85	100	63	30	73	25
UK	100	34	23	100	63	43	61	86
USA	77	42	58	89	45	35	53	82
ZIM	35	100	94	97	45	0	100	55
Mean	53	66	62	81	56	56	63	61
Scale alpha	.89	.94	0.92	.82	.81	.84	.83	.50

4.3.1.1- La dimension "Bonté Humaine" ("Human Goodness")

Des cinq variables prises en compte dans cette dimension, les deux premières seront considérées comme constituant le cœur ou le noyau de celle-ci : "Dans ma société, tout le monde fait de son mieux pour bien travailler" et "Dans l'administration, il est important de toujours respecter l'opinion des employés". Cette dimension est donc considérée comme reflétant une vue positive des individus. Un score élevé sur cette dimension indique une vue optimiste de la nature humaine et la conviction que cette

vue doit prédominer sur les principes d'organisation. Un score faible indique une vue pessimiste. Les scores enregistrés sur cette dimension vont de zéro (faible score) à 100 (score élevé). Le Cameroun, comme d'autres pays africains enregistrent un score faible 17 (vue pessimiste de la nature humaine). Ce résultat paraît surprenant, pour les pays africains, au regard de leurs valeurs culturelles anciennes qui tendent toujours à valoriser la nature humaine. L'explication ici peut d'abord tenir au fait que ce qui a été effectivement mesuré est l'orientation culturelle de la jeune population urbaine. Ensuite, il peut aussi paraître vraisemblable que la conjoncture économique et autres crises sociales soient à l'origine d'une rupture avec le système des valeurs traditionnelles. A notre avis, on pourrait aussi songer à une autre explication en considérant l'item leader sur cette dimension à savoir "Dans ma société, tout le monde fait de son mieux pour bien travailler" ("*The people of my society are hard working*"). On peut remarquer ici que les pays ayant enregistré un score élevé sur cette dimension sont entre autres l'Allemagne (pays dont les habitants sont considérés comme des alcooliques de travail et où prime la tradition luthérienne du travail), les pays anglo-saxon, le Royaume-Uni et les États-Unis, la République d'Afrique du Sud (où seul la population blanche a fait l'objet de l'enquête) (Ces pays sont tout aussi imprégnés par les doctrines luthériennes du travail que l'Allemagne et sont aussi à tendance masculine selon la classification de Hofstede), Hong-Kong (pays chinois valorisant la culture du travail) et les Pays-bas (pays évoluant presque dans la logique allemande). Ainsi, la culture du travail pourrait tout aussi expliquer le faible score enregistré par les pays africains où la valorisation ou la sacralisation du travail n'occupe pas toujours le premier rang.

4.3.1.2- Règles et Hiérarchie ("*Rules and Hierarchy*")

Les trois items très représentatifs de cette dimension sont relatifs aux règles, aux procédures, et aux supérieurs : "lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé", "avant de prendre une décision, mieux vaut en parler d'abord à ses supérieurs" et "un bon règlement d'ordres intérieur renferme toutes les situations possibles". Ces trois items sont considérés comme constituant les éléments fondamentaux de cette dimension. Un score élevé sur cette dimension indique que la réglementation (les règles) est importante et que les subordonnés doivent se référer à leurs supérieurs pour prendre position. Un score faible indique que les règles et la hiérarchie sont moins importantes. Cette dimension est fortement corrélée et de façon significative aux dimensions "distance hiérarchique" et "collectivisme - individualisme" de Hofstede. Elle est aussi corrélée, mais de façon non significative, à la dimension "hiérarchie" de Schwartz.

Sur cette dimension, les scores des pays africains sont élevés. Le Cameroun marque un score égal à 100 et compte tenu de la nature de cette dimension, on arrive à comprendre pourquoi le système des procédures s'est imposé dans le cas de la décentralisation de la SONEL.

4.3.1.3- Importance de la religion ("Importance of Religion")

Des cinq items fondamentaux pour cette dimension, deux ont trait à la religion : "Tout le monde a besoin d'une religion" et "Les gens qui pratiquent la religion sont des meilleurs citoyens". Deux autres items aussi importants pour cette dimension reflètent les points de vue hédonistes : "Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous les aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps" et "Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci dans l'avenir". Un score élevé sur cette dimension indique une plus grande importance accordée aux valeurs religieuses et non aux valeurs hédonistes, un score faible traduit le contraire. C'est ainsi qu'au regard des résultats obtenus, les valeurs relatives à la religion sont très importantes en Afrique. Le Cameroun sur cette dimension obtient un score de 81 (forte importance des valeurs religieuses).

4.3.1.4- La sagesse traditionnelle ("Traditional Wisdom")

Cette dimension est construite à partir d'une échelle neutre. Font ainsi partie de cette dimension, les items ci-après "Il est important de faire preuve d'hospitalité envers les étrangers" (item fortement corrélé à cette dimension), "la sagesse est plus importante que le savoir", "la sagesse est acquise par l'expérience et le temps, et non par l'instruction" et "au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter, même si la majorité est d'accord". Un score élevé sur cette dimension indique que les répondants acceptent les points de vue traditionnels de la sagesse et de ses sources ainsi que les deux autres expressions relatives à la sagesse et au bon comportement envers les étrangers. Sur cette base, tous les pays africains enregistrent un score au-dessus de la moyenne, celui du Cameroun est égal à 89.

4.3.1.5- Le partage ("Sharing")

Quatre sur les plus dix items fortement corrélés à cette dimension traduisent l'idée de partage des richesses : "la seule vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres", "les gens ont tendance à penser d'abord à eux-mêmes avant de penser aux autres", "la richesse est une chose commune qui devrait être bien répartie" et "ceux qui ont du succès dans la vie devraient aider ceux qui en ont moins". Ces quatre items constituent ainsi le noyau de la dimension "**Sharing**". Un score élevé sur cette dimension traduit la forte tendance pour les individus au partage des richesses. Quatre pays africains réalisent un score au-dessus de la moyenne (le Zimbabwe et la République d'Afrique du Sud étant en dessous de la moyenne). Le Cameroun réalise un score de 74.

4.3.1.6- Jalousie ("Jealousy")

Les items fortement corrélés à cette dimension expriment une vision négative du comportement humain : jalousie, ambition, peur d'être ridiculisé, tromperie. Ces aspects sont relevés par les items ci-après : "Si vous vous montrez intelligent, cela pourrait avoir un effet négatif sur vos collègues", "celui qui

fait de l'escroquerie sans être attrapé est malin". D'autres items plus subtils que les précédents traduisent aussi cette vision négative du comportement humain : "c'est naturel pour un homme d'atteindre le sommet, même au prix de ses amis et de sa famille" (cet item fortement et négativement corrélé à cette dimension reflète une attitude qui n'encourage pas le succès personnel), et "Les chefs d'entreprise n'aiment pas prendre des risques, car ils craignent une perte de prestige lorsque leurs affaires tournent mal". Deux items relatifs aux femmes sont aussi corrélés à cette dimension "jealousy" : "il n'y a rien de mal avec la polygamie" et "les femmes ont plus facilement recours à la magie que les hommes". Ces deux items pourraient bien avoir des relations avec le facteur "jealousy" quoique cette relation soit difficilement interprétable. Un autre item corrélé à cette dimension traduit aussi un regard négatif sur la nature du comportement humain : "il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société". Un score élevé sur cette dimension indique une forte perception de la jalousie ou la peur d'être rejeté comme force importante de la société. Les scores enregistrés par les pays africains sur cette dimension sont assez différents. Le Cameroun enregistre un score de 94. Ce résultat peut être confirmé par les situations de jalousie décrites par Alain Henry dans le cas de la SONEL.

4.3.1.7- Collectivisme ("Collectivism")

Ce facteur apparaît difficilement interprétable. Certains items relatifs à cette dimension suggèrent l'idée de collectivisme ou d'esprit communautaire. On peut relever les items ci-après : "On devrait donner des jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales", "je ne me sens pas bien si je ne vis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent". Toutefois, ce facteur ne présente aucune corrélation avec la dimension individualisme/collectivisme de Hofstede ou encore avec d'autres dimensions comme celles de Schwartz allant dans ce sens. Pour cette dimension, on relève aussi certains aspects relatifs au fatalisme. Pour ce facteur, on a adopté provisoirement l'appellation "Collectivism". Les scores enregistrés sur cette dimension par les pays africains sont presque au-dessus de la moyenne. Le Cameroun enregistre un score de 54.

4.3.1.8- Responsabilité "Sociétale" " Societal Responsibility"

Les deux items fortement corrélés à cette dimension traduisent la responsabilité sociale des individus face à la société : "les citoyens devraient se sentir responsables pour la construction de leur société" et "les gens d'origine ethnique différentes devraient pouvoir collaborer pour le bien être de leur société". Une tendance pour les scores réalisés par les pays africains est difficilement exprimable. Cependant le Cameroun enregistre un score de 57 sur cette dimension.

Un autre aspect important de ce travail est la corrélation entre les facteurs ainsi déterminés et les indicateurs économiques et sociaux

4.3.2- Corrélations entre facteurs culturels et indicateurs de performance économique et de bonne gouvernance.

L'un des objectifs du travail mené par Niels Noorderhaven et Bassirou Tidjani est de postuler l'existence possible des relations entre dimensions déterminées par le biais de l'analyse factorielle et les indicateurs de bonne gouvernance et de performance économique. En effet, de l'avis de ces auteurs, s'il peut être admis qu'il existe un lien entre culture gouvernance ou entre culture et performances économiques et si on considère que les dimensions ci-dessus décrites mesurent d'importantes caractéristiques des sociétés objets de l'enquête, on peut chercher à postuler, par la mesure des corrélations, des relations entre dimensions culturelles et indicateurs de bonne gouvernance et de performances économiques.

Pour établir les différentes corrélations, les auteurs vont sélectionner certains nombre d'indicateurs relatifs à la bonne gouvernance et aux performances économiques :

4.3.2.1- Les indicateurs de bonne gouvernance

on a considéré ici :

- la corruption : les scores traduisant la perception de la corruption pour les différents pays sont ceux reportés par "Transparency International" en 1998.
- l'égalité devant la loi : l'indice qui mesure l'égalité devant la loi fait partie d'un indice plus composite construit par Cwarthey et al (1996) : l'indice de la liberté économique. Cet indice est construit sur la base des données d'une enquête annuelle sur la politique et les libertés civiles menées par la "Freedom House".
- le degré de fractionnalisation ethnolinguistique : on mesure ici la probabilité que deux individus choisis au hasard dans un pays n'appartiennent pas au même groupe ethnolinguistique. Cette probabilité est mesurée par un indice proposé par la société pétrolière "ELF", plus cet indice est élevé, plus le pays est fragmenté (Mauro, 1998) et plus il paraît difficile à gouverner.

4.3.2.2- Les indicateurs de performance économique :

Les auteurs vont retenir les indicateurs ci-après :

- Le taux de croissance moyen du PNB de 1980 à 1997 : il s'agit du taux de croissance annuelle moyen entre 1980 et 1997. Les données utilisées sont issues du document donnant les indicateurs sur le développement dans le monde de 1999.

- Le PNB par tête : cet agrégat est mesuré en dollars et utilise le taux de la parité du pouvoir d'achat. Les données utilisées sont issues du document donnant les indicateurs sur le développement dans le monde de 1999.

- La propension marginale à épargner : pour mesurer cet indicateur, on a considéré le rapport $\Delta(s/n)/[\Delta(c/n + s/n)]$ où $\Delta(s/n)$ mesure la variation absolue de l'épargne domestique brut par tête en terme réel de 1970-90 et $\Delta(C/n)$ la variation absolue de la consommation privée par tête réelle de 1970-90 (Read, 1993).

A ces indicateurs vont s'ajouter les indicateurs sur les dimensions culturelles identifiées par Hofstede (Distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme-collectivisme, masculinité-féminité, orientation à long terme-orientation à court terme).

Au regard des résultats issus des différentes corrélations calculées entre dimensions culturelles d'une part et indicateurs de bonne gouvernance et de performances économiques d'autre part, les auteurs arrivent à la conclusion selon laquelle les cultures caractérisées par une vision négative de l'homme (faible score dans la dimension "bonté humaine"), un grand respect des règles et des procédures et une forte dévotion aux valeurs religieuses et non aux valeurs hédonistes (grande importance accordée à la religion) enregistrent des faibles résultats au niveau des indicateurs de la bonne gouvernance. Entre cultures et performance économique, ce travail met en évidence deux aspects importants. Les cultures où prédominent les points de vue relatifs à la tradition sont moins performantes sur le plan de la croissance économique, de l'épargne et de la propension marginale à épargner. Les dimensions "jalousie" et "collectivisme" sont positivement corrélées au PNB et à la propension marginale à épargner. [Pour plus de détails sur ces corrélations, lire pp. 42-45 de l'article "Culture, Governance, and Economic Performance : An Explorative Study with a Special Focus on Africa" de Noorderhaven et Tidjani (2001)]

Toutefois, il convient encore de relativiser ces résultats pour des raisons d'ordre méthodologiques (taille de l'échantillon et autres) et d'autres considérations, comme celle relative par exemple à l'analyse de la causalité (voir le point 1.3.1.4). Compte tenu donc de ces limites cette grande étude reste encore à poursuivre.

Conclusion au chapitre

La présentation des différents paradigmes en sciences sociales dans la première section de ce chapitre exprime déjà toutes les difficultés qu'il y a à saisir les faits socioculturels de manière scientifique compte tenu de leur nature spécifique. Les apports méthodologiques des précurseurs comme Durkheim, Weber et autres auteurs du courant fonctionnaliste à travers les concepts et théories qu'ils ont développés (la distinction du normal et du pathologique, le concept de conscience collective,

analyse de la causalité, l'idéal type, la bureaucratie, les typologies de domination, typologie des sociétés etc.) concourent déjà à la mise en place des éléments de base devant aider à la formalisation ainsi qu'à l'étude scientifique des phénomènes socioculturels. De même, la présentation dans cette section des problèmes de conceptualisation en matière des sciences sociales nous met déjà en garde contre certaines interprétations ainsi que les limites des différents outils en usage dans la conceptualisation des faits socioculturels.

L'étude des problèmes posés par les études cross-culturelles à la deuxième section de ce chapitre permet de relever les différents paramètres à prendre en considération pour mettre en évidence les rapports entre valeurs culturelles et gestion au Cameroun.

La troisième section de ce chapitre nous édifie sur le concept de culture et nous donne par la même occasion l'opportunité de se faire une idée sur l'orientation que nous avons donnée à ce concept dans notre travail ainsi que sur les considérations devant aider à la recherche des valeurs et des dimensions socioculturelles dans le contexte du Cameroun. Dans cette même section, la présentation des thèses culturalistes nous montre comment une culture peut être saisie à l'aide des grands traits. Les notions de caractère national, de personnalité de base, de personnalité statutaire, de modèles culturels nous renseignent sur certains éléments importants dans le domaine des études cross-culturelles.

A travers la présentation, dans la quatrième section de ce chapitre, des modèles d'études cross-culturelles et des notions de valeurs et de dimensions culturelles nous nous sommes imprégnés des principes et autres modes de raisonnements ayant présidé à la détermination des dimensions culturelles dont on fera usage dans notre travail ainsi que des principes méthodologiques sur lesquels nous allons nous appuyer pour la réalisation des objectifs de notre travail.

Une autre étape dans notre travail consiste à délimiter nos aires culturelles, à présenter les unités d'enquête ainsi que les outils statistiques utilisés pour l'analyse des données.

Cette première partie répondait à trois préoccupations :

- D'abord poser la problématique du management en Afrique et discuter de la gestion des organisations dans un contexte mondial marqué à la fois par le désir de s'ouvrir et le souci de reconnaître son identité.
- Ensuite, présenter les approches scientifiques de l'appréhension des phénomènes socioculturels (les cadres de référence, les contributions majeures) ainsi que les problèmes posés par le formalisme en sciences sociales.
- Enfin présenter le concept de culture et examiner les différents problèmes posés par son opérationnalisation en vue d'étudier les dimensions culturelles dans le contexte camerounais.

Dans le premier chapitre, nous avons voulu comprendre comment le problème de management des organisations se pose en Afrique. Ce premier chapitre nous a aussi permis de discuter du nouveau contexte mondial en matière de gestion des organisations. Enfin, toujours dans ce chapitre, il a été aussi abordé le problème de la relativité des pratiques de management et présentés les modèles qui prennent en compte la culture dans la gestion des organisations.

L'examen de ces différents points fait donc apparaître que tant en Afrique qu'au Cameroun, compte tenu de la nouvelle donne internationale, il n'est question, ni de se retourner essentiellement vers ses valeurs culturelles ou traditionnelles, ni de s'orienter exclusivement vers l'adoption des modèles de gestion mis en place dans d'autres contextes, les valeurs culturelles n'étant pas facilement transférables d'un contexte à un autre. Il s'agit en fait d'adopter une meilleure symbiose entre outils de gestion et culture nationale. Ici, on est d'avis qu'il faut déterminer les dimensions culturelles pouvant aider à une meilleure intégration des cultures locales dans la gestion des organisations.

La discussion relative au management rationnel nous a amenée à faire un certain nombre de constats. On va donc noter au sujet du management rationnel :

- la contestation de plus en plus vive de son universalité ;
- son orientation vers le quantitatif et les résultats ;
- sa grande propension à neutraliser l'instinct, le jugement et l'intuition ;
- l'importance qu'il accorde aux systèmes ;
- son incapacité à résoudre les problèmes posés par la prise de décision, la prise de décision étant considérée comme le domaine par excellence du management rationnel ;
- la déconnexion de ses théories et principes de la réalité.

Le management rationnel, surtout américain, avons-nous relevé, n'est plus à mesure de fournir les outils et des théories pouvant permettre de répondre aux besoins et préoccupations des ouvriers, des clients et des actionnaires.

En évoquant le nouveau contexte managérial et la conception future de la gestion des organisations, il est apparu que :

- les méthodes de gestion actuelles ou passées sont inadaptées au nouveau contexte fortement marqué par la compétition et l'instabilité de l'environnement et font aussi l'objet de nombreuses critiques compte tenu des nombreux changements attendus ;
- la déconnexion entre théories et pratiques de gestion est fait observable et observé ;
- l'individu, avec le fonctionnement actuel des organisations, est sujet à l'aliénation d'où la nécessité d'un changement en matière de gestion des hommes ;
- les nouveaux outils présentés comme pouvant faire face à la situation (culture des organisations et comportement organisationnel, organisation matricielle...). ne pouvaient permettre de résoudre les problèmes inhérents à un contexte mouvant et instable ;
- le recours aux modèles de management considérés comme performants (Japon, Allemagne, Pays scandinaves) n'était pas la meilleure solution envisageable. En effet, comme on peut le constater avec Usinier (1999), il existe encore relativement peu de connaissances sur le degré de transposabilité des pratiques de gestion à la japonaise ou autre. Chaque outil de gestion étant marqué par les éléments de son contexte ou du contexte dans lequel il est né et les mentalités des peuples étant différentes.

En examinant le problème de la prise en compte de la culture dans le management dans un contexte de mondialisation, si on a eu à relever le désir de suprématie de certaines cultures, on a aussi constaté le désir grandissant de prendre en compte les différences culturelles dans le management des organisations. D'une part l'universalité de théories et des pratiques managériales n'est plus une donnée évidente, d'autre part, il y a affirmation de la diversité des manières de gérer.

La tendance affirmée pour la relativité des pratiques de gestion a entraîné les réflexions non seulement sur la gestion de la diversité culturelle mais aussi sur l'adaptation du management aux diversités culturelles. dans le cadre de ces réflexions, nous avons considéré deux approches d'études interculturelles ou «cross-culturelles» de la gestion des organisations :

- l'approche orientée vers les études quantitatives (comparaisons des pratiques managériales entre pays ainsi que les différences de valeurs et des systèmes de valeurs qui pourraient expliquer les divergences observées dans la pratique) ;
- l'approche orientée vers les études qualitatives (étude des situations de management où les protagonistes appartiennent à des cultures différentes).

La première tendance est dominée par les travaux de Hofstede, tandis que la seconde a comme cadre de référence, les travaux du groupe du CNRS avec d'Iribarne. Chaque tendance a abouti

à certains résultats importants quant à l'adaptation des outils de gestion aux différents contextes et à une classification ou typologie des cultures. Toutefois il est apparu une nécessaire complémentarité entre les deux approches. Compte tenu des objectifs de notre travail, nous avons opté pour la direction des études quantitatives. Toutefois, pour la validation de nos résultats, nous allons nous appuyer sur les études qualitatives déjà effectuées dans le contexte du Cameroun.

La prise en compte de la culture dans le management a permis aussi de faire un état sur la réflexion de l'adaptation des outils de gestion au contexte africain. Il est apparu ici que, malgré le désir de prendre en compte la culture, la grande interrogation demeure encore celle du comment prendre en compte la culture. L'objectif de notre travail est de contribuer à la recherche des dimensions culturelles. La détermination des dimensions culturelles est en fait une des voies envisageables pour résoudre le problème posé par l'adaptation des outils de gestion au contexte camerounais.

Les approches de nature qualitative ou quantitative relevées dans le cadre des études interculturelles ou cross-culturelles posent déjà un problème, celui de la pluralité des grilles de lecture en sciences sociales. Compte tenu de l'importance des problèmes méthodologiques soulevés lorsqu'on veut appréhender ou saisir les phénomènes socioculturels. Il nous est apparu nécessaire d'introduire dans cette première partie de notre travail et au deuxième chapitre d'abord, une section consacrée à la présentation des cadres de référence et des contributions majeures à l'approche scientifique des faits socioculturels, ensuite une autre section où nous avons posé les problèmes du formalisme en sciences sociales ainsi que ceux relatifs aux études cross-culturelles et interculturelles.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons ainsi présenté les hypothèses qui sous-tendent les différents paradigmes et qui sont à la base de la pluralité des visions en sciences sociales. Nous avons aussi présenté les apports de Durkheim, de Weber et des doctrines fonctionnalistes. Ces apports sont importants tant dans la compréhension de la nature humaine, de la société et de la culture que dans celle de la théorie des organisations.

En présentant les problèmes de formalisme en sciences sociales, nous avons tenu à montrer en quoi ils consistent, à présenter de façon générale les outils que nous allons utiliser (en particulier l'analyse multidimensionnelle). Il était aussi question de relever, d'une part, les différents avantages qu'offrent ces outils en matière de synthèse des informations recueillies et, d'autre part d'insister sur les limites qu'ils présentent.

Dans les troisième et quatrième sections de ce deuxième chapitre, nous avons présenté le concept de culture, les études sur le culturalisme et les travaux d'études cross-culturelles pour la détermination des dimensions culturelles et de leur influence sur le management. A partir des éléments étudiés dans ces sections, nous avons pu :

- dégager quelques considérations sur la culture devant nous orienter dans la réalisation de notre travail ;
- adopter les outils et le cadre méthodologique nous permettant d'appréhender les phénomènes socioculturels dans leurs grands traits ;
- présenter les travaux devant servir de cadre de référence dans notre travail (leur conception théorique, développement et limites)

Ainsi, les travaux de Hofstede (enquête IBM), de Bond (enquête CVS) et de "l'African value Module Survey" nous ont aidé à adopter un cadre méthodologique pour la réalisation de notre travail.

Nous voulons, il ne faut pas le perdre de vue, à travers ce travail essayer de répondre à la question posée par Olomo (1987) à savoir *"comment amener les groupes ou des individus encore fortement imprégnés de traits culturels locaux à coopérer et à s'investir totalement dans un projet commun de production"*. Il s'agit dès à présent, dans la deuxième partie de notre travail, de présenter les aires culturelles camerounaises ainsi que la conduite de notre enquête afin de déterminer les dimensions culturelles pouvant aider à l'orientation du leadership, de la motivation et de la structure d'organisation dans le contexte actuel du Cameroun.

**CULTURE ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Cette deuxième partie est consacrée à l'établissement des rapports entre dimensions culturelles et management des organisations au Cameroun. Dans le cadre de l'établissement de ce rapport, il se pose d'abord deux problèmes en dehors de celui de la définition de la culture et de son opérationnalisation déjà soulevé dans le chapitre précédent :

- Le problème de la détermination des dimensions culturelles dans le contexte camerounais ;
- Le problème de la détermination des aires culturelles dans le contexte camerounais.

A ces problèmes, il doit être ajouté ceux relatifs à la méthodologie de l'enquête et dont certains éléments ont été discutés au chapitre 2 de la première partie.

Pour résoudre ces problèmes et atteindre les objectifs de notre travail, nous avons opté dans cette partie pour un plan en deux chapitres :

- Le premier chapitre de cette deuxième partie a pour objectif de délimiter les aires culturelles de présenter, d'une part, les éléments relatifs à la méthodologie d'enquête (plan d'échantillonnage et autres outils d'analyse et de traitement des données) et, d'autre part les résultats et les commentaires y relatifs.

- Dans le deuxième chapitre, il sera question d'examiner comment les dimensions et valeurs culturelles peuvent aider à orienter les principes de motivation, de leadership et de structure d'organisation dans le contexte camerounais. Il s'agira aussi de voir, en fonction des valeurs et de dimensions que nous allons considérer comme importantes, comment peut-on mettre en place des synergies culturelles dans le contexte camerounais.

Le plan de cette partie est donc le suivant :

Chapitre III : Les grandes aires culturelles camerounaises et l'étude des dimensions culturelles au Cameroun.

Chapitre IV : Les dimensions culturelles et le management des organisations au Cameroun.

**LES GRANDES AIRES CULTURELLES CAMEROUNAISES
ET L'ETUDE DES DIMENSIONS CULTURELLES AU
CAMEROUN**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

L'étude sur les dimensions culturelles au Cameroun va s'inspirer de la méthodologie utilisée par Hofstede pour étudier la composante nationale de la culture ainsi que de celles utilisées dans le cadre de la «CHINESE CONNECTION»(CVS) et de l'«AFRICAN VALUE SURVEY MODULE». Toutefois, compte tenu du caractère trop complexe de l'entité Cameroun, il nous faut d'abord énoncer les critères pour délimiter les aires culturelles qui feront l'objet de notre étude.

En effet, le Cameroun est le pays des diversités. Vouloir caractériser les aires culturelles dans un contexte comme celui du Cameroun s'avère donc une tâche ardue. Pour ce faire, nous allons faire appel à de nombreuses disciplines et à de nombreux écrits relatifs au Cameroun. Compte tenu du fait que l'interprétation des axes factoriels repose tant sur les variables qui les composent que sur la position des individus sur ces axes, nous allons donner autant que possible de nombreux éléments sur nos différentes aires culturelles. La première section de ce chapitre va donc porter sur la présentation des critères pour la délimitation des aires culturelles camerounaises. La deuxième section sera consacrée à la description et la détermination des aires culturelles camerounaises. La troisième section sera relative à notre méthodologie d'enquête. Il s'agira de décrire les échantillons de la population d'étudiants objets de l'enquête, de présenter les variables devant servir à l'observation des individus et d'apporter des précisions sur les éléments d'analyse des résultats de notre travail. Enfin dans la quatrième et dernière section, nous allons présenter les résultats de l'enquête.

1- CRITERES DE DELIMITATION DES AIRES CULTURELLES CAMEROUNAISES.

Partant des principaux paramètres généralement admis pour définir la culture ainsi que des considérations sur celle-ci telles que déjà énoncées, on peut essayer de délimiter les aires culturelles camerounaises.

Dans cette section seront donc abordés les points suivants :

- l'importance de l'élément linguistique et les critères pour la délimitation des aires culturelles camerounaises ;
- la présentation des aires culturelles camerounaises sur la base des éléments linguistiques ;
- la présentation des autres critères pour aider à la délimitation des aires culturelles.

1.1- La détermination des aires culturelles camerounaises et l'importance de l'élément linguistique

On ne peut prétendre parler d'aires culturelles au Cameroun, ce pays présenté comme le lieu du rendez-vous des peuples et des races africains ou en encore «L'AFRIQUE EN MINIATURE», sans au préalable faire référence aux tentatives de division de l'Afrique en grandes zones culturelles car les

critères retenus pour différencier les grands ensembles culturels ainsi que les entités culturelles dégagées au niveau africain peuvent aider à l'élaboration de la carte culturelle du Cameroun.

1.1.1- LES CRITERES POUR LA DELIMITATION DES AIRES CULTURELLES EN AFRIQUE¹.

En 1980, à Accra, sous l'égide de l'UNESCO, s'est tenue une réunion d'experts sur le thème «SPECIFICITES ET CONVERGENCES CULTURELLES DANS L'AFRIQUE AU SUD DU SAHARA» ; le but principal de cette rencontre, comme on peut le lire dans le document publié après les différents débats, étant de tenter de dessiner les aires culturelles africaines et de proposer un programme concret de recherche et de publications (Voir document "Spécificités et convergences culturelles dans l'Afrique au sud du Sahara", UNESCO, p. 139). En effet, comme le note David Dalby, «L'unité géographique de l'Afrique n'est nullement pas synonyme d'uniformité : le continent comprend toute une variété d'environnements naturels. De même s'il est vrai que les cultures et les civilisations de l'Afrique doivent être envisagées ensemble dans le contexte géographique et historique du continent, l'Afrique présente néanmoins une palette de civilisations, de cultures et de systèmes économiques²».

Soulignons toutefois que, bien avant cette réunion de Accra, l'Afrique a fait l'objet d'une délimitation en aires culturelles. Les premières classifications des civilisations africaines sont dues à BAUMAN³ et FROBENIUS⁴.

BAUMAN a divisé l'Afrique en vingt et sept «cercles de civilisation». Le critère pertinent retenu dans la classification de BAUMAN est écologique. Les critiques faites à l'endroit de la thèse de BAUMAN par les experts africains réunis à Accra ont porté sur son déterminisme. Les experts tout en convenant de l'importance de l'environnement géographique, qui d'une manière ou d'une autre influence la culture humaine, ont relevé la faiblesse de la classification de BAUMAN son cadre atemporel et son caractère statique. C'est pourquoi, de l'avis de ces experts, les références d'ordre écologique devaient être combinées avec d'autres critères⁵.

Au-delà du caractère vétuste de la classification de BAUMAN, CHEIKH ANTA DIOP trouve en celle-ci des fondements racistes. Aux dires de cet auteur, «la science extraordinaire de BAUMAN était

¹Pour ce paragraphe nous nous sommes abondamment inspirés de l'ouvrage qui constitue le n°7 de la série «INTRODUCTION A LA CULTURE AFRICAINE». Cet ouvrage rassemble les études et les réflexions des divers spécialistes pour la plupart des africains sur le thème «SPECIFICITES ET CONVERGENCES CULTURELLES DANS L'AFRIQUE AU SUD DU SAHARA». Thème qui a fait l'objet d'une réunion d'experts organisée par l'UNESCO à ACCRA en 1980.

² Dalby David (1980), "Afrique : "La culture et le continent" in *Introduction à la culture africaine*, n° 7, p. 17.

³ H. Bauman et D. Westermann, *Les peuples et les civilisations de l'Afrique* (traduction française de L. Homburger, Paris 1948). (Pour l'original allemand, voir H. Baumann, R. Thurnwald et D. Westermann, *Völkerkunde von Africa*, Essen, 1940.)

⁴ Frobenius Léo (1952), *Histoire de la civilisation africaine*, trad. Dr H. Back et D. Ermont, Gallimard, Paris (3^e ed)

constamment obscurcie par des préoccupations idéologiques nazies, hitlériennes. HITLER pensait conquérir l'Afrique et BAUMAN, son théoricien en matière de sociétés africaines, épousa la théorie «chamitique» de SELIGMAN et s'évertua à trouver des rejetons des blancs dans chaque cercle culturel décrit, c'est-à-dire «Chamites» à côté d'un fond de population paléonigritique⁶. Voilà donc un autre argument qui fait perdre toute crédibilité à la classification de BAUMAN.

Quant à FROBENIUS, CHEIKH ANTA DIOP, une fois de plus, nous rappelle que celui-ci, en dehors de la culture «BUSH-MAN», distinguait quatre principales cultures africaines.

Tout comme chez BAUMAN, CHEIKH ANTA DIOP va constater que l'étude magistrale de FROBENIUS sur la typologie des civilisations a vieilli et que beaucoup de ses critères d'identification ont beaucoup perdu de leur valeur.⁷

Les paragraphes 19 et 20 du Rapport final sur les débats tenus à Accra vont nous permettre de nous faire une idée des paramètres à prendre en compte pour une typologie des civilisations africaines. En effet dans ces paragraphes on peut lire ce qui suit :

- «D'autres entités permettant de définir les aires culturelles ont été proposées. Mais il a été rappelé que ces critères ne doivent pas être retenus isolément. Comme ils correspondent aux dimensions de toute culture, ils doivent être intégrés dans un système ou une configuration. Les critères suivants ont été proposés pour la délimitation des aires culturelles : langue, expérience historique, système économique, social, politique, croyances religieuses, conceptions artistiques, conceptions du monde et modes de pensée».

- «Presque tous les participants ont reconnu que le critère le plus important pour déterminer une aire culturelle demeure l'affinité des langues maternelles, à la fois moyen de communication et véhicule d'idées. Mais, si la langue est le critère essentiel, on ne doit pas minimiser les autres. Elle fournit le critère initial de délimitation des aires, les autres critères étant ensuite introduits pour préciser la caractérisation de chaque aire».

Les experts réunis à Accra rejoignent dans ce sens GRAEBNER⁸ qui, pour déterminer les KULTURSCHICHTEN et les KULTURKREISE pense que «d'ordinaire, la langue est considérée comme le meilleur et le plus sûr des guides, (...) car s'il est vrai que des peuples, des races et des civilisations

⁵ On peut lire à cet effet les paragraphes 17 et 18 du rapport final de la réunion d'Accra (op. cit., p.142).

⁶CHEIKH ANTA DIOP(1986), "Analyse critique des critères ou paramètres retenus pour définir les aires culturelles africaines" in *Introduction à la culture africaine*, n° 7, UNESCO, p.46

⁷CHEIKH ANTA DIOP, op. cit. p.45.

⁸ Graebner, cité par Mauss (1989, p. 491)

différentes ont pu adopter des langues d'une même famille, le fait même de cette adoption prouve l'intimité de leur contact».

Il est aussi important de noter ici que le groupe scientifique réuni à ACCRA, ne s'est pas écarté de la considération de la culture comme système en indiquant que d'autres paramètres doivent accompagner le critère langue dans la détermination des aires culturelles africaines.

Les différents types de critères (surtout de la rencontre d'Accra) qui mettent en évidence l'importance de la langue dans toute culture, ont donné lieu à une présentation de l'Afrique en aires culturelles. D'après les critères écologiques et archéologiques, nous avons les cercles culturels de BAUMAN⁹ et les régions délimitées par Frobenius¹⁰.

S'agissant des aires dégagées selon la réunion de Accra, dans les paragraphes 24 et 25 du rapport final des assises d'Accra, il est écrit ce qui suit :

«Les experts ont constaté qu'on ne dispose pas encore d'assez d'éléments pour définir scientifiquement et objectivement les aires culturelles africaines. Ils ont cependant proposé, à titre provisoire d'adopter le cadre suivant : Afrique du Nord-Sahara, y compris la région du Sahel, d'Afrique occidentale (en particulier la région septentrionale de la Mauritanie, du Mali, du Niger et du Tchad), l'Afrique du Nord-est, Soudan central, Savane de l'Afrique occidentale, Afrique Bantu (du sud du Cameroun à l'Azanie), l'Afrique du Sud-Ouest, Madagascar et île de l'océan Indien.

D'autres experts ont proposé le cadre suivant : zone sahara-sahélienne ; zone nubienne ; zone bantu ; zone soudanienne ; zone guinéenne.

Combiné avec les ensembles linguistiques, ce cadre essentiellement géographique et proposé à titre provisoire devrait servir de base pour la détermination des aires culturelles ».

CHEIKH ANTA DIOP dans un essai de morcellement de l'Afrique en zones culturelles¹¹ a mis en avant le critère linguistique. Selon CHEIKH ANTA DIOP, *«l'arbre généalogique de la famille linguistique, qu'il s'agisse de l'indo-européen ou de «l'Africain commun»¹², est aussi l'arbre généalogique de la différenciation culturelle».*

Si on appliquait cette théorie à l'Afrique selon notre auteur, on distinguerait :

⁹ Ces aires culturelles de Bauman sont présentées par Cheikh Anta Diop. Pour plus de détails, on peut lire le document **Introduction à la culture africaine**, n° 7, op. cit. p. 47-53

¹⁰ La présentation de ces régions telle que faite par CHEIKH ANTA DIOP, op. cit., pp. 43-44.

¹¹ CHEIKH ANTA DIOP, op. cit., p 55

¹² Voir CHEIKH ANTA DIOP, op. cit., p. 55

- Le groupe kwa ou groupe de langues du golfe du Bénin correspondant à un type de civilisation.
- Le groupe mande ou manden (groupe « mandé-tan » et groupe « mandé-fou») correspondant effectivement à une aire culturelle propre ou de civilisation.
- Le groupe néo-bantu (ou semi-bantu) des langues à classe de l'Afrique occidentale, formant une unité culturelle.
- Le grand groupe bantu proprement dit, définissant une autre aire culturelle.
- Le groupe de langues nilothiques.
- Le groupe couchitique.
- Le groupe sémitique.

Cette classification de CHEIKH ANTA DIOP est aussi provisoire que les précédentes, car précise-t-il, *«cette énumération n'a qu'une valeur indicative»*. Par ailleurs cet auteur nous signale qu'il a tenté d'établir une autre classification des civilisations africaines, sur la base des structures sociales.

Le principe de prudence qu'on trouve dans toute tentative nouvelle de délimitation de l'Afrique en zones culturelles peut trouver sa justification dans le paragraphe 26 du rapport de la conférence d'Accra. Dans ce rapport il est mentionné que : *«Un participant a estimé cependant qu'avant de s'engager dans des recherches à une si vaste échelle, il serait plus judicieux d'appliquer les paramètres retenus plus haut pour définir les aires culturelles (ou l'aire culturelle) à l'échelon national puis d'étendre progressivement l'étude au niveau régional et enfin continental»*. Or, en AFRIQUE, le travail au niveau national n'est même pas encore entamé, et quand bien même il serait commencé, il est encore loin d'être achevé.

Que retenir des critères de différenciation des aires culturelles en AFRIQUE ? Et quel visage offre le Cameroun à la lecture des différentes classifications des aires culturelles africaines ?

S'agissant de la première interrogation, les experts ont constaté que le critère linguistique était le plus pertinent mais méritait d'être complété par les éléments secondaires de la culture matérielle et autres valeurs culturelles pour une meilleure délimitation des aires culturelles. Quant à la seconde interrogation, on a eu quelques indications relatives au Cameroun :

- Le Sud du CAMEROUN appartient à l'Afrique Bantu.
- Selon BAUMAN, l'Ouest et le Nord-Ouest du Cameroun appartiennent à l'aire Semi - Bantu.

• Toujours selon la classification de BAUMAN, il est fait référence à certains groupes ethniques connus au Cameroun, par exemple les pygmées (qui appartiennent à l'aire pygmée) et les Fulbé bororo (qui appartiennent à l'aire soudanienne centrale).

Un autre constat est d'ailleurs celui fait par E. MVENG (1984) qui note que d'après WESTERMAN et BAUMAN, le Cameroun comprendrait les cercles Pygmées, Bantou du Nord-Congo, Semi-Bantou et soudanais central. Ce qui vérifie, selon notre auteur, le rôle de synthèse que joue le Cameroun en Afrique.

La mise en évidence de la langue dans la délimitation des aires culturelles n'est pas fortuite. C'est la raison pour laquelle, avant d'aller plus en avant dans la détermination des aires culturelles camerounaises, nous allons apporter quelques explications pour souligner ainsi l'importance accordée à la langue comme critère fondamental pour la délimitation des aires culturelles.

1.1.2- Comment les structures de la langue façonnent-elles la vision du monde chez les individus ?

Comme on l'a souligné au paragraphe précédent et pour beaucoup d'ethnologues, c'est la langue qui définit les zones culturelles voire les groupes ethniques. Nous allons illustrer le rôle fondamental joué par la langue dans la conception du monde des individus ou des groupes par quelques exemples.

1.1.2.1- LANGUE ET IDEE DU SACRE CHEZ LE BETI

Selon E. Mveng¹³, «*La structure de la langue façonne (...) la vision de l'homme, du monde et de Dieu, elle façonne également les signes qui expriment ces réalités*». C'est dans cette perspective que TABI MANGA(1985) va examiner comment la langue Ewondo dévoile le sacré chez les BETI.

Ainsi aux dires de TABI MANGA, plusieurs mots dans la langue Ewondo illustrent le fait que l'Ewondo, non seulement «*appréhende Dieu comme l'unique organisateur du monde* », mais aussi lui dote «*des qualités et d'attributs multiples*¹⁴».

«*De façon générale, précise notre auteur, le Beti croit intensément à la survie des hommes. Aussi pense-t-il que la terre n'est pas notre demeure permanente. C'est pourquoi notre séjour terrestre*

¹³ E. Mveng, "Introduction à l'Heurmeneutique Negro-Africaine", contribution au Colloque sur "Le critique Africain et son peuple comme producteur de civilisation [S.n], [S.1]

¹⁴ l'Ewondo dans sa langue évoque Dieu et l'au-delà par des mots tels que : Nkom bodo, Yobo, Ebugù, Ntondobe, Elow fègè, zamba ... L'importance et la signification de chaque appellation sont données par Jean Tabi MANGA, op. cit. pp.178-179.

est appelé *sî emô_milan* («*Terre de visites récréatives et de causeries* ») et la terre elle-même *sî-ndon* («*éphémère* ») ne qualifie pas la durée de la terre mais plutôt celle de l'homme qui y habite¹⁵ ».

À travers cette analyse, on peut tenter de donner une réponse à la question posée par LABURTHE TOLRA (1981, p. 7), question qui est la suivante : «*comment se fait-il que les bétés du Sud-Cameroun se soient convertis pratiquement tous au catholicisme avec une rapidité inégalée dans le temps moderne, passant de 0 à 90 % ?* ». La réponse paraît ainsi évidente. Les manières de penser, de sentir et d'agir catholique (c'est-à-dire la culture catholique) ont trouvé une culture prête à les intégrer et à les assimiler.

D'après cette expérience TABI MANGA conclut que «*l'analyse sémantique de quelques lexèmes et problèmes relatifs au monde de la croyance, du sacré, a pu démontrer que la langue au-delà de sa fonction sémiotique normale, au-delà du sens dénotatif, dévoile un nombre impressionnant de connotations culturelles* ». (Tabi Manga, op. cit. p.182).

1.1.2.2- L'IMPACT DE LA LANGUE COMME VEHICULE DE LA PENSEE (LANGUES NATIONALES CAMEROUNAISES ET LANGUE FRANÇAISE).

Pour mesurer l'impact de la langue comme véhicule de la pensée, on peut encore prendre l'exemple de l'influence que les langues nationales camerounaises exercent sur le français, langue officielle.

Dans son ouvrage "Le Français en Afrique Noire Francophone : le cas du Cameroun", MENDO ZE (1990) constate que «*malgré l'importance du français dans le processus des échanges entre les camerounais, les langues nationales sont au centre des communications et influencent les habitudes linguistiques des locuteurs, que leur initiation en langue française soit accomplie ou que leur apprentissage du français soit nul, manqué ou achevé*» (MENDO ZE, (1990), op. cit. p.77). L'explication de cette situation revient encore à JEAN TABI MANGA. Celui-ci note d'abord «*qu'à travers les langues nationales camerounaises et européennes se rencontrent deux cultures, deux théories différentes du monde. De cette interpellation culturelle réciproque naît, en terre camerounaise, une nouvelle personnalité, sensibilité. Car autant les cultures européennes transforment la culture camerounaise, autant celle-ci par ses langues influence et modifie la culture occidentale en l'accordant à sa sensibilité*» (TABI MANGA, op. cit. p. 182). Ensuite, «*le français primitivement, devrait être l'instrument linguistique qui traduirait explicitement la sensibilité, la culture africaine. Or à l'examen, il s'avère que cette langue est sensiblement en de ça de sa tâche, ce qui démontre l'irréductibilité de la langue africaine. Un certain nombre de réalités socioculturelles échappent au lexique français*» (TABI MANGA op. cit. p.183).

¹⁵ Tabi Manga op. cit., pp.178-179

Ainsi donc, la langue française va emprunter certains mots aux langues nationales. Mais ce sera surtout au niveau des parasyonymes (de type nominal ou de type verbal) et des calques stylistiques que l'influence des langues camerounaises sur le français sera plus évidente. Aussi «*un certain nombre de constructions syntaxiques, de tournures stylistiques sont indiscutablement des calques des langues camerounaises apportant ainsi dans le discours français des connotations culturelles non interprétables par les non camerounais* ». L'expression «*Je ne vois plus la lune*¹⁶» est assez illustrative à cet effet.

1.1.2.3- Structure de la langue et structure de la pensée.

Les différences culturelles sur la base des langues sont aussi révélées par T. HALL. En effet, dans leur apprentissage de l'Anglais (langue à structure ouverte et faisant un large emploi des adjectifs), les enfants Navajos (dont la langue utilise beaucoup plus le verbe) rencontraient beaucoup de difficultés. Aussi partant du modèle de SAPIR, (Voir Hall, 1979, p.20) il fut établi par KLUCKHONN et LEIGTON «*que les différences d'insistance sur les formes adjectivales et verbales provoquaient des difficultés scolaires*». Il était en outre établi par ces mêmes auteurs que «*la différence d'orientation générale de ces deux langues contraignait les deux groupes à privilégier ou à négliger dans la réalité des faits de nature complètement différente*» (HALL, op. cit. 21).

Sur la base des éléments précédents, EDWARD HALL concluait ainsi : «*Ayant vécu avec les NAVAJOS et les ayant fréquentés plusieurs années, j'ai la ferme conviction que d'une part ils pensent très différemment et d'autre part un néophyte peut trouver trace de l'essentiel de leurs différences dans leurs langues* ».

1.1.2.4- Le français «africain» et le français de «France»

Toujours dans la perspective de la langue comme vecteur porteur de la culture, CHEIKH ANTA DIOP nous donne un autre exemple très révélateur.

En effet, CHEIKH ANTA DIOP¹⁷, analysant les limitations imposées par les coordonnées historico-géographiques dans le domaine général de l'expression linguistique lorsqu'on passe d'une aire à l'autre, nous apprend que «*toutes les langues européennes (anglaise, allemande, espagnole, française, portugaise, russe etc.) étant issues du même berceau, les expressions littéraires et les images poétiques les plus riches qu'on y crée sont tissées, confectionnées avec les mêmes éléments du réel puisés dans le même milieu : ainsi les termes chênes, cyprès, sapin, primevère, perce-neige, lierre, rose, loup, ours, neige, etc. entrent dans la construction d'images littéraires qui ont en général leur*

¹⁶ Cette expression traduit en fait la perte des menstrues chez la femme dans les langues camerounaises.

¹⁷ CHEIKH ANTA DIOP (1980), "Pour une méthode d'approche des relations interculturelles" in *Introduction aux études interculturelles*, UNESCO, p. 85.

équivalent dans toutes les langues européennes, mais qui sont intraduisibles dans les langues africaines de la zone tropicale ». C'est pourquoi, le poète africain «chaque fois qu'il aura conçu et élaboré mentalement une image inédite à partir des éléments culturels de son propre terroir, et qu'il essaiera d'exprimer adéquatement celle-ci en français, en anglais, ou en espagnol, le rythme poétique se brisera sur les néologismes «barbares » qui encombreront le champ poétique comme une pierraille : les termes propres sont radicalement, désespérément inexistantes ; le baobab n'est pas l'équivalent du chêne. La conscience linguistique et esthétique européenne (et étrangère en général) n'a pas encore assimilé ces termes qui ne représentent que des sons » (op. cit. p.86).

Ainsi, Sartre, constate que les poètes africains s'expriment dans une langue qui n'est pas le français des Français. Ces auteurs, mentionne-t-il «défrancisent le français avant de l'écrire » parce qu'ignorant que «les traits spécifiques d'une société correspondent exactement aux locutions intraductibles de son langage ». Cette situation conduit ainsi, selon Sartre au «**drame du nègre**» qui est de vouloir rejeter la culture occidentale tout en utilisant leur langue (Sartre cité par CHEIKH ANTA DIOP, op. cit., p.241).

Ces interventions de TABI MANGA, MENDO ZE, EDWARD HALL, CHEIKH ANTA DIOP, et J. P. SARTRE démontrent avec clarté l'importance qu'il y a à considérer la langue comme facteur déterminant pour délimiter les aires culturelles. Et on comprend ainsi mieux pourquoi non seulement, la langue est l'unique dénominateur commun, le trait d'identité culturel par excellence ; mais aussi pourquoi selon CHEIKH ANTA DIOP, «**tant qu'un peuple n'a pas perdu sa langue, il peut garder espoir** ».

Dans le cas du Cameroun, sur la base du critère linguistique et de bien d'autres critères que nous jugerons nécessaires, nous allons essayer de proposer une carte des régions ethniques du Cameroun.

1.2 - PRESENTATION DU CAMEROUN ET DES AIRES CULTURELLES D'APRES LE CRITERE DE LA LANGUE.

Dans son livre d'histoire du Cameroun, E. Mveng qualifie le Cameroun de «**terre du milieu**». Le choix de cette appellation se justifie par le fait qu'aujourd'hui comme hier on rencontre toutes les races¹⁸ d'Afrique au Cameroun : Bantou, Soudanais, Sémito-Hamites, avec probablement, des prolongements Berbero-Numidiens, les pygmées qualifiés de premiers habitants du sous-continent noir (MVENG, 1984, p.21).

Une histoire du Cameroun ou une présentation du Cameroun ne peut donc se faire sans référence à l'Afrique. C'est pourquoi, pour parler d'aires ethniques au Cameroun, on a d'abord eu à faire

¹⁸ On doit noter ici que Mveng préfère l'usage du concept de race à celui de peuple ou ethnie.

le point sur cette question dans le cadre de l'Afrique en général. Ainsi les leçons tirées dans le cadre africain sont d'un important apport dans le cas du Cameroun.

..Pour parler d'aires ethniques au CAMEROUN, nous allons d'abord présenter l'entité CAMEROUN, synthèse de tous les blocs africains et carrefour de toutes les civilisations africaines (1.2.1). Ensuite, en usant du critère linguistique nous verrons comment peuvent se dessiner les régions ethniques du CAMEROUN (1.2.2). Les limites du critère linguistique vont nous amener à rechercher d'autres critères (climat, relief, structure sociale et politique, religion...) afin de mieux cerner une répartition du Cameroun en aires ethniques (1.2.3). Enfin, à partir de la synthèse des critères linguistiques et d'autres variables pouvant servir à caractériser les peuples, nous allons proposer une division du Cameroun en aires ethniques (1.2.4).

1.2.1- PRESENTATION DE L'ENTITE CAMEROUN

Création récente de l'impérialisme colonial, le pays, jadis connu sous les appellations «Rio dos CAMARQUES¹⁹», «KAMERUN», «CAMEROON RIVER»²⁰ et aujourd'hui Cameroun en français et CAMEROON en anglais, fut découvert en 1472 par les Portugais. Suite à cette découverte plusieurs puissances coloniales vont se succéder en terre camerounaise faisant ainsi du CAMEROUN aux dires de MVENG «*un carrefour de l'histoire du monde*» (op. cit. p.221). Parmi ces puissances on va noter, en dehors des portugais déjà mentionnés, la présence des Hollandais, des Espagnols, des Anglais et des Allemands.

C'est l'ALLEMAGNE de BISMARCK, qui, en signant une série de traités avec les chefs de la côte camerounaise, va donner un contenu à l'entité Cameroun en délimitant des frontières reconnues. Ainsi, à l'Ouest, des conventions avec l'Angleterre en 1885, 1886, et 1893 tracent les limites avec le Nigéria ; au Sud, à l'Est, au Nord-Est, les accords avec la FRANCE en 1885, 1894, et 1908 fixent les frontières avec les différents territoires de l'Afrique Équatoriale française. L'espace en ce moment délimité couvre 480.000 kilomètres carrés (Voir Raphaël Onambélé, note sur l'histoire du Cameroun in ATLAS J.A. p.30). A ces 480.000 kilomètres carrés, vont s'ajouter en 1911 d'autres 270.000 kilomètres carrés suite à un accord de «COMPENSATION» laissant à la FRANCE les mains libres au MAROC. A la veille de la première guerre mondiale, Le Cameroun sous protectorat allemand couvre une superficie de 750.000 kilomètres carrés.

Après ses deux défaites successives à la première et à la deuxième guerre mondiale, L'ALLEMAGNE perdra le CAMEROUN. Aussi, le CAMEROUN, ancien protectorat allemand sera placé tour à

¹⁹ Rio dos camaroes ou rivière des crevettes

²⁰ Il convient ici de souligner que ces différentes appellations correspondent beaucoup plus aux différents noms de baptême donnés à une portion du Littoral du golfe de Guinée qui fait actuellement partie intégrante du Cameroun.

tour sous mandat français et britannique et sous tutelle de l'O.N.U. qui va à nouveau choisir la France et l'Angleterre comme tuteurs du Cameroun.

A la suite de ces événements, le grand KAMERUN va voir sa superficie et sa population diminuées. Certaines de ses parties seront rattachées soit aux colonies françaises, soit aux colonies anglaises.

Après son indépendance en 1960 (pour la partie francophone), sa réunification en 1961 et son unification en 1972, l'ancienne République Fédérale du Cameroun, devenue par la suite République Unie du Cameroun et pour finir République du Cameroun, est un Etat bilingue (usage du français et de l'anglais comme langues officielles). Pays d'Afrique centrale, Le Cameroun a aujourd'hui une superficie de 475.000 kilomètres carrés. Ses frontières délimitées depuis le 29 mars 1921 par la Société des Nations sont :

- Au Nord-est, le TCHAD (pays francophone) ;
- A l'Est, la REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE (pays francophone) ;
- Au Sud, le GABON (pays francophone), la GUINEE ÉQUATORIALE (pays hispanophone), et le CONGO (pays francophone) ;
- A l'Ouest, le NIGERIA (pays anglophone).

Sur le plan des coordonnées géographiques, Le CAMEROUN s'étend du Golfe de Guinée au Lac Tchad, entre le 2^e et le 13^e degré de latitude nord (pour certains entre le 2^e et le 12^e), le 9^e et le 16^e degré de longitude Est. Le CAMEROUN a grossièrement la forme d'un triangle dont la hauteur est de 1300 Km (de CAMPO sur l'ATLANTIQUE à MASSABI sur les bords du Lac Tchad) et la base de 600 Km (de MOULOUNDOU à AKWAVA).

Cette situation géographique particulière du Cameroun fait de lui un pays des diversités : diversité des religions, diversité des climats, de végétations, de langues et d'ethnies...

Sur le plan du relief et de l'hydrographie, on peut noter que les grands traits du relief camerounais sont assez paradoxaux. Ainsi, les bas pays se trouvent surtout au Nord, dans l'intérieur du pays, alors que les plaines côtières sont relativement peu étendues. Entre ces deux ensembles s'élève la «DORSALE» camerounaise, hautes terres, qui du Mont Cameroun (4095 m) aux confins de la République Centrafricaine, coupent le pays en deux, et, au sud, se déroulent de vastes plateaux sud camerounais (voir Serge Morin in les Atlas Jeune Afrique p.5).

Du Lac Tchad aux abords de l'équateur, sur onze degrés de latitude, le Cameroun offre presque toute la gamme des climats intertropicaux. On peut ainsi distinguer trois domaines climatiques :

- le domaine équatorial au sud, s'étend jusqu'au 6° de latitude nord et se partage entre deux types de climats (type « guinéen » et type « camerounien ») ;
- le domaine soudanien, tropical humide, s'étend de 7° à un peu plus de 10° de latitude nord. Il couvre les zones de l'Adamaoua et de la cuvette de la Bénoué ;
- le domaine Soudano-sahélien : s'étend au nord sur les plaines de Mayo-Danai, du Diamaré et les Monts Mandara (voir Paul Moby Etia in Atlas Jeune Afrique).

La végétation camerounaise représente un condensé de celle de L'AFRIQUE intertropicale, avec forêt dense humide méridionale, savane centrale, steppe nordique, forêt et prairie de montagne ; groupant au total quelques 8000 espèces, 1800 genres et 230 familles de plantes ou géo-spermes (voir René Letoutey in Atlas J.A. p.20).

Sur le plan ethnique, la population du Cameroun aux dires de Roland Bretton est répartie en plus de cent ethnies. La classification, à base essentiellement linguistique, permet de reconnaître au nord et au sud :

- Les Arabes Choa ;
- Les peuples de langue Tchadiques (proche des langues sémitiques) appelés Kirdi ;
- Les descendants d'envahisseurs musulmans venus de l'ouest : commerçant Haoussa, artisans Kanouri, pasteurs Peuhl ;
- Les autochtones de l'Adamaoua : Dourou, Mboum, Baya...
- Les Bantou, avec quelques ethnies apparentées : « Bantou des grassfield » (Voir Roland Bretton in Atlas J.A.).

De façon générale, et aux dires de Mveng, « on peut dire que le Cameroun comprend deux grandes zones culturelles : une zone soudanaise au Nord et une zone Bantou au Sud, avec entre les deux, les traits d'union des Semi-Bantou. D'autres éléments, Hamites ou même Sémites au Nord, Pygmées au Sud, ont été en grande partie absorbés ou assimilés par ces deux zones ». (Mveng, op. cit. p.227).

Sur le plan démographique, on peut noter que la population camerounaise aux origines diverses est évaluée aujourd'hui à plus de 12 millions d'habitants d'après le recensement de 1987. Elle est

répartie très inégalement entre les dix grandes divisions administratives, ou provinces que compte actuellement le Cameroun.

A travers cette présentation générale du Cameroun, il est mis en évidence la diversité des peuples résidant sur le territoire camerounais et dans ses différentes zones géographiques. Une étude sur les valeurs socioculturelles camerounaises devrait donc essayer de préciser de façon un peu plus concrète les grands groupes ethniques homogènes pour s'appuyer sur eux comme base de sondage. La première tentative de la division du Cameroun en aires ethniques sera effectuée sur le critère linguistique.

1.2.2. Les langues camerounaises et la délimitation des aires ethniques au Cameroun

Avant toute indication sur la carte linguistique camerounaise ainsi que sur le nombre de langues parlées au Cameroun, quelques précisions s'avèrent nécessaires sur la notion de langue et les termes assimilables.

Dans un ouvrage publié sur le nord CAMEROUN²¹, on peut lire, au sujet des mots langues et dialectes, ce qui suit : *« Nous donnerons à ces deux mots une définition technique qui exclut toute connotation valorisante ou péjorative. Sans entrer dans les détails et les difficultés que devrait prendre en compte une définition pour être absolument générale, disons que nous définissons une langue sur la base de l'intercompréhension spontanée : si un MAFA de KOZA et un MAFA de SOULEDE n'éprouvent guère de difficultés à se comprendre, sans que l'un ait dû au préalable apprendre la langue de l'autre, et sans bien sûr que l'autre soit obligé de revenir à une tierce langue (par exemple le FULFULDE qui servirait donc de langue véhiculaire), alors nous disons que le MAFA de KOZA et le MAFA de SOULEDE sont deux variétés d'une même langue.*

Si ces variétés, tout en ne gênant pas l'intercompréhension, sont cependant nettement différenciées, nous parlerons de dialecte MAFA de KOZA et de dialecte MAFA de SOULEDE.

Si ces deux variétés sont très peu différentes et ne se laissent se repérer que par quelques légères particularités dans la prononciation (qui permettent cependant aux locuteurs natifs de situer très précisément l'origine de leur interlocuteur), on parlera plutôt de deux parlers. En l'occurrence nous dirons que les parlers de SOULEDE et de KOZA sont deux variétés du dialecte MAFA-EST, lui-même partie intégrante de la langue MAFA »

Ces mêmes propos sur les langues et les notions voisines sont quelque peu repris dans l'Atlas administratif des langues nationales du CAMEROUN où on peut lire ce qui suit : *« chaque langue est un*

²¹ J. Boutrais et al., (1984) Le Nord Cameroun, des hommes, une région, Collection mémoires n° 102,

système d'expression propre, non directement intelligible par les locuteurs d'une autre langue, par contre, un dialecte n'est que la variante locale d'une langue, moyennant un petit effort d'attention. Et les linguistes nomment parlars chaque façon propre à de petits groupes locaux de parler le même dialecte, façon immédiatement reconnaissable et comprise par les locuteurs des autres parlars du même dialecte. Les langues se subdivisent très inégalement en dialectes et en parlars. Certaines se fragmentent à l'extrême, d'autre pas du tout».

Cette précision entre langue, dialecte et parlars faite, combien de groupes linguistiques compte le CAMEROUN ?

A travers divers documents parmi lesquels l'Atlas administratif des langues camerounaises et l'Atlas linguistique de L'AFRIQUE CENTRALE (dont l'Atlas linguistique du CAMEROUN fait partie), on a pu dénombrer depuis 1985, 248 langues. Ces langues ont été regroupées en grands groupes : les langues TCHADIQUES du CAMEROUN (56 langues), les langues BENOUE-CONGO du Cameroun (41 langues), les langues ADAMAWA-OUBANGUIEN du Cameroun (40 langues), les langues BANTOU du GRASS-FIELD (50 langues), les langues BANTOU du MBAM (14 langues), les langues du BANTOU EQUATORIAL du CAMEROUN (34 langues).

A côté de cette répartition linguistique, il est présenté dans l'Atlas linguistique de L'AFRIQUE centrale le découpage du Cameroun en neuf zones linguistiques, qui chacune abrite les langues reliées entre elles à des degrés divers, par la ressemblance et la parenté. Les neuf zones répertoriées sont :

- Les zones 1 et 2 abritent les langues du phylum AFRO-ASIATIQUE (Arabes CHOAS et langues de la famille TCHADIQUES).
- La zone 3 est celle du domaine couvert par le PHYLUM NIGER-CONGO-KORDOFANIEN (FULFULDE, BENOUE-CONGO, ADAMAWA-OUBANGUIEN).
- La zone 4 est le territoire des langues BANTOUES.
- La zone 5 comporte principalement le groupe BAFIA et le groupe SANAGA.
- La zone 6 est le domaine des langues parlées le long de la côte, de LIMBE à CAMPO, et dans l'arrière pays.
- La zone 7 regroupe toutes et rien que les langues BENOUE-CONGO qui ne sont pas BANTOU.
- La zone 8 couvre pour l'essentiel le nord de la province du SUD-OUEST, l'OUEST, et la province du NORD-OUEST.

- La zone 9, c'est la zone homogène, cette zone comprend les langues du groupe GRASS-FIELD de L'EST.

Un autre regroupement des langues, cette fois par département administratif est fait dans l'Atlas administratif du Cameroun. Dans ce découpage, on retrouve à titre d'illustration les départements du MFOUNDI, de la LEKIE, du DJA-et-LOBO, du NTEM, de la MEFOU, du NYONG et MFOUMOU, du NYONG et So, de L'OCEAN (extrême Sud-est), du LOM et DJEREM comme faisant partie de l'aire BETI-FANG ; Le NYONG-et-KELLE, le NKAM, la SANAGA MARITIME sont considérés comme départements BASSA'A etc.

De façon générale, il apparaît que l'on a rattaché les langues rencontrées au CAMEROUN aux trois grandes-familles linguistiques (phylum²²) africaines que sont :

- l'afro-asiatique (ou "chamito-sémitique") dont relèvent notamment l'arabe, le berbère et les langues de L'ETHIOPIE et de L'ÉGYPTE ancien ;
- la langue NILO-SAHARIENNE, à laquelle appartiennent les langues du NIGER, du TCHAD et du SOUDAN ;
- la langue du NIGER-KORDOFAN (ou phylum NIGER-KORDOFANIEN) qui couvre la plus grande étendue de L'AFRIQUE noire et dont fait partie le BANTOU.

Mais, il convient de signaler certaines limites à cette façon de répartir les groupes ethniques camerounais sur la base de larges familles linguistiques. D'abord dans certaines familles linguistiques, on note le caractère peu homogène des langues prises en considération (les études comparatives entre langues ne sont pas encore suffisamment développées (voir Atlas Linguistique d'Afrique Centrale, p. 355). Ensuite, la délimitation des aires linguistiques est encore et parfois sujet à caution.

Dans le premier cas, certaines divisions fondamentales sont encore à opérer à l'intérieur de la famille linguistique. Ainsi dans la famille BENOUE-CONGO, on peut encore dénombrer quatre sous familles où on distinguerait la sous famille BANTOÏD des autres sous familles de la famille BENUE-CONGO (PLATEAU, JUKUNOÏD, CROSS-RIVER) (voir à ce sujet, J. VOORHOVE, article sur les langues Bantu du Cameroun). On pourrait même poursuivre cette subdivision, cette fois à l'intérieur du sous groupe

²²En effet on peut noter que «Les langues africaines se rattachent à quatre grands ensembles linguistiques que nous appellerons ici phylum. Ce sont :

- le phylum afro-asiatique (encore appelé chamito-sémitique)
- le phylum nilo-saharien
- le phylum niger-kordofanien
- le phylum khoisan (langues hottentots et bochimans» (op. cit. p. 163). «Il faut bien voir que ces phylums sont de très vastes regroupements fondés sur des rapports de ressemblances morphologiques et lexicales qu'à ce niveau, seul le linguiste peut percevoir. Pour fixer les idées, disons chacun des phylums est du même ordre la «famille indo-européenne» qui rassemble en un même stock les langues romaines, et slaves, le persan et l'anglais, le grec et le breton» (op. cit. p. 163)

BANTOÏD, on distinguerait d'abord les MAMBILOÏD des autres Bantu, ensuite dans la branche Bantu même on observera une autre discrimination entre les langues Bantu au sens large et les langues Bantu au sens strict (voir à cet effet KAY WILLIAMSON (1971) repris par VOORHOEVE p.2).

Dans le 2^e cas, de nombreux auteurs signalent la difficulté qu'il y a par exemple à circonscrire l'ère linguistique Bantu des groupes linguistiques limitrophes (voir VOORHOEVE p.55).

Cet aperçu général du CAMEROUN en zones linguistiques peut déjà laisser entrevoir les grandes aires culturelles du CAMEROUN.

A titre provisoire, nous allons donc sur cette base linguistique distinguer quatre régions culturelles telles que déjà quelque peu suggérées par MVENG :

- Le groupe culturel soudanais [langues tchadiques (principalement Bui Mandara), langues Adamaoua Oubanguien (beaucoup plus les langues Oubanguienne)] ;
- La région culturelle constituée par les familles des langues Sémitique, Saharien, Chari-Nil, Ouest-atlantique ;
- Le groupe culturel des Grass-field (encore appelé Semi-bantu) ;
- Le groupe culturel Bantu au sens strict.

C'est donc dans le cadre de ces régions culturelles qu'on pourra encore opérer, d'autres subdivisions non-seulement sur la base de la langue une fois de plus, mais aussi sur d'autres critères.

1.2.3- Les autres critères pour la délimitation des aires culturelles camerounaises.

Si les recherches sur la division de l'Afrique en aires culturelles ont mis en évidence le critère linguistique, elles ont toutefois aussi, souligné la nécessité qu'il y a à accompagner ce critère par bien d'autres pour mieux cerner les aires culturelles. De même, les difficultés soulevées quant à l'usage des grandes familles linguistiques camerounaises pour la délimitation des aires culturelles au Cameroun amènent à rechercher d'autres critères pour une délimitation un peu plus poussée des aires culturelles camerounaises. Dans le présent sous paragraphe, on va d'abord essayer d'énumérer les critères qu'on prendra en compte, ensuite, sur la base des régions culturelles évoquées plus haut, on va tenter d'opérer là où cela s'avère nécessaire, d'autres subdivisions d'aires culturelles.

1.2.3.1- Le caractère peu opératoire des critères basés sur les langues officielles et les grandes religions (Islam et christianisme)

Sur la base de certains préjugés coloniaux ou religieux, on est généralement tenté d'effectuer la division du Cameroun en deux aires culturelles selon qu'on considère les langues officielles, héritage de

la colonisation ou selon qu'on considère les grandes religions qui ont pénétré le territoire camerounais.

Selon le critère des langues héritées de la colonisation, on distingue le Cameroun anglophone du Cameroun francophone. Quant au critère religieux, on considère le nord Cameroun comme musulman et le Sud Cameroun comme chrétien.

En prenant en considération le premier critère, on ignore une certaine réalité, c'est qu'il n'y a pas de différences culturelles profondes entre un Bamiléké anglophone (rencontré dans la province du Nord-ouest camerounais) et un Bamiléké francophone (rencontré dans la province de l'Ouest camerounais), ou alors entre un Sawa anglophone (rencontré dans la province du Sud-ouest camerounais) et un Sawa francophone (de la province du Littoral camerounais). Ainsi, il est par exemple opportun de rappeler que *«du point de vue culturel et historique, le Nord-ouest (province anglophone) est peuplé de Grass-field qui ont des apparentements profonds et indissociables avec les Bamiléké (...) de la province de l'Ouest : appartenance à une même aire linguistique, même culture, même organisation sociopolitique, même origine selon l'histoire»*. On peut donc constater ici que le critère sur la base des langues officielles est très limité pour servir à la délimitation des aires culturelles.

Le second critère, issu beaucoup plus des raisons politiques que religieuses, est lui aussi largement dépassé dans le cadre de la délimitation des aires culturelles camerounaises. La première raison évoquée pour le disqualifier est que dans le Nord ou dans le Sud Cameroun, on trouve des adeptes et des fervents disciples des religions musulmane et chrétienne. La seconde raison qui disqualifie le critère religieux est que les religions chrétiennes et musulmanes se greffent sur des ensembles culturels qui parfois présentent des considérations religieuses qui leurs sont propres (le culte des ancêtres par exemple).

D'après ce qui précède, il serait alors illusoire, voire utopique et même irrationnel, d'utiliser les deux critères ci-dessus évoqués, surtout dans les circonstances où ils sont liés aux considérations politiques, hégémoniques, coloniales, fanatiques, pour délimiter les aires culturelles camerounaises. Mais alors, quels critères retenir pour une distinction des aires culturelles camerounaises ?

1.2.3.2- Les autres critères à prendre en compte

Au sujet des facteurs utilisés pour délimiter les zones ethniques ou les aires culturelles, E. Mveng note qu'*«il est difficile (...) d'essayer aujourd'hui de tracer au cordeau les contours définitifs d'une race. On a voulu savoir les facteurs qui constituent le fond de la réalité ethnique. On en a invoqué plusieurs. On n'a jamais pu obtenir de convergences que partielles»* (Mveng, op. cit., p.224).

Parmi ces critères évoqués, on peut citer selon Mveng :

- les facteurs basés sur la constitution ou la morphologie de l'organisme humain (angle facial, indice céphalique) ;
- les facteurs basés sur la biochimie (le groupe sanguin) ;
- les facteurs basés sur ce qu'il convient d'appeler les liens de sang.

Au sujet des deux premiers critères, Mveng déclare que *«ces facteurs pris séparément donnent toujours presque des rapprochements inattendus. Pris ensemble, ils n'aboutissent pas moins à des résultats souvent paradoxaux»*. Et, si on comprend bien notre auteur, ces deux premiers critères doivent être disqualifiés lorsqu'il s'agit de délimiter les aires culturelles parce que très limités. S'agissant du dernier critère, et aux dires de Mveng, il fait partie des éléments qui font l'unité de la civilisation africaine. *«La parenté de sang existe sans doute, écrit-il ; elle est capitale. L'idée ne nous viendrait pas de la minimiser»*. Notre auteur note encore que *«cette parenté est avant tout un fil conducteur sur le sentier, beaucoup plus vrai, bien que très complexe, de la participation à la vie. Et de cette participation le caractère spirituel est si évident que l'observateur étranger, à tort ou à raison, l'a baptisé animisme»*. En définitive donc, selon notre auteur *«la vérité des zones culturelles est fondée sur la vérité bien plus humaine de la parenté totale qui est celle de l'esprit. A l'intérieur de la lignée du sang et par delà ses frontières, cette parenté est incontestablement la plus durable, la plus constante, la plus humaine, et à notre sens, la plus historique qui soit»* (Mveng, op. cit., pp.227-228).

Si Mveng n'a pas déterminé les variables à prendre en compte pour saisir l'indice du lien de parenté, à notre avis nous pouvons considérer ces variables comme étant : - la langue (critère déjà évoqué) - la structure ou l'organisation sociale - la perception de l'au-delà i.e. la religion - l'arbre généalogique - l'histoire.

Aux critères ci-dessus mentionnés, on va ajouter des critères d'ordre géographique : le climat et le relief pour essayer de mieux cerner les différentes aires culturelles camerounaises.

Explicitons davantage le pourquoi de l'usage de ces différents critères.

a) Le climat

Le choix du climat a une importance double. D'abord parmi les facteurs matériels que sont le relief, l'hydrographie, la géologie, la végétation, le sol, le facteur climatique semble le plus pertinent. L'importance accordée au climat est dû au fait que celui-ci permet par exemple de prévoir d'autres facteurs matériels comme : la végétation et l'hydrographie.

Ensuite, on sait que la vie de certains peuples est programmée selon le rythme des saisons et que ces saisons sont liées aux facteurs climatiques. Sur la base des changements climatiques, les

peuples sont donc amenés à adopter certains comportements (programmation des activités commerciales et agricoles par exemple) et à porter d'autres jugements de valeurs. Certains par exemple vont vénérer le dieu de la pluie et d'autres pas.

b) Le relief

Le relief impose certaines conditions de vie aux peuples. Selon qu'on se trouve dans les bas pays, les hautes terres ou les plaines, la forme du relief affecte les activités des peuples (agriculture, élevage, pêche). Le relief impose aussi certains modes de comportement. Par exemple, on sera plus solidaire chez les montagnards des Monts Mandara du Cameroun.

c) L'organisation politique et sociale (structure sociale)

La structure sociale permet de définir l'organisation politique et sociale. Cette organisation est un présage sur le degré de répartition du pouvoir dans la société ou alors du degré d'acceptation des inégalités entre les hommes vivant en société. On sait par exemple que la répartition du pouvoir ou le degré d'acceptation des inégalités ont une influence sur la dimension de la distance hiérarchique, dimension très importante dans le cadre des différences culturelles entre peuples.

d) Le système de parenté.

Famille large ou famille restreinte ? Le système de parenté permet de mesurer le degré de vie communautaire. Et on le sait, le degré de vie communautaire est un indicateur pertinent dans le cadre des différences entre peuples ou ethnies.

e) L'arbre généalogique.

L'arbre généalogique, lorsqu'on peut le constituer de manière scientifique ou par tradition orale, éclaire sur les liens existant entre les ethnies et les différents groupes ethniques. La possession d'un ancêtre commun démontre de façon péremptoire l'existence des affinités ethniques très poussées. L'arbre généalogique permet aussi de distinguer les sociétés selon qu'elles sont du domaine du patriarcat ou du domaine du matriarcat, critère important dans la différenciation des rôles sociaux entre les hommes et les femmes dans la société. La différenciation des rôles dans la société, on le sait, influence la dimension masculinité ou féminité, dimension aussi importante dans l'optique des différences entre peuples.

f) L'obédience religieuse

Nous savons le rôle très important joué par ce facteur dans la vie des peuples. La façon de considérer les rapports entre l'homme et Dieu ou entre l'homme et l'au-delà tout court affecte de façon considérable la vie des différents peuples. On aura ainsi les peuples qui acceptent une soumission

totale à un certain ordre divin et d'autres qui veulent contrôler leur avenir par la maîtrise de la nature. Ces considérations sur le plan des rapports avec l'au-delà vont donc conditionner le comportement par rapport au contrôle de l'incertitude.

g) Les activités économiques

On sait le rôle joué par le marché dans la vie de certains peuples. On sait aussi comment l'introduction de l'argent a modifié les échelles des valeurs sociales dans la vie des peuples. Qui plus est, l'économie, à travers le rôle joué par le marché, permet d'apprécier le degré d'ouverture ou de fermeture des peuples par rapport à l'extérieur. Les activités économiques conditionnent donc de manière décisive la vie des peuples.

h) L'histoire

Le contexte historique imprègne tous les phénomènes intervenant dans la vie d'un peuple, que ce soit dans le présent ou dans le passé. Les peuples partageant une histoire commune ont des liens très rapprochés.

Nous n'allons pas user à la fois de tous les critères ci-dessus décrits pour faire de nouvelles distinctions d'aires ethniques à l'intérieur des aires culturelles déjà présentées dans le cadre du critère linguistique. Nous allons tout simplement, lorsqu'un critère va s'avérer pertinent, démontrer comment est-ce qu'il rend homogène une sous région culturelle ou alors comment est-ce qu'il permet de façon décisive de distinguer un groupe culturel d'un autre.

Dès à présent, rentrons dans les différentes zones culturelles précédemment définies dès le départ à partir des seuls critères linguistiques pour voir s'il est possible d'opérer de nouvelles subdivisions à l'intérieur de certaines zones culturelles ou alors de confirmer l'homogénéité d'autres zones culturelles ou encore de regrouper certaines autres zones sur la base de nos nouveaux critères.

2- DESCRIPTION DES AIRES CULTURELLES DU CAMEROUN

Nous allons donc distinguer :

- le domaine culturel de l'Adamaoua ou encore des langues tchadiques et des langues Adamaoua-oubangiennes ;
- la zone culturelle des Bantu du Cameroun ;
- la zone culturelle Semi-Bantu.

2.1-LA ZONE DES LANGUES TCHADIQUES ET DES LANGUES ADAMAOUA-OUBANGUIENNES

Le Nord-Cameroun actuel comprend les trois provinces administratives : l'Adamaoua, le Nord et l'Extrême-Nord. Sur le plan religieux, le Nord-Cameroun connaît trois principales religions : l'Islam, le Christianisme et l'animisme. Malgré cette division du Nord-Cameroun en trois groupes religieux, nombreuses sont les raisons qui nous invitent à distinguer deux grandes régions culturelles dans le Nord-Cameroun.

2.1.1- TRAITS GENERAUX DE LA REGION DU "GRAND-NORD"

Pendant longtemps, la zone qu'il convient aujourd'hui d'appeler grand Nord du Cameroun et qui comprend, comme on l'a déjà souligné les trois provinces de L'ADAMAOUA, du NORD et de L'EXTREME-NORD, a été considérée à tort ou à raison comme homogène.

D'abord pour démontrer le caractère unitaire de cette zone, les autorités administratives et politiques en ont fait une seule unité administrative de 1960 à 1984. Ce découpage était peut être aussi dû au fait que les « *actuels départements de la Benoué, du Margui Wandala, du Mayo Danaï (Yagoua), du Margui Wandala (Mokolo) et du Diamaré (Maroua) représentaient l'Adamaoua des auteurs allemands, le « Deutsch Adamaoua²³ »* ».

Ensuite, dans l'imagerie populaire, on a toujours considéré les hommes issus de la partie septentrionale du Cameroun comme identiques à tout point de vue. Tous les hommes venus du Nord Cameroun, en effet, se sont vus appelés par l'homme du Sud : « Maguida », « Aladjj²⁴ » ou « Haoussa ». Ces appellations diverses dénotant l'appartenance à une même religion de l'Islam.

Au-delà de ces impressions primaires, certaines considérations d'ordre géographique et historique peuvent amener à regarder le Nord-Cameroun comme entité relativement homogène.

2.1.1.1- La géographie

A quelques différences près, le Nord Cameroun peut être considéré comme homogène sur le plan de la géographie. S'agissant des principales données climatologiques, on note que :

- les variations moyennes de température marquent une différence entre le Sud où elles sont très faibles : Yaoundé, 2,4°C (Mars : 24,4°C, juillet 22,1°C) et le Nord, où elles sont assez fortes (Maroua, 7,7°C ; Avril 32,5°, décembre : 24,8°C) ;

- toute la région septentrionale est traversée par l'harmattan, masse d'air stable et sèche provenant de l'anticyclone du Sahara ;

²³ S.M. Eno Belinga (1993, p.24)

- le nord Cameroun est le domaine des faibles précipitations, Ngaoundéré enregistre 1582 mm de pluie en 128 jours alors que Garoua et Kousséri ne reçoivent respectivement que 985 mm 74 jours et 630 mm en 64 jours ;

- La zone septentrionale du Cameroun est partagée par deux domaines climatiques qu'on qualifie de soudanien : le domaine soudanien, tropical humide, s'étend du 7^e à un peu plus de 10° de latitude Nord ; le domaine soudano-sahélien qui s'étend au nord sur les plaines de Mayo-Danay, du Diamaré et les monts Mandara.

2.1.1.2- L'histoire

Certains événements historiques font penser à l'unité de la partie septentrionale du Cameroun. En effet, la partie du Nord-Cameroun qui s'étend de l'Adamaoua à l'Extrême-Nord va connaître tour à tour : la civilisation Sao, l'avènement de l'empire du Kanem-Bornou et de l'empire du Sokoto.

La civilisation Sao et l'empire du Kanem sont nés dans une même aire géographique. Présentant cette aire, Mveng note qu'elle avait la forme d'un trapèze dont la grande base allait de Zinder à Mourzouk, et la petite base du Bornou au Chari. Cette aire englobait, les parties considérables du Nord-Cameroun, du Niger, du Lac Tchad et du Nigéria (op. cit. p. 82).

Le plus grand empire et le plus durable qu'est le Kanem-Bornou, que ce soit à l'ère de sa décadence ou à ses moments de grande gloire va marquer le Cameroun. Le Bornou va ainsi léguer au Cameroun le Mandara et les pays Kotoko ; ensuite, les empires soudanais occidentaux, nés des ruines du Bornou, vont livrer au Cameroun, d'abord Sokoto, puis l'Adamaoua, sorti des débris de Sokoto (Mveng, op. cit. p. 193).

L'« Adamawa » des historiens, extension de l'empire Peulh du Sokoto, dénommé encore Fombina, englobe les plateaux qui s'étendent au centre du Cameroun, de la frontière nigériane à celle de la Centrafrique. Cet Adamawa recouvre ainsi, les trois provinces septentrionales du Cameroun. L'implantation des Peulh dans l'Adamawa va donc enclencher une dynamique nouvelle de grande portée historique. Tous les peuples de la région seront amenés, d'une manière ou d'une autre, à se positionner par rapport aux Peulh ; spatialement, militairement, politiquement, culturellement et idéologiquement. (Voir Hermenegildo Adala (1993), *Peuples et cultures de l'Adamaoua*, p.70).

Les Peulh dont un facteur important de l'ethnicité est la conversion à l'Islam (op. cit. p.71) vont, dans le Nord Cameroun, consacrer la division entre les peuples islamisés et les groupes païens encore appelés «Kirdis»

²⁴ « Aladji » veut dire « El Hadj ».

Essayons donc de décrire ces deux aires culturelles issues des faits historiques.

2.1.2- L'AIRE FULBE ET ASSIMILES OU L'AIRE ISLAMISEE

Dans le Nord Cameroun, la mise en place massive des populations Fulbé est relativement récente. C'est, comme déjà souligné plus haut, avec la création de l'empire Sokoto que le Nord Cameroun connaît la grande invasion Peulh. Cet élément Peulh ou Fulbé va ensuite constituer un groupe humain important et son installation dans la partie septentrionale du Cameroun va entraîner des vastes mouvements qui vont affecter même certaines régions du Sud Cameroun.

2.1.2.1- Quelques éléments de l'histoire des Fulbé du Cameroun

Après avoir posé de nombreux problèmes inhérents à l'origine des peuples en Afrique, Mveng note que « nous regarderons (...) le peuple fulbé (...) comme un authentique peuple africain, connu comme tel près de cinq cents ans avant les Bantou » (op. cit., pp. 203-204). Des groupes de population qu'on distingue en Afrique à savoir : les Bantou, les Soudanais, et les Hamites, nombreuses sont les hypothèses qui tendent à considérer les Fulbé comme Sémites.

Dans leurs différents mouvements de migration, les Peulh ont séjourné dans les prestigieux empires du Soudan occidental et central : Ghana, Songhaï, Mali, Kanem-Bornou. (Hermenegildo Adala, op. cit., p.71). La tradition situe l'origine des Fulbé dans la « Mallee » qui pourrait être le Fouta-Toro (J. Boutrais et al., op. cit., p. 124). Les Fulbé qui vont considérablement modeler les modes de vie dans le Cameroun septentrional sont actuellement présents dans de nombreux pays africains : Sénégal, Mali, Mauritanie, Guinée, Burkina-Faso, Niger, Nigéria, Tchad et Soudan.

C'est du Bomou que viendra la majorité de Fulbé du Nord Cameroun. Leur invasion du territoire camerounais va s'effectuer de deux manières : **d'abord de manière paisible (paisibles éleveurs)** (voir Néba, 1991, p.57), **ensuite par le « Jihad »** (Mveng, op. cit., p. 209).

2.1.2.2- Les groupes Peulh du Cameroun

Trois groupes Fulbé vont massivement envahir le Nord du Cameroun dès le début le 19^e siècle. Il s'agit des groupes YLLAGA (clan guerrier par excellence), FEREOOBE (installé dans le Diamaré) et WOLLARBE (qui représente la partie de Fulbé vouée à la religion).

A partir de l'envahissement du Nord Cameroun par ces trois groupes, on va compter dans cette partie du territoire camerounais plus d'une cinquantaine de lamidats. On peut ainsi énumérer :

- pour les FEREOOBE, les Lamidats de Maroua, Bogo, Figuil...
- pour les WOLLARBE, les lamidats de Demsa, Garoua, Banyo, Tinyer, Ngaoundéré, Tibati...

- pour les YLLAGA, les lamidats de Rey, Bindir, Bibémi, Lagdo, Mindif...

(Pour la liste complète ou pour plus de détails, voir E. Mohammadou (1981), "L'implantation des peul dans l'Adamawa (Approche chronologique)" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, Éditions CNRS, pp. 229-247).

Au bilan de l'occupation du Nord Cameroun par les Fulbé, on peut noter que ceux-ci à la fin du 19^e siècle «*contrôlent un immense territoire, tout le Diamaré, les principales vallées. Leur échappent, les pays du Logone, peuplés de Mousgoum, Massa, Toupouri ; les pays Moundang où la conquête fût éphémère et la région de Moutouroua peuplée de Guiziga. Leur échappent également le pays Mandara au Nord du Mayo Mangafé, les massifs montagneux du Mandara septentrionaux et centraux où ils doivent se contenter de tenir les voies de passage et la vallée du Moyen et du Bas Louti et de la Moyenne Tsanaga. Les massifs les plus difficiles des monts du Mandara méridionaux, Popo Logozone, Peské-Bori et les massifs crétacés du Kangou et de Tinguelin où se sont réfugiés Fali, Guidar, et Daba vaincus mais insoumis (Leur position sera malaisée sur les massifs isolés au milieu du monde Peulh). Leur échappent également aussi les Guidar de Lam, Djangui et Bidzar à l'abri de leurs rochers*» (J. Boutrais et al., op. cit., p.131).

Suite à cette implantation, «*la redistribution des groupes humains a considérablement changée. Des ethnies ont pratiquement disparus, Les Bogo, les Zoumaya, les Niam Niam, les Bata, soit physiquement comme les Bogo, et les Zoumaya, soit par assimilation comme les Niam-niam, soit par migration comme les Bata.*

D'autres ont vu leur aire réduite considérablement comme les Guiziga, les Mofou de la plaine, les Mousgoum, les Guider et plus encore les Njegn et les Fali. Les montagnards se sont vus interdire les piedmonts de leurs massifs et les Toupouri et les Massa toute possibilité d'expansion en dehors des zones qu'ils contrôlaient à la conquête» (op. cit., p. 131)

A côté de ce groupe principal Peulh par ailleurs islamisé, d'autres éléments vont s'ajouter pour constituer ce que nous appellerons l'aire islamisée. Ces autres éléments seront soit des ethnies vaincues par les Peulh, soient les ethnies ayant subi une acculturation et assimilées aux Peulh, soient encore les ethnies converties à l'islam. On peut ainsi citer : Le Royaume du Mandara (petit Etat soudanais préislamique) converti à l'islam, les Bornouan (dans le Lamibé de Maroua) ; les Arabes Choa, les Gamergou, les Guelebda, les Mousgoum (dont l'islamisation est très avancée), les Wandala du Mandara, les principautés Kotoko etc.

2.1.2.3- Caractéristiques du peuple Fulbé ou Peulh

Les Fulbé qui constituent l'essentiel du « bloc » musulman face au monde païen peuvent être considérés comme un peuple homogène. Les groupes Fulbé ont en effet des caractéristiques communes :

- Même peuple et même langue : le Fulfuldé ;
- Même structure d'organisation, le lamidat est le noyau de l'organisation politique. Le Lamido se comporte comme un souverain absolu dans son État. La société Peul est par conséquent très hiérarchisée.
- Même religion, l'Islam, surtout l'Islam «Peulh-Berbère » qui s'oppose à l'Islam «Arabe» du Baguirmi et Mandara.

On peut aussi remarquer les autres composantes de l'aire islamisée se rapprochant des groupes Fulbé soit par la structure sociale hiérarchisée (on peut citer ici les cas des principautés Kotoko ou encore le royaume Mandara), soit et surtout par la religion, ici l'Islam.

Même si parfois il est fait mention de quelques différences de comportement au sein de ce groupe (on peut noter par exemple des différences de comportement entre musulmans Mandara et Fulbé. On peut aussi faire la distinction entre Fulbé sédentaires et Fulbé éleveurs ou Bororo très peu nombreux et dispersés entre le Diamaré et les hautes terres de l'Ouest et de Bamenda) ; force est de constater que, l'aire culturelle qu'on considère ici comme relevant de l'Islam est très différente de l'aire que nous considérons comme aire «Kirdis». Ainsi, de Ngaoundéré à Garoua, les territoires des Lamibés, habités par les Peulh, les assimilés et les convertis à l'Islam s'opposent aux territoires païens peuplés des «Kirdis».

2.1.3- L'aire culturelle «Kirdis»

Le point de repère des Kirdis est la zone de peuplement des tribus païennes de l'Extrême-Nord. Cette zone (voir description) va servir, tout comme la zone Fulbé, de cadre de référence dans l'étude de comportement de l'élément dit «Kirdis » du Nord Cameroun.

2.1.3.1- Domaine de l'aire «Kirdis» : domaine hétérogène et absence de littérature.

L'élément «Kirdis²⁵ » qu'on trouve dans les départements du Diamaré, du Margui-Wandala, du Mayo-Danaï et de Kaélé comprend plus d'une cinquantaine de peuple. Entre autres, on peut citer : les

²⁵ Kirdis : Terme de la langue Arabe Choa du Ouadaï signifiant infidèle i.e. non islamisé. Ce terme aurait été introduit dans le Nord Cameroun par les militaires. A côté du terme « Kirdis » il existe aussi le terme « Habe » qui en langue Foulfuldé a la même signification que le terme « Kirdis ».

Moussgoum et les Massa, venus de l'Est, les Toupouri et les Moundang, venus du Sud, les Gisiga, entre la plaine et les montagnes, (éléments de transition), les Kapsiki, les Matakam, les Podokwo, les Mada, les Zouglo, les Gemshek... sur les montagnes du Diamaré et de Margui Wandala ; enfin, les Hina, les Kola, et les Daba dans le Sud-Ouest (Mveng, op. cit. p. 231).

Ces populations occupent les plaines, les plateaux et les montagnes de l'Extrême-Nord Cameroun. Leur territoire qui s'étend du 9^e au 11^e parallèle Nord est la partie la plus peuplée de tout le Nord Cameroun. Cette zone de peuplement par excellence des « Kirdis », pour beaucoup d'observateurs, frappe de prime abord par son caractère hétérogène :

- cette zone fut considérée par les esclavagistes comme un « magma inorganisé d'esclaves virtuels » (I. de Garine (1981), p.172) ;
- s'agissant de cette zone, Adler(1981) note que « le fait historique important est le rassemblement d'éléments hétérogènes dans un espace qui était libre en tant qu'espace politique » ;
- J.P. Lebeuf (1981, pp. 310-311) dans un rapport souligne que *« hormis les peuls, et les Mandara, et en dehors des groupes qui ont constitué des chefferies, nous avons affaire ici à une majorité de sociétés qui n'ont possédé ni structure étatique, ni connaissance de l'écriture, et dont l'essentiel de la connaissance historique nous vient de la tradition orale. Dans ces sociétés, il semble qu'il n'y ait pas de conscience historique au niveau de l'ethnie toute entière, mais une conscience historique clanique »*.

A côté de cette hétérogénéité constatée, la zone de peuplement Kirdis a été très peu étudiée par les sociologues, les anthropologues, les ethnologues. C'est ainsi que :

- G. Pontie (1972, p. 205) note que *« la documentation relative à ces sociétés païennes est des plus réduite : on ne dispose pratiquement d'aucun document écrit antérieur à l'arrivée des foubé du Nord-Cameroun. Les historiens, essentiellement intéressés dans cette région par l'histoire des empires musulmans, se sont contentés de noter éventuellement au passage l'existence des groupements païens qui se trouvaient sur les franges de ces États »*

- Certains auteurs notent le caractère marginal de cette zone par rapport à celle occupée par les royaumes islamisés du Bornou, de Mandara, du Baguirmi et les principautés Kotoko du Cameroun (Voir I. de Carine, op. cit., p. 172).

- D'autres auteurs notent encore que *« compte tenu de la multiplicité des micro-groupes tribaux, on ne peut pas faire l'histoire ethnique, mais plusieurs micro-histoires »* (Voir B. Juillerat, 1981, p. 205).

• On note aussi le caractère très succinct de la littérature spécialisée sur cette région (I. de Carine op. cit., p. 172).

Mais au-delà de l'extrême variété des groupes humains, de la grande diversité ethnique de la région et au-delà de la quasi-absence de la littérature sur la zone païenne du Nord Cameroun, on peut relever de profondes similitudes entre groupes ethniques éparses permettant d'identifier un groupe culturel païen dans le Nord Cameroun.

2.1.3.2- Un peuplement soudanais

Parlant des Kirdis du nord Cameroun, Lembezet(1950, p. 26) écrit *«qu'ils sont bien soudanais sur ce point, fort différents des noirs rougeâtres de certaines régions forestières»*. Il semble donc que *«la plupart, sinon la totalité des actuelles populations païennes du Nord Cameroun soient des populations soudanaises venues de l'Est au cours de l'époque historique»*.

Dans son livre de géographie du Cameroun, Néba(1991, p. 57) note aussi l'appartenance des populations païennes du nord Cameroun au groupe soudanais même s'il distingue les Paléo-soudanais des Néo-soudanais.

Dans la même optique, Mveng mentionne que les populations païennes sont des populations soudanaises fortes et saines et représentent une très belle civilisation des paysans et des montagnards (op. cit.p.231).

Un autre trait qui est à l'origine de l'appellation «Kirdis» pour les populations païennes est le refus de l'islam.

2.1.3.3- L'opposition aux Peulh et la non conversion à l'islam.

Le refus de la domination peule et la non conversion à l'islam se sont faits pour les peuples païens de plusieurs manières. Certains se sont opposés fermement à l'invasion peule, d'autres se sont réfugiés sur d'autres territoires pour échapper à l'islamisation. A ce sujet justement, J.Y. Martin (1981) nous apprend que *«c'est en grande partie pour fuir les entreprises des états islamiques du bassin du Tchad que les Matakam et leurs voisins se sont réfugiés dans leur site montagneux : c'est le refus de l'emprise et de l'influence de l'islam qui a donc marqué l'histoire pré-coloniale des Matakam, et qui les marque encore aujourd'hui»*. Dans le même ordre d'idées, c'est, nous dit C. Collard(1981, p. 131), lorsqu'un lamidat peul a été crée à Guider, puis un autre à Mayo-Loué que la dynastie légitime de l'ancienne principauté de Guider s'est réfugiée dans le petit village de Libé et que par ailleurs, de nombreux Guidar sont allés se regrouper autour des inselbergs voisins (Libé, Lam et Bidzar pour l'essentiel). Abondant dans le même sens, I. de Carine(op. cit. p.184) nous révèle que *«Massa et*

Toupouri ne sont pas restés sans réaction face aux incursions des Peulh. Abdoulahi, chef de la famille installé à Kalfou est refoulé vers l'ouest par les Massa alors qu'il tentait de s'installer sur le Mayo-Danaï. Son successeur Koinranya fut tué par les toupouri à la bataille de Goudjou.

Comme on peut le constater, les quelques exemples ci-dessus mentionnés nous montrent que tous les peuples païens ont été confrontés aux mêmes vicissitudes qui sont entre autres : l'opposition à l'Islam d'une part, et les efforts d'uniformisation tentés par l'administration coloniale d'autre part (G. Pontie, op. cit., p.203)

Il est ainsi prouvé que *« la mise en place des populations païennes du Nord Cameroun, leur structuration, voire leur restructuration – en ethnies, telles qu'elles nous apparaissent aujourd'hui ont certainement été influencées par la construction puis par le développement des Etats soudanais de la cuvette tchadienne (Le Kanem à partir du VIII^e, le Bornou, le Baguirmi et le Mandara vers le XV^e) et au début du XIX^e par l'hégémonie Peulh et les luttes qui l'ont précédée »* (Pontie, op. cit., p. 205).

En refusant la domination peule (trait commun à tous les peuples païens), les Kirdis vont connaître des déplacements successifs d'où de nombreuses imbrications entre les différents peuples païens.

2.1.3.4- Des groupes ethniques « métisses »

Les groupes païens du Nord Cameroun ont connu de nombreux déplacements au cours de leur histoire. Au cours de leurs nombreuses migrations, il y a eu de contacts nombreux entre ces peuples Kirdis à telle enseigne qu'aujourd'hui, les populations païennes de la partie septentrionale du Cameroun sont le résultat de nombreux brassages dus à des mouvements migratoires de plus ou moins grande amplitude qui se sont étalés sur une longue période jusqu'à une époque relativement récente. (G. Pontie, op. cit., p.208).

Par conséquent, il semble impossible de nos jours de faire une distinction entre un groupe ethnique peu homogène certes, mais peu différencié des autres groupes ethniques voisins. Dans cette zone, les brassages ou les mélanges des peuples sont nombreux. Prenons quelques propos sur le caractère métisse des peuples-païens du Nord Cameroun :

- I. Carine (op. cit. p. 172) nous signale que *« les ethnies qui occupent rarement leur territoire d'origine sont difficiles à définir et si l'on veut accepter l'idée qu'elles constituent un groupe d'individus qui partage momentanément une communauté linguistique, culturelle et sociale plus élevée que celle qu'il partage avec ses voisins, les groupes bâtards sont plus nombreux »*.

• Lembezat (1950) note que *« les populations païennes du Nord Cameroun sont sur certains points étroitement imbriquées, que l'on retrouve au pays Toupouri par exemple des gens qui se souviennent d'être Musgum, mais sont complètement assimilés aux Toupouri, que les Mundang et les Gisiga sont si mêlés qu'on parle parfois de pseudo Gisiga ou Mundang, ou de Mundang gisigasés etc. cela est vrai pour presque tous les groupes »*...

• G. Pontié (op. cit. p. 209), d'abord, signale que *« les frontières entre les ethnies ne sont pas nettes et l'on assiste dans les zones de contact sinon à des changements d'appartenance ethnique du moins à des emprunts réciproques. Les Moundang de Midjivin par exemple ont actuellement beaucoup de points communs avec leur voisin Guisiga de Moutouroua dont ils ont adopté la langue et une grande partie des coutumes qu'avec les Moundang de Kaélé »*. G. Pontié ensuite révèle que *« l'ethnie que l'on distingue par son nom spécifique (Massa, Matakam...) n'est ici qu'un assemblage de groupements hétérogènes qui, au hasard de leur déplacement, se sont retrouvés au sein d'un même territoire. La cohabitation au sein d'une zone, l'affrontement des problèmes quotidiens identiques et dans certains cas l'absorption ou la mise sous tutelle par un clan dominant de micro groupes venus chercher asile, leur a permis d'acquérir un minimum de caractères communs au niveau de la langue et dans le domaine religieux, de l'organisation économique, et de la vie matérielle »* (op. cit. p.208).

• Sur le plan de la langue parlée, I. Garine note que les *« assimilations sont fréquentes ; la frange nord du canton de Yagoua est occupée par les groupes d'origine Mousuk qui ont adopté la langue et la culture des Massa et l'on est bien embarrassé pour les classer les Bahigana avec les Massa ou avec les Mousgoum. Selon Mouchet, les groupes résiduels Toupouri, les Végné, sont indiscernables des Massa Wallia au sein desquels ils vivent. Des villages d'origine Mousuk ayant totalement adopté la culture matérielle et la langue Massa s'observent à Bougoudum, Saavouson et Wina, d'autres ayant adopté la langue et la culture Toupouri dans le canton de Ndoukoula et de Tchafibali, d'autres encore plus au Sud ayant totalement adopté la culture et la langue Moussey »* (op. cit. p. 173).

Les exemples ci-dessus mentionnés ne sont pas exhaustifs, les mélanges entre groupes païens du Nord Cameroun sont nombreux. La structure de ces groupes païens désormais composés de nombreux éléments étrangers qui viennent s'intégrer aux classes déjà en place montre le degré d'intégration des Kirdis et révèle en même temps les traits communs importants ; tant dans le domaine de la langue que dans celui de la technologie et de l'organisation sociale. On peut déjà ici voir apparaître les signes d'une civilisation commune Kirdis. Un élément de cette civilisation est notamment son organisation sociale

2.1.3.5- Des sociétés segmentaires et solidaires

La composition des groupes ethniques qui manquent d'homogénéité jette selon certains auteurs (voir Pontie, op. cit., p. 209) quelques lumières sur ce que sera l'organisation sociale des populations païennes. Ces sociétés sont, selon la taxinomie anthropologique, dénommées «segmentaires», c'est-à-dire, dénuées de tout pouvoir central institutionnalisé. Plusieurs auteurs l'ont observé :

- Lembezet, s'agissant des peuples païens du Nord Cameroun, note que *«ces gens semblent n'avoir point d'organisation sociale et vivent en pleine anarchie. Il est bien vrai qu'il y a une différence entre la société fortement hiérarchisée des Mandara ou des Fulbé et la poussière de petits groupes, souvent hostiles, qui se partagent la montagne ou se disputent les vallées du pays Moundang. Il y a loin du Lamido de Maroua, noblement drapé dans ses boubous, suivi d'une foule de courtisans, salué par vénération de tout un peuple, un maigre chef païen vêtu d'une pipe en fer, incapable d'imposer sa volonté à ceux qu'il dit pourtant être ses hommes, le verbe haut, n'ont certes point de servilité à son endroit »*. (op. cit., p. 37).

- G. Pontié, toujours à propos des peuples païens du Cameroun Septentrional, écrit : *«ce sont des sociétés segmentaires, sans pouvoir politique centralisé, incapables de dominer de grands espaces. Il n'est pas étonnant dans ces conditions que la communauté villageoise ou le massif revête une importance particulière»* (op. cit., pp.209-210).

- Encore à propos de l'organisation sociale des peuples païens, Mveng note que *«l'organisation politique est des plus sommaires. Il y a seulement le chef de clan, leur autorité s'étend sur des groupes restreints descendants du même ancêtre »* (op. cit., p.232).

Le lignage, le clan, le village ou le massif sont les structures de base des sociétés païennes du Nord Cameroun. Il doit en outre être mentionné que *«c'est dans la reconnaissance d'une origine commune que prend source le sentiment de parenté qui unit les gens d'un même «massif » ou d'un même «canton» »* (Voir Lembezet, op. cit., p.39).

Mais la prise en compte de la réalité présente va entraîner la primauté des liens de voisinage sur les liens de parenté. Tout simplement parce qu'il va s'avérer que le village ou le massif n'est plus l'expression spatiale d'un groupe de parenté ou d'un nombre restreint de groupes de parenté. On va dès lors noter une hétérogénéité clanique dans la composition de la population des différents villages ou massifs. Aucun groupe de parenté n'étant représenté dans un seul village. Le village ou le massif ainsi constitué va donc apparaître ici, dans la plupart des cas, comme l'unité politico-religieuse d'extension maximum (voir Pontie, op. cit., p.212). Ce même village ou massif sera le centre de la vie

économique. Comme on peut le constater, il n'existe plus de correspondance étroite entre les groupes fondés sur la parenté et ceux qui reposent sur la résidence en commun (Voir Pontie, op. cit., p.211).

Au sein du village ou du massif, on va distinguer deux niveaux d'autorité :

- l'autorité au niveau du groupe de parenté est représentée par les chefs de lignage ou chef de clan qui règle les conflits survenus respectivement entre le colignage et entre les membres de lignages différents mais appartenant au même clan. Généralement le chef de village n'interviendra à ce niveau qu'à la demande de l'autorité clanique et lignagère dont la médiation n'aurait pas suffi à résoudre le conflit (voir Pontie, op. cit.).

- le chef « politique » du village ou du massif, qui souvent cumule cette fonction avec celle de chef « religieux » est fréquemment le représentant du groupe de parenté le plus anciennement installé dans le village ou, plus rarement les plus important (autorité basée sur le lignage). Le plus souvent héréditaire, la fonction de chef se transmet du père au fils aîné ou à un autre membre de la famille jugé plus important (voir Pontie, op. cit.).

Les sociétés païennes du Nord Cameroun sont aussi des sociétés égalitaires. A ce sujet, Lembezet note que les païens du Nord Cameroun «*sont des hommes libres et n'obéissent point facilement, ne font point aisément ce qu'ils n'ont pas envie de faire* » (op. cit. p.38). Toujours au sujet de cette liberté, Mveng nous apprend que dans la partie païenne du Nord Cameroun, «*l'homme grandit sous le signe de la liberté et de la solidarité : liberté à l'égard de tout ce qui serait autorité extérieure et cadre artificiel, solidarité à l'intérieur du bloc clanique et familial* » (op. cit., p.232)

Les païens du Nord Cameroun accompagnent donc leur désir pour la liberté avec le grand intérêt pour une vie solidaire et commune. « **Ils sont pourtant étroitement serrés dans les liens du social** » remarque Lembezet (op. cit. p.38). Ce désir de solidarité se traduit dans l'entraide au travail. A ce sujet, Pontie note que «*le village n'est pas la simple juxtaposition de petits exploitants indépendants : bien que généralement non imposées, les formes d'entraide sont en effet multiples. En marge de l'aide apportée à un voisin malade lors d'une opération de culture devant être effectuée dans un laps de temps réduit, ou de l'assistance mutuelle entre amis pour toute opération de culture ou réfection de case, existent des formes d'entraide, presque institutionnalisées, mettant en jeu de groupes d'agriculteurs souvent importants* » (Pontie, op. cit. p.213). Toujours au sujet de l'entraide, Mveng révèle que «*tous ceux qui ont vu le Nord Cameroun ont été frappés par cette solidarité que consacre le travail en commun, sous un soleil de plomb, de journées entières, où tout le monde a sa part de besogne, depuis les vieux jusqu'aux tout-petits* » (Mveng, op. cit. p.232).

Toutefois, pour Lembezet, les liens sociaux sont plus religieux ou mystiques, que temporels. Abondant dans le même sens, Pontie note que *« c'est peut être encore au niveau du religieux que l'individu prend le plus la conscience de son appartenance ethnique »* (Pontie, op. cit., p.217).

2.1.3.6- Des croyances religieuses communes.

Ils ont refusé l'Islam, c'est pourquoi les populations soudanaises du Cameroun se sont vues appelées «KIRDIS» ou païens. Mais ces populations ont pourtant aussi leurs croyances religieuses distinctes de celles des musulmans du Nord Cameroun. Plusieurs facteurs caractérisent les croyances religieuses des païens :

- La croyance à un seul Dieu : *« Les ethnies païennes du Nord Cameroun, écrit Pontie, nous ne connaissons pas d'exception croient en l'existence d'un Dieu unique, créateur de tout ce qui existe, mais se souciant peu de ses créatures. Il a en quelque sorte donné délégation de pouvoir à une multitude d'esprits ou de génies, bons, mauvais ou ambivalents, dont il est nécessaire de se concilier les bonnes grâces »* (Pontie, op. cit., p.214).

- La croyance en la sorcellerie et le culte des ancêtres : Pontie ici nous révèle que *« par-delà les liens de parenté étroits entre les diverses ethnies dites païennes. Par-delà la diversité des milieux physiques, des formes d'occupation de l'espace, de la nature des productions, du type d'organisation politique même, on retrouve les mêmes constantes : l'importance du culte des ancêtres – à l'exception peut-être des Ouldémé et des Mouktélé - croyance en l'efficacité de nombreux esprits dont il est nécessaire de concilier les bonnes grâces, existence des devins, de guérisseurs, de faiseurs de pluie, qui dans la plupart des sociétés ont les mêmes prérogatives, manifestations collectives lors des semailles, des prémices, des récoltes... »* (Pontie, op. cit., p.218)

Les croyances religieuses sont donc un grand facteur de cohésion sociale chez les païens, changer de religion signifiera d'ailleurs changer d'ethnie (Pontie, op. cit., p.217). Qui plus est, c'est dans le domaine religieux, le moins perméable aux influences étrangères, que l'on perçoit nettement peut-être les liens de parenté étroite entre les diverses ethnies dites païennes (Pontie, op. cit., p.218)

D'autres caractéristiques peuvent aider certes à identifier le Nord Cameroun païen à l'instar de quelques éléments de la culture matérielle que sont l'habitation, *« quoiqu'il en soit de paille ou d'argile, la demeure est toujours bâtie sensiblement sur le même plan : un cercle, percé d'une seule porte, réalisant l'isolement du groupe familial et sa ferme contre l'extérieur »* (voir Lembezet, op. cit., p.29) ; l'alimentation, *« les populations païennes sont des mangeurs de mil, leur vie dépend du mil »* (Lembezet, op. cit., p.30) .

Les caractéristiques communes ici soulignées permettent donc plus que toutes autres, à notre avis, de faire du groupe culturel païen du Nord Cameroun une aire ethnique à part entière dans notre travail.

Certes, des différences sont encore plus nombreuses entre les divers peuplements païens du Nord Cameroun, et d'ailleurs on n'a pas manqué à chaque fois de souligner le caractère hétérogène des peuplements de cette région. Chez les Kirdis, les petits groupes, mêmes absorbés au sein des grands groupes, revendiquent toujours leur authenticité. Il existe des différenciations sociales que l'on peut déceler entre les divers groupes de parenté constituant la société villageoise si l'on analyse les relations entre les individus au sein d'un même groupe de parenté (Pontie, op. cit., p. 220). Malgré le fait qu'on ait souligné le caractère égalitaire de ces sociétés païennes, à côté de ces sociétés qualifiées «d'acéphales» il existe des sociétés à chefferies embryonnaires englobant un territoire limité (Pontie, op. cit., p.229). Mais de ces différences parfois naissent des traits qui renforcent la cohésion des groupes de la partie païenne du Nord Cameroun. On peut par exemple citer le caractère solidaire de ces sociétés qualifiées au départ d'hétérogènes.

Aux peuples païens de l'extrême Nord du Cameroun viendront s'ajouter d'autres peuples païens du Nord, c'est-à-dire, de la région de la Bénoué et de l'Adamaoua.

Dans notre propos sur les aires culturelles du Nord Cameroun, nous ne prétendons pas que celles-ci sont véritablement homogènes ; mais nous insistons sur le fait que certains éléments : linguistiques, religieux, sociaux... permettent de les constituer en aires culturelles.

Comme le fait remarquer Doguin (1981, p. 317), on commet une erreur lorsqu'on considère que les Peulh sont faciles à repérer, bien typés, alors que selon cet auteur, on ne peut parler d'une «ethnie Peulh» ; il existe une population de culture Peulh –plus ou moins homogène- constituée de stocks hétérogènes. S'agissant des populations païennes on peut aussi constater que *«tout se complique du fait que nous avons affaire ici à des gens qui ont subi au cours des âges des avatars multiples (...), des mélanges, des métissages se sont produits, mais malgré ce haut degré de complexité des sociétés païennes, on a toujours noté leur farouche opposition à l'Islam, leur attachement aux cultes des ancêtres, leur indépendance, leur envie de vivre en communauté solidaire, autant de caractéristiques permettant de faire du Groupe Païen une aire culturelle»* (Pontie, idem).

Si dans notre travail on a pu tant bien que mal présenter les aires culturelles du Nord Cameroun, consacrons-nous dès à présent au groupe culturel Bantou qui aura aussi ici la particularité de présenter deux divisions.

2.2- LES AIRES CULTURELLES BANTOUES DU CAMEROUN.

Les Bantou, les Soudanais, les Hamites sont les principaux groupes de peuplement que l'on trouve en Afrique selon l'opinion courante. Si dans nos propos antérieurs, nous avons pu préciser les espaces de peuplement occupés par les Soudanais et les Hamites au Cameroun, nous pouvons retenir, à propos des Bantou, que ceux-ci peuplent le Centre et le Sud du Cameroun, donc la partie forestière du Cameroun. Les Bantou occupent les provinces camerounaises du Sud, du Centre, de l'Est, du Sud-ouest et du Littoral. Mais avant d'apporter des précisions sur les aires culturelles Bantou du Cameroun, quelques éléments sur l'univers Bantou en général s'avèrent nécessaires.

2.2.1- Remarques générales sur les Bantu²⁶

Qu'entendre par univers Bantou ? La réponse à cette question aux dires de Mveng suscite des discussions qui sont loin de s'apaiser même de nos jours. Néanmoins, en prenant la position de l'historien qu'il est, Mveng relève que «*les faits relatifs à la zone considérée comme Bantou, peuplée de poussières de tribus, nous présentent une civilisation, une culture, des langues apparentes* » (op. cit. p.250)

2.2.1.1- Présentation du domaine Bantou en Afrique

C'est d'abord par la langue qu'on a identifié le groupe Bantou. Selon Obenga (1985, p.13), «*le Bantu désigne un groupe de langues communes à près de 150 millions de Noirs africains, disséminés en plusieurs ethnies («du grec ethnos «peuple»») depuis les territoires du Haut Nil jusqu'aux rochers du Cap, du Nord au Sud, et de l'Océan Atlantique à l'Océan Indien, D'ouest en est. Le domaine linguistique bantu occupe l'Afrique centrale, orientale et australe : c'est l'Afrique bantu, linguistique et géographique réunies*».

Les coutumes, l'organisation sociale, la religion sont des critères servant également à caractériser l'univers Bantu. En effet, dans la partie Bantu d'Afrique on peut relever : de nombreuses valeurs religieuses communes, des types de structures sociales similaires, et de nombreux rites partagés par divers peuplements.

²⁶ C'est au théologien et philologue allemand WILHELM H. I. BLEEK que nous devons l'appellation Bantu pour désigner le vaste groupe culturel qui sera ci-après présenté. En effet, en 1851, WILHELM H. I. BLEEK soutint une thèse écrite en latin et intitulée : «*DE NOMINUM GENERIBUS LINGUA RUM AFRICAE* » : «*DES GENRES DE NOMS DANS LA LANGUE DE L'AFRIQUE AUSTRALE* ». Il désigna sous le nom de Bantou les langues qu'il venait d'étudier. Ce mot eut la fortune qu'on connaît (Mveng, op. cit., p. 250). A noter par ailleurs que Bantu est le pluriel de MU-NTU «*ETRES HUMAINS*». On retrouve déjà ici une propriété essentielle des langues Bantu. Ces langues sont en effet caractérisées par les préfixes qui indiquent les nombres singulier et pluriel (Voir Obenga , 1985, p.18).

Ces ressemblances tant matérielles que spirituelles ont été remarquées par de nombreux auteurs. S'agissant par exemple du domaine de la pensée et de l'idéologie, on peut citer :

- R.P. TEMPELS (1950), auteur de l'ouvrage «PHILOSOPHIE BANTOU» où sont présentées les structures fondamentales de la pensée et de la culture Bantu ;
- JOHN MBITI (1972), qui nous présente les grands traits de l'idéologie ou vision du monde Bantu. En effet, écrit Obenga (op. cit. p. 149), «*JOHN MBITI, originaire du Kenya, a trouvé que la conception bantu du Monde – qu'il appelle «ontologie»- était anthropocentrique, c'est-à-dire que tout était considéré en terme de relation avec l'être humain (muntu, pl. de bantu) ».*

John Mbiti va donc énumérer les «catégories» ou mieux les composantes essentielles de cette vision anthropocentrique du monde : «*Ces catégories sont les suivantes :*

- *Dieu, l'explication ultime de l'origine de la substance et de toutes choses ;*
- *les esprits, faits d'êtres surhumains et des esprits des hommes morts longtemps auparavant ;*
- *l'homme, comprenant les êtres qui sont en vie et ceux qui sont sur le point de naître ;*
- *les animaux et les plantes, ou le reste de la vie biologique ;*
- *Les phénomènes et objets qui ne participent pas à la vie biologique» (Mbiti cité par Obenga, op. cit. p. 149)*

Dans l'univers Bantu, on distingue selon Obenga trois systèmes politiques. En effet, notre auteur relève «*qu'il n'y a pas de système politique traditionnel vraiment anarchique en milieu Bantou. Ce qui existe, ce sont :*

- *De larges États avec un gouvernement central : KONGO, TEKE, KUBA, LUNDA, BUGANDA, MWENA, MUTAPA (MONOMOTAPA)...*
- *De petits États, organisés en communautés ou villages, sous des chefs. Ce sont des Chefferies («Seigneuries») : c'est le système dit «NTEM» en Afrique orientale, comme au NYAMWEZI, au pays SUKUMA, au pays MBOCHI avec le système OKANI, etc.*
- *Des clans et tribus sans chef, mais non anarchiques parce que dirigés par les conseils : clans d'âge et aînés, comme chez les KIKUYU du KENYA» (OBENGA, op. cit. p.111).*

Dans l'univers Bantu, «*classer les langues Bantu revient à classer par le fait même les différentes ethnies Bantu, puisqu'elles sont désignées par leur parler » (OBENGA, op. cit. p.21).* En

suivant avec OBENGA la classification de BYRAN et de MURDOCK (1959), on va distinguer de nombreux groupes Bantu²⁷.

Ces subdivisions du monde Bantu attestent ainsi que, «*au cours de leur marche lente et successive, du Cameroun en Afrique centrale, orientale et australe, les Bantu ont été divisés en tribus. Chaque tribu du grand Bantu a fini par occuper un emplacement particulier, sans se mêler avec les autres tribus*» (Obenga, op. cit. p.105). Aussi allons nous nous intéresser aux tribus Bantu du Cameroun en les situant respectivement par rapport aux groupes de langues Bantu, au système politique et à la religion.

2.2.1.2- Les aires culturelles Bantu du Cameroun.

Selon cette classification de Guthrie (voir J. VOORHOEVE (1981), p.2), «*toutes les langues Bantou du Cameroun se retrouvent dans la zone A*». Si on prend en compte cette subdivision des langues Bantu du Cameroun, on peut constituer neuf aires culturelles Bantu au Cameroun. Mais de façon générale, les Bantu du Cameroun appartiennent à deux ensembles :

- Les Bantu du Nord-ouest (ou de la zone côtière) : ici on distingue : Les Bakweri, les Bassa'a, les Bamboko, les Duala, les Bakundu, les Balong, les Mbo et quelques groupes minoritaires qui seront spécifiés ;
- Les Bantu de la région équatoriale : Les Maka et les assimilés et les Pahouins (Fang, Beti, Bulu) et assimilés.

C'est donc ces deux groupes de Bantu du Cameroun qui vont constituer les aires culturelles Bantu du Cameroun et qui feront l'objet des prochains développements.

2.2.2- L'aire culturelle «Pahouin»

De nombreux auteurs ont toujours considéré comme synonymes les termes Pahouin et Fang. Ainsi, BALANDIER nous parle des Fang ou Pahouin (1982, p.76) ; MVENG relève que les Fang regroupent six ethnies et cent douze tribus (...) couvrent une partie du Cameroun, du Gabon, de la Guinée Equatoriale et du Moyen Congo. On compte parmi les ethnies : Les Ewondo (22 tribus) ; les Béné (14tribus) ; les Bulu (11 tribus) ; les Ntumu (26 tribus) ; les Mvaé (13 tribus) ; et les Fang proprement dit (26 tribus) (ibid., p.254). NGOA (1981, p. 547) quant à lui nous signale que «les Ewondo sont considérés comme faisant partie intégrante de la famille Fang ou Pahouin».

²⁷ Ces groupes sont les suivants : - Les Bantu du nord-ouest- Les Bantu de l'Equateur- Les Bantu Mongo-nkundu- Tetela- Les Bantu du Centre- Les Bantu de la côte Nord-est- les Bantu des Hautes terres du Kenya- Les Bantu interlacustres- Les Bantu de la Tanzanie- Les Bantu du Zambéze moyen- Les Bantu du Sud-ouest- Les Bantu Thonga- Les Bantu Shona- Les Bantu Nguni- les Bantu Sotho (Pour la description de tous ces groupes Bantu, voir Obenga, op. cit., pp. 22-30).

De façon générale, les appellations Fang ou Beti-Fang, ou encore Fang-Beti-Bulu renvoient au groupe Pahouin et on prendra toujours soin de faire la distinction entre Fang désignant le groupe Pahouin et Fang désignant un groupe ethnique du groupe Pahouin, c'est-à-dire, les Fang proprement dit.

Le groupe Fang tel que ci-dessus présenté par Mveng possède de nombreux traits similaires qui permettent de le distinguer d'autres groupes Bantu. Dans ce sens, «*Pahouin, écrit Jean Pierre Ombolo, est le nom de cette ethnie qui regroupe l'ensemble de la population occupant le territoire entre la vallée de la Sanaga et celle de l'Ogoué. Ces populations, qui se rencontrent au Cameroun, Au Gabon, en Guinée Equatoriale et au Congo sont liées entre elles par une même langue diversifiée en dialectes très proches, par des structures sociales semblables et par une référence au même mythe d'origine et de migration* » (Ombolo, 1986, p.9). Essayons donc d'aller beaucoup plus en profondeur sur ces points communs aux Pahouin.

2.2.2.1. L'unité linguistique

Le fait est avéré, le groupe ethnique Beti-Fang a une langue commune malgré la diversité des dialectes. Cette homogénéité linguistique est d'ailleurs attestée par de nombreux auteurs. A titre d'illustration, on peut lire dans l'Atlas linguistique du Cameroun (ALCAM²⁸) ce qui suit : « *l'étendue beti-fang se présente comme une aire de variation continue : du beti-fang parlé par les Babils (=Bobilis) du district de Diang à celui que parlent les Fang de Djoum ou le Ntumu d'Ambam, les différences s'accroissent de proche en proche sans pour autant que s'interrompt l'intercompréhension.*

C'est en vain que l'on cherchera les frontières linguistiques au sein de cette aire : il n'y a pas de discontinuité de l'Ewondo au Bulu, ni du Bulu au Fang ; pas plus qu'il n'y en a du Mvélé à l'Eton ou du Bulu à l'Omvan. Il en résulte que chacun, au sein de l'aire, donne aux différents glossonymes en usage une valeur qui lui est particulière. La perception de la catégorisation étant relative à la position que chacun occupe dans l'aire » (p.100). Abondant dans le même sens, Ombolo note que « *les parlers Fang, Beti et Bulu constituent à vrai dire une seule et même langue ; comme l'on fait remarquer tous les linguistes, les différences entre eux tiennent à de légères spécificités de vocabulaire, mais surtout à la prononciation ; la syntaxe est pratiquement identique d'un dialecte à l'autre, et les différences grammaticales sont négligeables. De la sorte, l'inter-communication entre Fang, Beti et Bulu n'a jamais posé de problème* ». (op. cit. p.45). De façon générale, « *on peut dire qu'au Cameroun, la langue Beti-Fang présente trois dialectes Ewondo, Bulu, Fang et s'organise autour de deux pôles : Ewondo qui centre le Beti, Bulu-Fang pour le reste* » (Atlas linguistique du Cameroun, p.101).

²⁸ Cet Atlas fait partie de l'Atlas linguistique de l'Afrique centrale (Alac)

L'aire linguistique BETI-FANG couvre la majeure partie des provinces du Centre et du Sud à l'exception du département BASSA'A du NYONG-et-KELLE, i.e. la totalité des départements de la LEKIE, du MFOUNDI, de la MEFOU, du NYONG-et-SO, du NTEM et du DJA-et-LOBO, plus une grande partie de ceux de la Haute SANAGA, NYONG-et-MFOUMOU et de l'Océan tout en débordant sur ceux du Mbam et du LOM-et-DJEREM (Atlas linguistique du Cameroun, p.101). L'unité linguistique s'accompagne d'autres traits de ressemblance particuliers.

2.2.2.2 Les Fang, les « moins Bantou de tous les Bantou ».

Si les Fang participent bien de la grande famille Bantou, ils ne sont pas les Bantou comme les autres. Le Fang est plutôt considéré comme celui qui assure le passage entre le Bantou et le Soudanais. Ainsi, « les Fang, écrit Trilles, font partie de la grande famille Bantou, mais en constituent un des chaînons externes, ou si l'on préfère, ils sont placés sur la limite qui sépare les Bantou des populations et des langues du Nord-est, Libye, Soudan, etc. Ce sont, dit Reclus les « moins Bantu des Bantu ». (Trilles cité par H. Ngoa, *ibid.*, p.549). Selon la thèse de Trilles et de tous ceux qui s'inspirent de ces travaux comme A. Cottés, « Les MFang appartiennent au premier groupe des Bantou, celui des métis nés de la fusion des Négrilles primitifs avec les Kouchito-chamites ou Ethiopiens » (voir H. Ngoa, *op. cit.*, p.550).

Même si les hypothèses ci-dessus avancées sur les Fang ne font pas l'unanimité, car cherchant à situer l'origine des Fang²⁹, il reste néanmoins vrai que le groupe Pahouin est un groupe particulier dans l'ensemble Bantou³⁰. Les particularités de ce groupe vont des traits physiques à l'organisation sociale.

²⁹ S'agissant de l'origine des Fang, Ngoa après examen des différentes thèses, écrit ce qui suit : « au terme de cet essai de synthèse, bien des points restent à élucider, bien des lacunes à combler. Et d'abord l'origine des Fang, leur pays primordial. Certains l'ont situé au Soudan ou en Egypte. Tel est, rappelons-le une fois de plus, la position de Trilles, d'Avelot, de Bercaut, du Gouvernement français, pour ne citer que ceux-là.

D'autres, au contraire, ont préféré ne pas se prononcer sur cet épineux problème et se sont bornés à traiter des origines proches du groupe, i.e. celles relatées par les traditions orales. Ainsi de Martrou, de Bruel, de Bauman. D'autres enfin ont avancé l'hypothèse d'une origine équatoriale. La migration serait partie de la vallée du Congo. Et c'est la thèse défendue par Pierre Alexandre. Or, de ces thèses exclusives les unes des autres, laquelle choisir ? » (*ibid.*, p. 551-552)

³⁰ Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que le type physique Fang tranche sur l'ensemble bantou et même d'autres peuples noirs, le type Pahouin transcende, sinon la totalité de la race nègre, du moins le monde Bantou. Quelques illustrations :

- Pour Brazza, « Les M'fan sont grands, bien faits, beaucoup moins noirs que les naturels de la côte. A première vue, on trouve qu'ils sont différents autant des nègres proprement dits par la stature, les traits de la barbe qu'ils s'éloignent des Européens par la couleur » (Brazza, cité par Ngoa p.550) ;

- Saint Martin dans la même perspective ira jusqu'à qualifier les Fang de « race blanche africaine » (cité par Ngoa p.550).

2.2.2.3 L'organisation politique et sociale.

Lorsqu'on évoque la structure sociale et politique chez les Fang ou Pahouin, trois éléments essentiels retiennent l'attention : la liberté, la parenté et l'absence d'une organisation politique hiérarchisée.

a) Le pays Fang : un espace de liberté.

Selon GUYER (1980) repris par NEBA (1991, p.51), le « terme « Beti » désignait au départ un statut qu'une ethnie, le statut des gens qui, au sein du groupe linguistique, étaient nés libres, lesquels comprenaient ce que l'on appelle aujourd'hui les boulou et fang³¹ ». Ainsi « le mot « Beti » que l'on proposa à M. ALEXANDRE (1965, p.506) pour désigner l'ensemble du peuple Pahouin est traduit en français par les seigneurs, les nobles, ou les hommes libres et selon HENRI NGOA, les Beti sont des hommes « libres » et capables de se défendre par leur propre moyen » (Ngoa, cité par TOLRA, 1981, p.46). L'espace pahouin est donc un espace de liberté à grande tendance égalitaire où les groupes sociaux sont établis en fonction de la parenté (Balandier (1983), p. XII).

b) La société Fang : Une société lignagère segmentaire.

Parlant du type de structure sociale chez les Fang du Woleu-Ntem, Georges Balandier écrit ce qui suit : « le mouvement du renouveau clanique, auquel nous avons déjà fait allusion, a montré le rôle encore fondamental des types sociaux établis en fonction de la «parenté». Cet aspect fut immédiatement saisi par les premiers observateurs et administrateurs du pays, qui insistèrent sur le caractère de «famille» des groupements pahouins et conclurent en l'absence d'une armature sociale : impossibilité de «trouver un embryon d'organisation indique un rapport rédigé au début du siècle, en soulignant qu'il n'existe que la «famille» plus ou moins étendue» (Balandier, op. cit. p.22).

De l'avis de nombreux observateurs de l'espace Pahouin, les seules structures que l'on trouve en pays Fang sont la famille étendue, le lignage et la tribu. Ces trois structures correspondent respectivement au *ndébot*, au *mvog* (chez les Beti) ou *esa* (chez les Fang) et à l'*ayon*.

Le *ndébot* est considéré comme la plus petite structure, c'est, écrit Balandier, « le groupe patri-local, assise du village, qui a souvent son quartier et sa maison particulière, qui rassemble sous l'autorité de l'«ainé» ou *ntol-mot*, la descendance de ce dernier, quelque fois celle des oncles paternels en plus des individus qui leur sont attachés par les liens de parenté, d'adoption ou d'amitié ».

- Le Marquis de Complègne écrit au sujet des Pahouins : « C'est une belle race que la race pahouine ; les hommes sont grands bien faits et ont un air d'énergie indomptable » (cité par Ombolo, p.69).

³¹ De nos jours le mot Beti « désigne d'abord une partie du grand groupe qui est elle-même subdivisée en groupes ethniques et dialectaux locaux, chacun de ceux-ci étant à son tour formé de clans et de lignées fondées sur le patriarcat » (op. cit., p. 551).

Sans toutefois rentrer en contradiction avec les propos de Balandier, Tolra voit en le *nda-bod* « quelque chose comme le foyer des gens de la souche commune englobant l'ensemble des consanguins, même dispersés ». Au-dessus du *nda-bod* se trouve le *mvog* ou l'*esa*. C'est à partir du *mvog* ou de l'*esa* qu'on trouve que la structure sociale dominante de la société Fang est une structure par patri-lignage emboîté (Balandier, op. cit., p.109). En effet, selon Tolra, dans son acception sociale, le mot « *mvog* » « désignera l'ensemble des descendants de l'homme fondateur ou de la femme fondatrice... Le *mvog* pourra alors se traduire par « lignage », à condition qu'on comprenne bien qu'il s'agit toujours de patri-lignage, même si l'éponyme est une femme. Tout géniteur fonde de ce fait un lignage, un *mvog*, ou si l'on préfère, tout segment de lignage est le point de départ d'un nouveau *mvog* qui s'emboîte dans le précédent, chaque enfant appartenant à la fois au *mvog* de son père, à celui de son grand-père paternel, à celui de son arrière grand-père et ainsi de suite, en ligne **agnatique**. Un individu se trouve donc enveloppé (comme dans une poupée gigogne) d'autant de *mvog* qu'il peut décliner d'ancêtres (ou d'épouses dont il descend du côté agnatique) depuis le grand ancêtre qui définit le lignage maximal (tel *manzè*) jusqu'à ses propres père et mère ». (Tolra, op. cit. p.202). Bien qu'on confonde souvent *mvog* et *ayong* (*ayom*) et que de nos jours, le terme *ayong* tend à disparaître au profit de *mvog*, on peut retenir que l'*ayong* correspond à la plus vaste structure chez les Fang, l'origine de l'*ayong* n'est ni située ni datée, mais simplement légendaire, dont l'éparpillement s'est effectué sur la quasi-totalité du pays Fang (Balandier, op. cit. p.103).

C'est ainsi que, d'une part, le mot « *mvog* » peut être confondu au départ au *ndé-bot*, dans ce cas, il désigne la famille étendue, et d'autre part, le mot « *mvog* » est assimilé à l'*ayong* lorsqu'il convient de désigner la plus grande unité sociale chez les Pahouins. Mais de façon générale le « *mvog* » correspond au lignage.

C'est donc le « *mvog* » ou « l'*esa* », structure sociale fondamentale de pahouins, qui joue le rôle essentiel dans les règles de mariage et de solidarité sociale (Ombolo, 1986, p.267). C'est à travers le *Mvog* que s'organise la vie politico-militaire, économique et religieuse. Ainsi comment se transmet le pouvoir dans le *mvog* lignage mineur (*ndé-bot*), intermédiaire (lignage) ou grand (l'*ayong*) ? Ou comment est organisé un *mvog* ou un *esa* ?

c) L'organisation chez les « *mvog* ».

Parler de chefferies organisées dans la société pahouine pour de nombreux auteurs est invraisemblable.

Pour OMBOLO(1986), « *il n'y a jamais eu de chef Beti ou Fang représentant tout l'ensemble de la sous-ethnie, et aucune action n'a jamais été entreprise par l'ensemble d'une sous ethnie en tant que telle* » (OMBOLO, op. cit. p.164).

Selon Tolra, « *quel que soit le sens très vif que les Beti ont d'un ordre hiérarchique (Nkong) entre les hommes, il convient de noter tout de suite qu'ils n'ont vraiment aucun mot générique qui corresponde exactement au concept du français «Chef»* ». (op. cit.p.204). L'observation de TOLRA est par ailleurs confirmée par BALANDIER qui relève que « *en s'attachant à l'exemple de la société Fang (Gabon), le Dr. CUREAU évoque « un phénomène d'étirement... du bloc social en une hiérarchie basée soit sur la filiation, soit sur la supériorité intellectuelle et surtout morale, principes qui tous les deux ont leurs valeurs pratiques selon les époques »*. Il souligne un aspect que nous avons souligné : le manque d'une organisation hiérarchique, la simple existence de prééminence. Le langage même l'atteste en ne disposant pas d'un mot spécial pour désigner le chef : employant *esa* lorsque la prééminence est en quelque sorte généalogique, *nkuma* lorsqu'elle se fonde sur la richesse, *Zoé* (de *Zu* dire) lorsqu'elle se justifie par l'éloquence et l'habileté à commander » (BALANDIER op. cit. p.137).

Comme on peut le constater, au regard de cette dernière citation, la société pahouine n'est ni anarchiste, ni très organisée, les sources de pouvoir dans cette société sont de trois ordres : la **séniorité, l'habileté et la richesse**. Il est par ailleurs important de noter le caractère parfois très instable du pouvoir et de l'autorité en général dans la zone Fang-Beti. En effet, le pouvoir et l'autorité apparaissent diffus dans tous les segments de la société. « *Le pouvoir, écrit TOLRA, est spécifié en différentes formes, celui qui réside entre les mains du père paraît pour une part se disperser entre fils quand ceux-ci s'installent pour devenir à leur tour père de famille* » (op.cit.p.204). Pour CUREAU, cité par BALANDIER (op.cit. p.139) « *l'autorité (chez les Fang du Gabon) est occasionnelle et momentanée... Edvoughe a remporté des suffrages dans telle palabre difficile, l'agora toute entière obéit pour un instant à ce chef éphémère ; demain, Nzokh aura succédé à Edvoughe dans la conduite de l'opinion, ici donc la lutte du contre-un et contre-tous se passe entre des combattants sans cesse changeants, sans cesse renouvelés* ». Après avoir mentionné cet aspect de l'instabilité du pouvoir chez les Fang, revenons aux sources de pouvoir telles que indiquées plus haut.

d) Les sources de pouvoir dans le pays des "Mvog"

Chez les Fang, la prééminence « basée sur la filiation », selon l'expression de CUREAU, se maintient sans trop de difficultés – étant durable alors que le pouvoir né des événements reste occasionnel- et c'est la séniorité qui détermine cette prééminence (BALANDIER op. cit. p.138). La préséance aux dires de Tolra, est reconnue à l'ainesse (*Ntof*) (Tolra, op. cit. p.204). Mais s'il est vrai que

la séniorité crée l'autorité d'une manière automatique, comme l'écrit Balandier, selon le même auteur, cette dernière est limitée, souvent menacée par le principe qui veut que «le plus capable» soit le plus influent (Balandier, op. cit. p.139). Et aussi souvent, l'autorité dont bénéficie l'aîné paraît soumise à un contrôle efficace (Balandier, op. cit. p.139). Bien plus, si la prééminence de l'aîné est affirmée, celle du lignage aîné (...) ne se maintient guère ; bien au contraire, (...) il existe une tension quasi constante entre ce lignage et les lignages «cadets ». Ainsi, ce n'est que «lorsque son équité et l'efficacité de son pouvoir d'exécution étaient reconnues que le *Nyàmoro* (l'aîné) devenait chef dans sa zone d'influence» (Balandier, op. cit. p.136). Au cas où le pouvoir n'est pas basé sur la séniorité, ou alors si l'aîné est incapable de gouverner, sur quoi s'appuie-t-on pour connaître les caractères de leader dans la société Fang à tendance égalitaire ?

- D'abord pour s'imposer comme Chef, le physique était nécessaire par le passé, mais celui-ci n'était toutefois pas obligatoire et suffisant (Tolra, op. cit. p.359) ;

- Ensuite le don de la parole (Tolra, op. cit. p. 361) et l'éloquence (Balandier, op. cit. p. 139) sont d'autres qualités que doit réunir un individu pour prétendre au leadership en pays Fang. L'art de «gouverner » écrit M. Noah (1973, p.19) «est pour l'essentiel maniement de langage», le don oratoire permet sans aucun doute de posséder son auditoire (Noah cité par Tolra, op. cit. p. p. 365).

- A ces premières caractéristiques du pouvoir vont s'ajouter deux autres importantes à savoir : le courage (*ayog*) et la générosité (*akàb*) (Tolra, op. cit, p.359). Le caractère généreux du chef de lignage chez les Beti-Fang apparaît sans aucun doute le plus important.

Le chef était, écrit Balandier, «celui dont la communauté attendait les plus éminents services» (Balandier, op. cit. p.138). Selon le même auteur, «plusieurs anciens ont mentionné les risques encourus à manifester une opulence non partagée ou une prospérité non commune» (Balandier, op. cit p.140). Dans la même brisée, le chef chez les Beti comme l'écrit Tolrà «*doit se montrer akàb ; mot à mot « Partageur » de (Kàb : partager), qualité souvent associée au mot mgba ; (sociable, affable). La richesse qu'il a acquise, il doit la redistribuer, et d'abord à ses descendants ; mais aussi, bien qu'il ne soit lié là par aucune obligation définie, on s'attend à ce qu'il fasse profiter ses pères , ses frères, ses voisins, voire l'étranger de passage à qui il donnera une large hospitalité, il est le premier du pays, celui dont on est sûr de trouver toujours à manger, et vont profiter à plus forte raison de sa richesse ceux envers qui il a des devoirs précis : beaux-parents et neveux par exemple*» (Tolra, op. cit. p.360).

Le chef chez les Fang-Beti qu'il soit aîné ou non doit être agréé par tous «en raison de sa bravoure de son éloquence et de sa richesse» (Tolra, op. cit. p.139). Ainsi, «le rôle de prestige personnel apparaît précisément à l'étude du vocabulaire. Ce dernier offre des mots ou expressions

s'appliquant à « l'homme important » ou honoré : *eguma* (de *gum* : honorer), *muramo* (t) et *fâm ndêre* (de *mura* et *ndên*, grand, considérable), *nkurödi* (« homme très important »), *mfum* (homme connu, « qui a beaucoup de relation ») *nkuma* (déjà cité, homme influent par sa richesse) (Balandier, op.cit. p.104).

Dans ces circonstances, la société Fang ne peut que valoriser à l'extrême l'homme capable de réunir en lui toutes ces diverses qualités et d'influencer suffisamment les innombrables chefs indépendants pour les orienter vers les objectifs communs, autrement dit, cette société où seule comptait (compte) la valeur personnelle était mûre pour le culte de la personnalité (Tolra, op. cit. p. 362). Le pouvoir chez les Beti-Fang est donc d'abord personnalisé. Le chef dans cette société doit être un «*mfan mot*, «vrai homme», un *ntomba* « homme distingué », et un *nkukuma* «homme vraiment riche» (Claude Atangana cité par Tolra p.361).

Que retenir donc en définitive de la notion d'autorité et de pouvoir chez les Beti-Fang ?

- Que le chef est un régulateur et un intermédiaire auprès des groupements étrangers, ce que signifie très précisément le mot *ntol* (Balandier, op. cit. p.139). Ainsi lorsque dans une réunion quelconque de nos jours, l'aîné incontesté de tous se trouve présent, on commence toujours par une délibération formelle pour s'assurer que c'est bien à lui qu'il convient de conférer la parole et la présidence (Tolra p.361). «chaque lignage «*mvog* » ; selon B. Delpéch, est placé sous la tutelle de l'*anyu-nda-bot*, sa « bouche », son porte-parole, assisté des doyens de chaque segment de lignage... au delà, on ne peut plus parler de pouvoir mais de prééminence individuelle ».

- Que, aux dires de Balandier, «la société Fang, par ce jeu de force plus ou moins antagoniste, variable en intensité selon les conjonctures, est préservée à l'encontre de toute concentration excessive de pouvoir ; cela explique qu'elle n'ait pas permis, malgré son caractère de société militaire conquérante, l'apparition d'une féodalité au moins rudimentaire. Le pouvoir, rigoureusement contrôlé ne s'est organisé qu'au niveau des unités réduites –village ou groupes de villages parents ou voisins» (Balandier, op. cit. p.141).

- Que la qualité de chef est reconnue à celui qui est brave, riche, éloquent. On devient chef «lorsque l'équité et l'efficacité de son pouvoir d'exécution sont reconnues dans sa zone d'influence» (Balandier, op. cit. p.138). Et «lorsque la puissance, la richesse sont mises au service de tous les membres du groupement» (Balandier, ibid., p.140).

Un autre point relatif à la société Fang est la conception des rapports avec l'au-delà. Nous avons déjà évoqué cet aspect en parlant du problème de langue comme caractéristique essentielle pour la détermination des aires culturelles. Nous pourrions revenir sur cet aspect en cas de nécessité

lors de l'interprétation de nos différentes valeurs culturelles. Un autre aspect de la société des Fang est aussi important c'est celui de leur ethos économique.

e) L'ethos économique chez les "Mvog"

S'agissant de l'ethos économique chez les Pahouins nous allons présenter ici certains aspects : la considération de la richesse (la richesse en pays BÉTI n'est pas considérée comme un but mais comme un moyen d'exprimer son pouvoir³²), l'ignorance de la notion de marché³³, la nature sociale des échanges³⁴, le souci de l'apparence³⁵, les relations d'échange personnalisées³⁶.

Une fois faite la présentation du premier groupe Bantou du Cameroun, intéressons-nous dès à présent au second groupe à savoir celui des Bantou du Nord-ouest ou encore des Bantou dits de la côte (Costal Bantu).

2.2.3 - Le groupe Bantou du Nord-Ouest

Le groupe Bantou du Nord-ouest présente de nombreuses caractéristiques communes avec le groupe Pahouin ou Beti-Fang. Néanmoins, il nous a paru nécessaire de faire une présentation de certains sous - groupes du groupe des Bantou de la côte pour mieux comprendre les similitudes et aussi examiner quelques différences. Deux groupes feront ici l'objet de cette présentation : le groupe Basa et le groupe Sawa.

³² «Jusqu'à nos jours, me semble-t-il, écrit Laburthe-Tolra, la richesse en pays Bèti n'est jamais considéré comme un but, mais uniquement comme un moyen d'établir et d'exprimer un pouvoir direct ou indirect (prestige) sur les hommes» (op. cit. p. 372)

³³ A cet effet Laburthe-Tolra note que «Ce qui est remarquable en tout cas est l'ignorance complète des marchés, institution par ailleurs si répandue en Afrique. Les mots bèti qui en sont des équivalents signifient «visite ostentatoire», «échange», etc. et le plus courant est le pidgin *màkit* (market).» (op. cit. p. 373)

³⁴ «Il paraît donc exact, écrit Laburthe-Tolra, de considérer avec Wirz (1972, p. 102) que les échanges dans cette société dépendent des lois «anéconomiques» («nicht-ökonomischen Gesetzmäßigkeiten») de nature purement sociale, -et plus exactement politique, en relation avec l'acquisition et la conservation du pouvoir. La richesse qui fait le chef n'est pas pour lui, mais pour le groupe» (op. cit. p. 374).

³⁵ Toujours selon Laburthe-Tolra, «La présence du «grand riche» exprime donc la réussite totale du groupe qu'il incarne, et qui se reconnaît en lui, dans une «économie de parade» dont les spectateurs se satisfont par participation, comme on voit ailleurs les plus pauvres en aventures sentimentales se repaître par participation des amours vedettes (cf. Poirier, 1968, p.15)» (op. cit., p. 374).

³⁶ «De toute façon écrit Laburthe-Tolra, la relation d'échange reste toujours profondément «personnalisée» en pays bèti et «pahouin» en général, d'où la difficulté qu'a étudiée M. Binet (1968, p. 38) d'y instaurer une vie économique selon le libéralisme moderne : «En effet», écrit-il, «les choses économiques sont fortement liées à la personne (...); un échec est donc une mise en question de tout l'être. Préférer les légumes vendus ici à ceux qui sont vendus là, c'est préférer cette vendeuse-ci à celle-là; c'est porter sur celle-là un jugement péjoratif, manquer de confiance en elle (...) peut-être la soupçonner d'avoir ensorcelé ses produits... Il n'y a pas de relation simplement économique, pas plus qu'il n'y a de relations simplement familiales ou religieuses : toutes les relations sont totales...» (op.cit. p. 375).

2.2.3.1- Le groupe Basa ou Basa Ngue Nanga du Cameroun

Nous allons commencer par la présentation de la situation géographique de ce groupe dans l'espace camerounais, ensuite seront présentés successivement : l'organisation politique et l'aspect religieux

a) Situation géographique et sous-groupes ethnique.

«Appelé improprement Bakokoland lors de la colonisation allemande, circonscription administrative puis région de la Sanaga-Maritime lors de la Tutelle Française, enfin divisé en deux départements en 1958, le pays Basaa déborde sensiblement les départements de la Sanaga-Maritime et du Nyong-et-Kellé. En effet, il s'étend encore largement sur les départements de l'Océan, du Nkam, du Wouri et du Mounjo dont les Basaa acculturés se reconnaissent généralement de l'ethnie. Il est compris entre les 3° et 5° de latitude Nord et les 10° et 11° de longitude Est et couvre une superficie de 13.000 Km²». Telle est la présentation de l'espace géographique Basa faite par Ngijol Ngijol(1980) dans son ouvrage "Les Fils de Hitong". Pour Dika Akwa Nya Bonambela(1980), «les Basa s'éparpillent dans trois provinces administratives du Cameroun que sont le Littoral, Le Centre-Sud³⁷ et L'Ouest». Toujours d'après Dika Akwa, le groupe Basa ou encore, le peuple Basa Ngue Nanga du Cameroun se divise en dix sous groupes ou sous-ethnies à savoir : NSAA-NGOMBOLO, NYOMB, BASINKOL, MBELEK, OU, BAKENG, MBASA, JOL, SOP et ESSELE. C'est sur la base de cette structure en sous-groupes ethniques que va prendre appui l'organisation sociale et politique du groupe Basa.

b) Organisation politique des BASA

Le territoire Basa, d'après Dika Akwa, est scindé en huit secteurs cosmo-militaires gravitant autour de la Grotte Sacrée de **Ngog-Lituba** ou, plus concrètement autour de la contrée Babimbi. Cette division en huit secteurs, correspondant aux huit phases de la lune, est restée sans changement dans la conception du monde spatio-politique des basa (op. cit. p. L). Aussi, selon Dika Akwa, «les Basa ont un autre mode d'occupation du sol en ce sens que la contrée Babimbi constitue pour eux le macrocosme auquel se réfèrent les huit régions (...). Toutes les branches cadettes de ces sous-ethnies s'éparpillent à travers les huit secteurs cosmo-militaires afin que chacun de ceux-ci reçoive les lignages des dix sous-ethnies. Il se trouve ainsi réalisé un terroir-macrocosme : le pays Babimbi qui renvoie à huit secteurs mésocosmes».

Une telle distribution ethno-spatiale «nous dispense, selon Dika Akwa, d'une organisation de type pyramidal avec un chef unique qui renvoie aux chefs subalternes ; et cette organisation se fonde

³⁷ L'ancienne province du Centre-Sud comprend aujourd'hui deux provinces celle du Centre et du Sud.

sur une démocratie réelle du fait qu'elle requiert la participation totale de tous les groupes au pouvoir. Les Basa face aux groupes du Vieux Cameroun, se sont imposés tout au long de l'Histoire qui va du XVe au XIXe siècle comme un peuple de législateur défendant la démocratie au point de se refuser volontairement tout pouvoir royal».

C'est ainsi qu'au niveau de l'*organisation du peuple* Basa, la structure d'organisation consiste en 10 ethnarchies (Lilom), chacun des dix sous peuples Basa constituant une ethnarchie. Chaque ethnarchie ou tribu dite aînée a à sa tête un Nka-Mbog. Le Nka-Mbog joue le rôle de Grand prêtre, Chef des fonctions religieuses ; de Législateur et de Censeur, gardien des us et coutumes ; et grand patriarche. Son pouvoir se trouve légitimé par l'emplacement de sa chefferie à côté d'un lieu sacré, lieu de communication entre la communauté des vivants et celle des ancêtres et des dieux (op. cit., p. LI). Après le Lilom ou ethnarchie viennent successivement et par ordre :

- le *Lihaa ou tribu raciale* qui a à sa tête un chef qui porte le titre de *Hond Bako* et qui est assisté par un prêtre supérieur nommé *Nsisi* ;
- le *Sas ou sous-chefferie tribale* qui a à sa tête un chef qui porte le titre de *Hondkëna* qui a pour homologue le *Mpodol*, parlementaire défenseur des jeunes et des causes des moins privilégiés auprès des tenants de la gérontocratie ;
- le *liten* qui a son propre chef le *Mbobog* : patriache et chef de lignage. Il est la pièce maîtresse de l'organisation socio-politique. Il est élu par les Chefs de famille (*basan mbay*). Il se pose en intermédiaire entre la réalité visible et la réalité invisible, en digne représentant de l'ancêtre fondateur. Son rôle est surtout d'arbitrer les différends, d'officier en qualité de prêtre de la terre. Le conseil lignager qui investit le *Mbobog* peut également le déchoir ;
- le *Likoda Li Mbog* c'est une sorte d'assemblée des peuples au sein de laquelle se réunissent les *Bambombog*. Cette assemblée étant présidée par le Nka-Mbog.

Nous n'allons pas nous étendre sur les autres aspects de la structure politique chez les Basa, mais nous pouvons déjà relever ici les grands éléments de l'organisation socio-politique de ce peuple :

- la nature bicéphale de la chefferie Basa : Le chef a toujours un homologue appelé à exercer les fonctions tantôt religieuses, tantôt commerciales, militaires ou politiques. Cet homologue désigné par les branches cadettes doit contrebalancer le pouvoir du chef et freiner d'avance d'éventuels abus d'autorité.
- l'autorité et le pouvoir du chef : selon J. Kohler cité par Dika Akwa, «Les Basa connaissent l'institution du chef. Le chef jouit d'une voie prépondérante dans les assemblées des

notables et les jugements rendus. Il peut commuer une peine capitale en une peine moindre. Ce rang et les privilèges qu'il entraîne lui demeurent acquis en temps de paix comme en temps de guerre, il n'a pas le droit de mort sur ses sujets. Les membres de la collectivité placés sous son autorité ne sont pas des "sujets" dans le sens où nous l'entendons ; il n'a aucun droit sur leurs biens ni sur leurs femmes».

- Les qualités du chef : on peut se référer ici au portrait moral et intellectuel d'un Mbombog tel que dressé par Simon-Pierre Njock : «La première qualité d'un tel homme est d'être juste envers tout le monde. Pour devenir un 'mbombok'..., on ne doit jamais voler, chercher querelle, commettre des crimes ou pratiquer de la sorcellerie (maléfique). Tout mbombok doit savoir parler et avec sagesse, il doit être au courant de tous les problèmes généalogiques, juridiques, religieux... Si un mbombok n'a pas ces qualités-là, personne n'acceptera qu'il ait cette place d'honneur» (Voir Titi Nwel p.5).

La structure socio-politique comme nous allons le voir est une émanation de sa conception de Dieu

c) L'insertion du Basa dans le cosmos

Dans la conception de Dieu chez les Basa, on peut noter avec Dika Akwa que :

- Dieu ou Nyambè est indissociablement lié à l'homme³⁸ ;
- Dieu est créateur de l'univers, générateur de l'univers, l'alpha et l'oméga³⁹ ;
- Dieu ou Nyambè se laisse appréhender comme l'ascendant et l'ensemble des descendants. Il est transcendant et immanent.

Nyambè est aussi une unité dans la diversité. Ainsi Dieu se manifeste-t-il sous diverses formes. Dieu portera ainsi diverses appellations : Nyambè, Hilolomb ou Bèl et enfin Mongo. Il va aussi

³⁸ Voici à ce sujet ce qu'écrivit Dika Akwa "Toute religion des Basa est fondée sur la croyance que Dieu (*Nyambè*) est indissociablement lié à l'homme (*mud*) et, partant l'univers (*nkongsi*) apparaît comme un macrocosme par rapport à la société dans laquelle évolue l'homme qui en est le microcosme. Les mythes et les légendes sont ici respectivement la sublimation du réel et l'idéalisation de ce réel. Aussi le Basa donne-t-il à l'univers toute sa structure sociale, de même que Dieu apparaît comme portant la forme entière de l'homme. En d'autres termes, pour l'africain qu'est le Basa, Dieu crée l'homme et l'homme le fabrique à son image" (p.LX).

³⁹ Dans la cosmogonie Basa, écrit Dika Akwa, "Nyambè est Dieu ; il est le pré-existant, étant celui qui a précédé, tout ce qui précède tout ce qui est, l'alpha et l'oméga. Mais aussi l'oméga et l'alpha : car s'il est le créateur de l'univers, des hommes et des espèces organisées en une sorte d'arbre à cinq branches que les Basa appellent simngan, il est aussi le générateur de tout et cet arbre cosmo-humain où tous les éléments s'ordonnent, se hiérarchisent et découlent les uns les autres comme insérés dans une filiation" (p.LX).

apparaître comme imprégnateur de la puissance fécondatrice, Nyamb⁴⁰. Toutefois, toutes ces formes renvoient à un Dieu unique, c'est-à-dire à la totalité qui est **Nyambè**⁴¹

Si Dieu est formes diverses, il va aussi se caractériser par la création d'une multiplicité de déités dont une famille importante est **l'énnéade divine**, celle que symbolise Nyambè dans sa forme de **Djob**. Cette famille divine à son tour est formée de neuf divinités intermédiaires participant directement à l'existence de la communauté humaine : Il s'agit des astres et des planètes (op. cit., p.LXI). A l'énnéade va s'ajouter une dixième divinité qui est à la fois fils des divinités et fils de Dieu. C'est cette divinité qui va porter les noms de **Lolo** le dieu devenu souterrain ; de **Nyobè-Hiobi**, le dieu-poisson des cours d'eau autour desquels se bâtissent généralement les villages, c'est-à-dire la civilisation. Cette dixième divinité est enfin **Itouk Yamben** (la canne de la loi). En cela, elle est le régulateur du monde et la lumière du monde qui a sa place auprès de **Hilolomb**. Elle est donc la Justice-Vérité que recherche le Basa avec opiniâtreté au point de paraître vindicatif (P.LXII).

Cette conception de Dieu va donc influencer chez le Basa : le sens de l'appartenance au groupe, l'architecture socio-politique, la recherche de la vérité et de la justice et la conception du mbok.

Le facteur le plus déterminant chez le Basa sera, selon Ndéby(1987, p. 129) le **mbok**. A cet effet il note que «Puisque l'homme basa, son savoir, son pouvoir, son être même et sa perception baignent dans le **mbok**, puisqu'il ne se débarrasse pas de son corps ni de lui-même dans sa rencontre avec l'Autre, nous admettons que le **mbok** est la lunette, le cadre, le catalyseur, pour tout dire le système (sub-tithêmi) pour approcher et connaître cet homme, mais surtout pour que le Basa effectue une vraie rencontre avec l'Autre». Ainsi, selon notre auteur, «le **mbok** se définit comme être et pouvoir, le pouvoir de génération. Le **mbok** comme système, c'est enfin le cadre spatio-temporel de la culture, existentiel basa au sens heideggerien qui détermine l'être basa. Somme toute le **mbok**, c'est l'être

⁴⁰ Voici à ce sujet les propos de Dika Akwa "Dieu (**Nyambè**) est à la fois une unité de superposition et une unité de juxtaposition des parents entre eux ou pour tout dire une unité dans la diversité. Dès lors il n'est pas étonnant que les Basa aient jugé utile de le concevoir comme Un Multiple de formes. Ainsi selon qu'on le considère dans sa transcendance ou dans sa toute-puissance, Dieu portera le nom de **Nyambè** ; dès qu'on l'appréhende comme créateur et ancêtre primordial, celui que l'on situe à l'origine du **simngan**, il sera nommé **Hilolomb**. dans un autre contexte, Dieu en tant que générateur portera le nom de **Bèl(...)**. Mais Dieu étant hors des hommes au-dessus d'eux se présente paradoxalement comme imprégnant ces mêmes hommes par un de ces éléments qui est la puissance enveloppante et fécondatrice, **Nyam (...)** Dieu est enfin **Mongo**, le char qu'on assimile généralement à une haute montagne. Il porte et défend et prend par la même occasion l'allure du Dieu de la guerre" (p.LX)

⁴¹ "Il se forme, écrit Dika Akwa, à partir de là un couple antithétique dont la résultante est toujours une autre forme de Dieu. La triade ainsi repérée renvoie à une autre triade, et l'ensemble des triades à la totalité qui est **Nyambè**. Il s'agit donc de la disposition des parties d'un ensemble tantôt abstrait, tantôt concret d'un système complexe généralement envisagé comme caractéristique d'un ensemble et comme une donnée permanente. On peut dire qu'on se trouve devant une véritable dialectique de l'homme "**une forme de Dieu**", de l'ensemble "triade divine" et de la totalité "**Nyambè**". L'analyse approfondie nous met en présence d'un Dieu conçu, grâce à ses multiples ramifications et dérivés, comme un macrocosme avec une kyrielle de paliers intermédiaires qu'on pourrait nommer mésocosmes" (p. LXI).

impérissable qui se manifeste comme système qui informe la culture basa même dans son changement».

Le second groupe bantou du nord-ouest que nous avons tenu à présenter est le groupe bantou de la côte. Ce groupe a quelques éléments historiques et ethnographiques communs avec le groupe précédent.

2.2.3.2. Les Bantou de la côte

Les deux groupes importants des bantou de la côte sont les Kpe (Bakweri) et les Duala. A côté de ces deux entités, on note aussi la présence sur la côte des Bodiman, des Malimba, des Batanga, de Bapuku des Banoh, des Yasa, des Pongo, des Bota, des Subu...

Toutefois, on peut regrouper les groupes bantou de la côte camerounaise en trois catégories ou groupe (Ardener, 1986) :

- le groupe Kpe-Mboko comprenant : les Kpé, les Mboko, les Isuwu et le Wovea ;
- le groupe Duala-limba, composé des Duala, Moungo, Oli, Bodiman, Kolé et Limba ;
- le groupe Batanga-Yasa où on retrouve les Tanga (Batanga) les Poko et les Yasa.

Les populations Bantu de la côte camerounaise occupent les provinces du Littoral (principalement dans les départements du Wouri et du Moungo) et du Sud-Ouest (départements du Fako, de la Mémé, du Ndiang principalement). Les différents groupes Bantou de la côte présentent de nombreux traits-communs.

a) Les traits communs

Les «Côtiers» ou encore Bantu de la côte sont de l'avis de Bureau (1962) parents par la langue, la situation géographique, l'économie, l'ethnographie et surtout par une histoire commune. En effet sur le plan linguistique *«toutes les tribus de la côte se comprennent. Les variantes entre les différents dialectes sont relativement réduites. Sur le plan généalogique, sauf chez les Batanga, tous les récits et les généalogies s'accordent pour reconnaître aux clans côtiers une origine commune et un ancêtre commun Mbedi»*.

b) Organisation politique et sociale.

Le pouvoir politique selon Bureau (op. cit. p. 58) est très morcelé. Il n'y a jamais eu d'organisation étatique. L'autorité s'exerce en premier lieu au sein du système de parenté. Ainsi, comme chez la plupart des Bantou, l'organisation la plus structurée se situe au niveau du clan.

En prenant référence chez les Douala, on note que le clan au sens large recouvre le groupe Douala, c'est-à-dire la descendance de Mbedi, après le clan il y a le lignage (Mbia) qui constitue une unité plus resserrée que le clan.

Basé sur la filiation patrilinéaire, le lignage se compose des descendants d'un même ancêtre connu et suffisamment proche pour que l'on puisse repérer par rapport à lui les divers degrés de parenté. Le lien de sang qui définit le lignage trouve son correspondant spatial dans l'implantation écologique : les membres d'un même lignage habitent le même « quartier » ou le même village. C'est à ce niveau que se trouvent les chefs.

Ainsi, le pouvoir est exercé par le plus ancien chef de famille de chaque lignage. C'est le Mutùdù. Il est à la fois chef de famille, chef de culte, porte-parole du lignage et du village (ou du quartier). Le pouvoir du Mutùdù est en effet tempéré par l'assemblée démocratique de tous les chefs de familles réunis dont il est en quelque sorte le président (voir Bureau, 1971, p. 53).

S'il n'y a pas d'organisation étatique, on note néanmoins chez les côtiers un souci d'unité par l'institution du « Ngondo », tribunal supérieur chargé d'assurer la paix entre les clans constitués par tous les chefs de la tribu.

Toutefois, il convient aussi de signaler que les différentes administrations coloniales, dans ces régions se sont appuyées sur des « Chefferies supérieures » de tribus que les différents clans n'ont jamais considérées comme réellement représentatives. Le seul pouvoir autoritaire s'exerce au niveau de la famille. Pour le reste, les côtiers sont fondamentalement démocratiques : les élections sont nombreuses dans chaque association et dans le Conseil des anciens pour choisir le porte parole (op. cit. p. 54)

L'organisation politique Sawa a été aussi marquée par des associations « Isango ». Le pouvoir réel en effet était exercé par ces sociétés de paix, de justice, de sorcellerie, d'initiation, de jeux, de culte de mort et d'esprit (op. cit. p. 54). Ces associations ont joué un rôle si important que c'est d'elles qu'ont parlé avant tout les voyageurs des XVIII^e et XIX^e siècle qui sont passés dans la région. En effet comme le note Bureau, « *En dehors des sociétés de sorcellerie qu'il faut mettre à part, les associations se présentent comme des associations de paix. Les pouvoirs exécutifs sont entièrement entre leurs mains (op. cit. p. 54). La fonction première des Losango (singulier : Isango) est donc en quelque sorte d'établir des relations horizontales au travers de la structure verticale de la lignée familiale, et de renforcer la tribu entière vis-à-vis du monde extérieur, surtout du monde invisible* » (op. cit. p.54). Il convient aussi de souligner que ces associations appartiennent à différents groupes sociaux : il y a l'association des nobles, des hommes pour se défendre contre les femmes, des femmes pour se

défendre contre les hommes etc. (op. cit. p. 55). Comme association on peut citer : l'Epanga, le Menganga, le Munyi... (op. cit. pp. 55-56).

A quelque différence près, les traits caractéristiques des autres peuples de la côte ne sont pas éloignés de ceux des Douala. On note partout l'existence des chefferies et des associations.

L'organisation sociale chez le Bantou du Cameroun a-t-elle quelques points communs avec celle que l'on trouve chez les populations du Grass-field du Cameroun ?

2.3- Le groupe Culturel des Grass-Field ou Semi Bantu

Parlant de peuples de l'ADAMAOUA, MVENG (1984, p.233) va distinguer trois grandes couches. La deuxième couche, la plus importante dans cette distinction, est celle des Sémi-Bantou du Sud. Les Tikar, les Bamoun, les Bamiléké, les Bamenda... en forment les groupes les plus importants.

Selon ELDRIDGE MOHAMMADOU (SI, p. 13) et d'après le contenu de certaines traditions, les fondateurs des chefferies Bamiléké, Bamoun et Bamenda/Banso ainsi qu'une partie des populations de ces chefferies ont pour origine le pays des Tikar, et, pour la plupart, descendent des Tikar. Ainsi, peut-on s'apercevoir que, d'une façon générale, le cercle Semi-Bantu comprend : les Bamiléké, les Bamoun, les populations Bamenda/Banso et les Tikar.

Pour décrire l'élément Semi-Bantou, nous allons évoquer un certain nombre de critères qui mettent en relief certaines de leurs caractéristiques.

2.3.1- Difficultés de classement entre l'élément Bantou et Soudanais (situation d'intermédiaire)

De l'avis de Barbier(1981, p.334), «C'est Johnson qui le premier emploie le terme de semi-bantou dans une opposition avec les langues bantou». Guthrie proposera le terme Bantoïde moins péjoratif. Mais Jacquot remarquera combien une telle définition reste négative par rapport au centre authentiquement bantou : «Cette définition ne permet cependant pas de trancher la question de leur appartenance exacte, leur classement s'opérant négativement par rapport au domaine bantou. Mais dans l'état actuel des connaissances, cette situation paraît inévitable lorsqu'il s'agit de déterminer la limite nord-ouest des langues bantou : tant que les études approfondies n'auront pas été faites du côté "non-bantu" de la frontière linguistique proposée, la classification ne pourra s'effectuer qu'en fonction des caractères bantou». Les Semi-Bantou situés entre les bantous du Nord-ouest et les cercles du Soudan Central de l'Atlantique de l'Est ne peuvent se définir que, soit par rapport à l'élément bantou, soit par rapport à l'élément soudanais. «Le découpage de L'Afrique en aires culturelles par BAUMAN et WESTERMAN, nous rappelle BARBIER, va attribuer à ces "semi-bantu" le rôle d'intermédiaires entre deux pôles de civilisation : les Bantou et les Soudanais. Les populations des Plateaux de l'ouest du

Cameroun seraient donc le produit d'une osmose culturelle». Pour certains, c'est l'élément bantou qui domine⁴². Pour d'autres, c'est plutôt l'élément soudanais⁴³.

Cette situation amène Barbier à prendre position quant à l'étude des "semi-bantou", aussi écrit-il : «Une meilleure connaissance des sociétés des plateaux de l'ouest du Cameroun autorise aujourd'hui leur appréhension directe sans subordination à des civilisations voisines mieux connues. Leur originalité est découverte plus comme l'aboutissement d'un procès historique particulier, que comme le fruit d'une osmose culturelle». Voorhoeve (1981) en regroupant ces populations dans le groupe "**Mbam-Nkam**" consacre leur autonomie linguistique.

A côté de la difficulté de classement, on relève aussi que l'univers semi-bantou se veut à la fois unifié et diversifié.

2.3.2- Le monde des semi-bantou : Unité dans la diversité.

Les peuples du Grassfield, écrit Barbier, sont une masse informe mais importante de tribus très entremêlées. D'après Tardits, et s'agissant de Bamiléké, «il y a eu un phénomène d'essaimage, qui rend compte en même temps de l'unité et de la diversité du monde bamiléké. Unité qui se manifeste dans la similitude des techniques, des institutions et dans la conscience qu'ont les Bamiléké de partager le même fonds culturel, diversité qui se révèle par exemple de façon immédiatement perceptible dans les différences de parler qui varient d'un versant montagneux ou d'une vallée à l'autre. Ce sont là des divergences dont rendent compte à la fois l'histoire et l'isolement des différents peuplements». Toujours au sujet de la diversité et de l'unité, et encore en référence au groupe bamiléké, Mveng note que «On a beaucoup souligné la dissimilitude des Bamiléké dans leur unité réelle cependant. Ni langue unique, mais une foule de dialectes, ni chef unique, mais une centaine de petits rois indépendants. Tout cela rejoint le paradoxe bamiléké : peuple à la fois démocratique et grégaire ; on le trouve matérialiste et tout chez lui est imprégné de religion. Nul ne peut être âpre au gain, plus économe, et pourtant nul aussi ne sut se montrer plus dévoué, plus solidaire, donnant sans compter pour venir en aide à un frère dans le besoin». (Mveng, 1984, p.237).

Malgré un fond de culture commun, il y a, doit-on le préciser, une très grande diversité des sociétés des Grass-field. Toutefois, même si les différences s'inscrivent plus profondément dans

⁴² A ce sujet voici les propos de Barbier "Linguistiquement, ces peuples sont des semi-bantous et cela indique une position intermédiaire; c'est l'élément bantou qui domine et les indices de transition sont presque imperceptibles" (voir p.334 doc CNRS).

⁴³ Voici à ce sujet les propos de A.S. Néba "Le terme "semi-Bantou" désigne les groupes linguistiques et les populations qu'on trouve dans les régions de savane, au centre du pays et qui ont subi une grande influence soudanaise" (1991, p.52)

l'histoire, les éléments qui seront présentés vont traduire les grands traits qu'on va retrouver dans les sociétés des Grass-field.

2.3.3- Les pays des Chefferies.

Les principaux groupes ethniques chez les semi-Bantou, à savoir les Bamiléké, les Bamoun, les Tikar et les Bamenda/Banso sont organisés en chefferies.

Chez les Bamiléké, on distingue plus d'une centaine de chefferies. Parmi les plus représentatives on peut citer les chefferies : Fomopea ou Papa, Bapi, Bandeng, Baleng, Bandjoun, Bagam, Baham, Bamendjo ou Mbeujio, Bameyam...

Le Royaume Bamoun est constitué de deux groupes d'origines différentes : un groupe d'origine soudanaise et un groupe d'origine bamiléké.

Parmi les groupes Bamenda/Nso et Tikar, on va distinguer : Le groupe de Ndop, Le groupe de Mboum, Le groupe de Bafut, Le groupe de Kom, Le groupe de Foungom, Le groupe de Nso, Le groupe de Nsongli, Le groupe de Ntem ou Mbo, Le groupe des Wiya, Le groupe de Rom ou Lom, Le groupe de Mbem, Le Groupe des Kaka. (la description des chefferies de ces groupes est faite par Eldridge Mohammadou (voir pp. 72-90))

L'organisation politique est de type monarchique avec parfois un caractère religieux très accentué.

S'agissant de la structure de la société bamiléké Mveng écrit ce qui suit *« la royauté (...) exprime physiquement et métaphysiquement, toute la réalité sociale. Elle se présente, à peu près, selon le schème suivant :*

*A la tête de la société trône le roi **Fong**. C'est un des héritiers légitimes qui prend le pouvoir après un noviciat d'initiation appelé **Lakam**. Son pouvoir, en principe s'étend sur les biens et les personnes de son domaine.*

*A côté de lui, siège la reine-mère **Mafo**. Parfois plus puissante que le roi sur qui elle exerce un prestige religieux, elle est un personnage, trop important, auquel tout obéit à la cours et dans le royaume.*

*Autour du roi et de la reine mère, se pressent les dignitaires, membre du Conseil personnel du roi. Ils sont au nombre de neuf, parfois cinq comme à **Bagam**.*

*Après eux viennent les serviteurs **Tchinda** et **Wala**. Les premiers représentent l'élément servile, les seconds la caste sacerdotale.*

Enfin, dans les villages autour de la chefferie, les **Fonté**, ou sous-chef, soumis au **Fong**, prolongent l'autorité centrale.

Le peuple, pour parfaire cette pyramide, s'organise à son tour en sociétés religieuses ou professionnelles». (Mveng, 1984, p.240).

S'agissant du Royaume Bamoun, Mveng révèle que «malgré les modifications apportées à Fouban par l'Islam, l'organisation politique traditionnelle n'est pas fondamentalement différente de ce que nous connaissons chez les Bamiléké. Cependant, il existe ici un système féodal beaucoup plus centralisé. Le roi **Mfon**, tient le pouvoir absolu, entouré d'un prestige presque divin. Il incarne la puissance des ancêtres. A ses côtés, la reine-mère, non moins puissante que chez les Bamiléké. Le roi est entouré de son conseil personnel formé de trois **Titamfon**. Puis viennent les officiers de la cour, les groupes de **Nji**, auxquels il faut ajouter les **Chunnchut**, tous plus ou moins apparentés à la personne du roi.» (Mveng, 1984, p.246).

Enfin, et toujours selon Mveng, et s'agissant cette fois des Tikar et Bamenda/Banso on note que «l'autorité absolue est entre les mains d'un roi : **Fon**, entouré d'une nombreuse foule de courtisans (**Tabeku**). Il est polygame et son harem peut compter jusqu'à cent épouses.

La reine-mère est un personnage très important, et grande est son influence.

*L'ordre et la sûreté sont entre les mains d'une association qui porte le nom de **Ngwirong**, et l'armée est constituée par une autre association, le **Mandjong**.*

*Il existe dans certains groupes, un conseil autour du roi, tel le **Tala des Bum**» ((Mveng, 1984, p.236).*

Ainsi, peut-on le remarquer, à l'intérieur du cercle des Semi-Bantou, il existe une même civilisation qui conserve partout ses traits essentiels, avec des nuances multiples imposées par la physionomie des groupes (Mveng, 1984, p.236).

Malgré l'amenuisement de certains pouvoirs antérieurement dévolus au roi sous l'effet des lois et de l'évolution, force est de constater que la structure des chefferies du domaine des Grass-Field résiste aux forces du changement. Les pouvoirs des rois, s'ils sont en voie d'altération plus ou moins rapide, sont toujours présents.

Un autre aspect qui est la caractéristique des peuples des Grass-Field est leur esprit d'entreprise.

2.4.4- L'ethos des affaires dans les populations Semi-Bantou.

«Le noir, écrit Mveng, est peu économe. Sa vision du monde lui fait donner à l'aspect économique ou financier, une importance très limitée, trop limitée...Mais le Bamiléké est une exception. Il a vite compris l'importance du travail en équipe, du travail qui rapporte, de l'épargne et le rôle tout puissant de l'argent dans la vie moderne. On peut dire qu'au Cameroun, c'est le pays bamiléké qui apprit aux Africains que le travail était pour eux une richesse» ((Mveng, 1984, p.237). Dans la même veine, Warnier note qu'au Cameroun, *«Bamiléké et Musulmans nordistes, de souche peule ou "haoussa", se reconnaissent mutuellement dans leur commune référence à des valeurs de modération ou de rétention congrues à une logique d'entreprise»* (Warnier, 1993, p.11). A travers ces propos, il est reconnu aux populations des Grass-Field, notamment des Bamiliké, leur esprit d'entreprise qui contraste avec celui des autres peuples camerounais. A travers ces propos, on est en droit de comprendre avec Warnier que les Bamiléké (francophones) et les Bamenda (anglophone) fournissent au Cameroun d'importants contingents d'entrepreneurs du fait de leur répertoire culturel qui encourage les comportements propices à l'émergence de la société des entrepreneurs.

En sondant les soubassements culturels et sociaux de l'entreprenariat grassfield, Warnier donne quelques éléments de réponse au dynamisme économique des peuples des Grass-Field :

- **L'esprit d'austérité, d'accumulation et d'investissement** : Pour Warnier, l'austérité Bamiléké contraste avec l'hédonisme environnant (op. cit. p.29), l'ethos de la munificence fait mauvais ménage avec l'ethos bamiléké de la notabilité conquise par l'épargne. Chez les Grass-Fields, on est loin de l'accumulation en capital symbolique et ostentatoire. En milieu Bamiléké il est stigmatisé la dilapidation ostentatoire de petites ou de grosses fortunes (p.34). Sont aussi stigmatisées, la désaccumulation et l'incontinence (op. cit. p.138). Aux dires de Warnier, *«Consentie en phase d'accumulation, l'austérité pratiquée par un individu ne l'exclut pas de la société des grass-fields, ne le soumet pas immédiatement à des accusations des pratiques occultes ou à l'action des mécanismes égalitaires. Elle lui vaut le respect. C'est sur ce point précis que l'on voit les valeurs de civilisation exercer une causalité certaine dans un contexte historique donné. En effet, l'austérité, la rétention, la parcimonie ne sont en aucun cas légitimées par les sociétés de la forêt camerounaise. Le répertoire comportemental correspondant n'y est ni disponible ni généralement accepté. C'est à ce point de jonction entre effets de structure et les effets de culture que prennent corps ou se dissolvent des comportements d'entrepreneurs»* (op. cit, p.138).

- **L'ethos de la notabilité** : *«le comportement des entrepreneurs grass-fields, écrit Warnier est informé par l'ethos de la notabilité défini par le cadre socio-politique de la chefferie»* (op. cit., p.69).

«Il faut le répéter, écrit Warnier, les sociétés bamiléké sont fortement hiérarchisées et, depuis plus de deux ou trois siècles, tolèrent et légitiment l'accumulation pratiquée par les notables, à commencer par les valeurs les plus précieuses, à savoir les femmes» (op. cit.p.71). Toujours pour Warnier, au regard de la capacité des Bamiléké à résister à l'obligation de partage, il y a lieu d'admettre l'hypothèse selon laquelle : «du fait de leur structure fortement hiérarchisée, du fait des inégalités sociales qui les caractérisent, les sociétés bamiléké produisent une catégorie de cadets qui se rebellent d'autant moins contre le principe de la notabilité qu'ils souhaitent y accéder. Elles produisent d'autre part une catégorie de notables dont elles encouragent et légitiment le travail d'accumulation. De plus en plus, l'accès à la notabilité passe par l'épisode migratoire et l'accumulation sur fond de chevauchement et d'homogamie⁴⁴». (op. cit. p.73)

- Les parades à l'encontre des mécanismes égalitaires : **parade nobilitaire** (qui consiste à faire des paiements afin d'acquérir des titres de notabilité); **l'évergétisme** (qui consiste à faire quelque acte spectaculaire de générosité publique); **la pratique de la solidarité au mérite** (elle procède du principe suivant : ne participent au réseau de solidarité que les parents qui ont fourni les preuves de leurs mérites. La pratique de la solidarité au mérite déborde le cadre de la morale : elle est d'ordre religieux. (p.84)); **l'endiguement de la parentèle** (consiste à employer les parents incontournables et marginaux dans quelques entreprises périphériques); la **dissimulation des avoirs** (consiste à prendre des apparences de la pauvreté et à se dérober à ses obligations sous prétexte d'indigence); et il y a encore **l'austérité**. (Tous ces aspects sont développés aux chapitres 3 et 5 de l'ouvrage de Warnier).

A ces premiers aspects, on peut ajouter ceux ci-après : **Le surpeuplement et les migrations⁴⁵**, **Le phénomène de tontines** (le culte du capital dans les tontines)⁴⁶, **l'élection par le père⁴⁷** et **l'économie grassfield du désir⁴⁸**.

⁴⁴ Voici à ce sujet quelques propos de Warnier "La hiérarchie, à laquelle on accède normalement par succession positionnelle, s'ouvre de nos jours du fait de l'existence d'un marché foncier qui se développe depuis la colonisation, et par la possibilité offerte à tous d'acquérir des titres de notabilité moyennant finance. Il en résulte que l'entrepreneur qui a quitté son pays en cadet célibataire dépourvu de tout ou presque, peut y retourner 10 ou 20 ans plus tard, fortune faite, après avoir acheté terres et titres de notabilité, afin d'y construire une résidence" (ibid., p.72)

⁴⁵ La zone des grassfields est une zone de surpeuplement d'où l'importance des phénomènes migratoires dans cette région. Ainsi, la pression sur les terres oblige les cadets à émigrer et à assurer leur survie à la force du poignet (Warnier, p.37). C'est ainsi de l'avis de Warnier, "si les Grassfields peuplent le Cameroun d'entrepreneurs, c'est qu'ils jettent des migrants par milliers sur les routes. la migration est une stratégie individuelle de survie" (p.41).

⁴⁶ La tontine apparaît en effet comme un merveilleux outil de capitalisation. La tontine apparaît mieux adaptée au milieu des Grassfields que partout ailleurs au Cameroun. En effet, la tontine doit opérer dans ce contexte, qui valorise l'investissement et permette de bloquer les causes de désaccumulation (ibid., p.85). Cette condition semble mieux remplie par les ressortissants des provinces de l'Ouest et du Nord-Ouest qu'ailleurs au Cameroun.

⁴⁷ Ici, comme le note Warnier "A écouter ce qui se dit dans les Grassfields, nous percevons bien autre chose sous l'intéressement tangible des cadets à une récompense par le mariage : ce qui est désiré au-delà de la femme, de la progéniture et de l'autonomie, c'est l'élection par le père. C'est le fait d'être sorti une deuxième fois du néant, d'être constitué comme personne (ngwon) et non plus comme un enfant (mu) par un acte somme toute gratuit. Si le père n'en a pas

En définitive donc les valeurs d'austérité véhiculées par la civilisation des Grass-fields, l'ethos de la notabilité qui intègre l'élection du père, la participation à la reproduction de la lignée, l'accès à la notabilité sont autant d'éléments caractéristiques des sociétés des Grassfields et qui sont à l'origine de leur esprit d'entreprise et de leur succès en affaire.

Des populations ici présentées, deux ont des structures sociales organisées, les Peuls et le Bamiléké. Les sociétés Bantou et Kirdis sont considérées comme acéphales. Dans les différentes régions, les influences des religions sont différentes : influence de l'Islam chez les Peuls, influence très forte de la religion chrétienne chez les Bantou, influence encore existante du culte des ancêtres chez les Bamiléké. Ces groupes appartiennent à des groupes linguistiques différents. Si les Bamiléké sont caractérisés par leur esprit d'entreprise et leur sens de l'épargne, les Peuls, en majorité éleveurs, s'illustrent par des comportements beaucoup plus sobres. Quant aux Bantou et assimilés, ils sont considérés comme menant une existence beaucoup plus frugale. Voilà donc ainsi présentés quelques éléments caractéristiques sur la structure sociale, la religion, le sens de l'économie des aires culturelles objet de notre étude. Dès à présent, intéressons-nous aux autres éléments permettant de mener une enquête sur les valeurs socioculturelles camerounaises.

3- L'enquête sur les valeurs socioculturelles camerounaises.

Dans cette section seront présentés, les unités objet de l'enquête, les variables ainsi que les éléments qui seront pris en compte dans l'analyse des données.

3.1-Caractéristiques et présentation de la population objet de l'enquête

Compte tenu de la nature de l'étude quelques considérations ont été prises en compte pour le choix des échantillons(voir 3.1.2), mais avant de les exposer, nous allons présenter les 15 aires provisoires (3.1.1).

3.1.1- Les quinze aires culturelles provisoires objets de l'enquête

Les groupes de population que nous allons prendre en compte pour notre enquête sont issus des grandes aires culturelles décrites dans la section précédente.

l'inclination, le fils ne pourra rien changer. Là encore, on est loin des Beti de la forêt, décrits par Laburthe-Tolra (1981 : 112) chez qui "les parents s'occupent sérieusement de voir marié leur fils quand il atteint 25 ans et s'inquiètent quant il ne l'est pas à 30" (ibid., p.114).

⁴⁸ L'abstinence prolongée, le rejet de l'érotisme, la non-reproduction, la non-manducation de la femme, sont valorisant et valorisés. Il s'agit de voir ici le paradigme d'une économie du désir qui se situe aux antipodes de celle des peuples de la forêt pour qui "une femme est un épi de maïs, que celui qui a des dents la croque" ; pour qui encore une jeune fille valait par le nombre de ses amants et un homme par la multiplicité de ses aventures avec les femmes mariées ou non. On voit ainsi selon Warnier s'esquisser deux économies tout court : une économie des grassfields de la rétention et une économie forestière de la consommation.

3.1.1.1- Les aires culturelles du Nord-Cameroun

Ici nous allons distinguer trois groupes :

1) **Le groupe Peulh (PMN)** : Ce groupe sera composé en majorité des ethnies assimilées au Peulh. Ces groupes auront en commun la religion qui est l'Islam et les autres traits que nous avons considérés comme caractéristiques du groupe Peulh. Comme ethnies relevant du groupe Peulh on peut citer : Les Arabes Choa, les Kotoko, les Haoussa, les Kanouri, les Peulh (Fereobe, Wollarbe, Yllaga) etc.

2) **Le groupe Kirdis de l'Extrême nord** : Ce groupe va rassembler toutes les populations païennes de la province de l'Extrême-Nord du Cameroun. Comme éléments de ce groupe on peut citer : Les Mousgoum, les Massa, les Toupouri, les Moudang, les Matakam, les Mboum etc.

3) **Le groupe Kirdis du Nord et de l'Adamaoua** : Si nous avons tenu à le séparer du groupe des Kirdis de l'Extrême-Nord c'est en raison du fait que les éléments de ce groupe sont situés au cœur de l'ensemble Peulh et forcément, ils ont subi une forte influence Peuhl, ensuite ces groupes réclament ou revendiquent leur spécificité. Dans ce groupe on a réuni les ethnies ci-après : les Mboum, les Baya, les Wuté, les Tikar, les Mambila, les Duru, les Dji, les Laka etc.

3.1.1.2- Les aires culturelles Bantou

Dans l'ensemble des aires Bantu, nous allons considérer les éléments du groupe Pahouin et les groupes assimilés à l'ensemble Pahouin, le groupe Basa et le groupe Sawa.

• **Le Groupe Bantu du Nord-Ouest** : On va distinguer : les Sawa de la région anglophone, les Sawa de la région Francophone et les Basa.

4) **Les Sawa de la zone Anglophone** : On peut citer ici les Bakwiri, les Bayangui, les Bakosi, les Bakundi, les Abo, les Balundu, les Balon etc.

5) **Les Sawa de la zone francophone** : On peut citer ici les groupes ethniques ci-après : les Douala, les Batanga, les Mbo'o, les Bodiman, les Ewodi, les Malimba, les Mabéa et autres groupes ethniques de la côte qu'on va considérer comme assimilés au groupe Sawa francophone.

6) **Le Groupe Basa** : Le groupe Basa va rassembler tous les groupes Basa des provinces du Centre (département du Nyong et Kellé) et du Littoral (Département de la Sanaga Maritime) ainsi les que groupes ethniques qui leur sont assimilés. On peut mentionner ici les groupes ethniques ci-après : les Basa Mpo'o, les Bakoko, les Basa du Nkam, les Basso'o etc.

- **Le groupe Pahouin** : Dans le groupe pahouin on va distinguer :

7) **Les Bulu et assimilées** : Fang, Bulu, Ntumu etc. Ces groupes ont connu une forte influence du protestantisme.

8) **Les Ewondo et Assimilés** : Il s'agit des groupes ethniques ci-après : Ewondo, Mvélé, Akonolinga, Fong, Tsinga, Mbida-Mbani, Emveng et autres groupes ethniques assimilés. Ce groupe a connu une forte influence de la religion catholique.

9) **Le groupe Eton** : ce groupe est composé des Eton, des Manguissa, des Batchenga et autres groupes assimilés. Les éléments de ce groupe, comme ceux du groupe précédent ont subi une forte influence de la religion catholique. Ce groupe se distingue cependant par son surpeuplement. Ce groupe est aussi le plus actif en matière d'activités entrepreneuriales de tous les autres groupes pahouins.

- **Les groupes Bantu du Mbam et de l'Est Cameroun** : Il s'agit des peuples du Mbam Central et de la province de l'Est Cameroun. On a distingué :

10) **Les Bafia et assimilés** : Ce groupe a connu une certaine influence de l'Islam.

11) **Les groupes ethniques Sanaga, Yambassa, Banen et les tribus assimilés** : Ces autres groupes du Mbam ont adhéré massivement à la religion catholique.

12) **Les Bantou de la région de L'Est** : Il s'agit principalement du groupe Maka et les groupes des tribus apparentés : les Nanga-Eboko, les Yezoum, les Bamvélé, les Baya les Kaka, les Vouté, les Kwassio, les Ngumba, les Baya etc.

3.1.1.3- Les aires culturelles Grass-field :

Nous allons distinguer :

13) **Le groupe Bamoun** : Ce groupe a connu une forte influence de l'Islam.

14) **Les groupes Bamiléké** : On peut citer les groupes ethniques ci-après : Fomopéa, Bapi, Bandeng, Baleng, Bandjoun, Bagam, Bamayo, Baham, Bamendjo, Dschang, Bagangté, Mbouda, Bafang, Bana etc.

15) **Le groupe Tikar** : C'est le groupe Grass-field de la zone anglophone. Dans ce groupe on peut citer les groupes ethniques ci-après : Bamenda, Ndop, Bamounka, Bamessing, Boum, Bafut, Bafreng, Bambui, Bambili, Kom, Fougom, Nso, Nsongli, Ntem, Wiya, Lom, Mbem etc.

Les individus qui feront l'objet de notre enquête vont appartenir à ces différents groupes. Relevons dès à présent les éléments qui ont présidé au choix de ces individus.

3.1.2- Caractéristiques des échantillons

De nombreux critères ont présidé au choix des individus. Nous allons, dans ce paragraphe, présenter ces différents critères.

3.1.2.1 - l'équivalence des échantillons :

Les données provenant d'enquêtes ou de sondages individuels posent le problème de l'équivalence, fonctionnelle nous rappelle Hofstede. Il faut tenir compte du fait qu'un échantillon pris dans un groupe A soit équivalent à celui pris dans un groupe B dans la mesure où on ne saurait atteindre toute la population. Pour la constitution des échantillons, notre choix a porté sur les étudiants, surtout sur la population des étudiants finissants et des étudiants travailleurs des universités et des grandes écoles de formation au Cameroun. Nous avons estimé que la qualité d'étudiant va conférer à nos différents groupes de nombreuses caractéristiques communes à l'exception du groupe d'appartenance ethnique.

3.1.2.2- L'accessibilité

Dans l'impossibilité de travailler dans le véritable monde du travail compte tenu de nombreuses contraintes et du grand nombre d'individu à interroger, nous avons opté pour les échantillons étroits d'étudiants. Car, ces groupes, comme de nombreuses recherches l'on révélé, sont généralement plus accessibles et donnent des résultats tout aussi intéressants et fiables, surtout lorsqu'il s'agit des variables liées aux valeurs culturelles (Voir par exemple l'étude de Bond, The Chinese Culture Connection (1987) dont l'analyse des résultats a abouti à la détermination d'une 5^e dimension culturelle Orientation à long terme ou à court terme).

3.1.2.3- La qualité des répondants :

Nous avons insisté ici sur certains critères :

- d'abord nous avons considéré les étudiants travailleurs ;
- ensuite le critère d'étudiants stagiaires ou ayant effectué au moins un stage en entreprise est rentré en ligne de compte ;
- enfin nous avons insisté sur la qualité d'étudiants finissants, ce sont des étudiants en fin de cycle (DEUG, DUT, BTS, LICENCE, MAITRISE, MASTER, DESS, DEA...)

En dehors de ces critères, les étudiants des grandes écoles de formations à caractère professionnel ont été privilégiés par rapport aux étudiants des facultés. (Voir le paragraphe consacré à

la description de l'échantillon). Les étudiants en gestion ont aussi eu nos préférences par rapport aux étudiants d'autres disciplines.

3.1.3- Le Nombre de répondants par groupe.

Le nombre minimum par groupe est de 20, le maximum 50, mais l'idéal dans ce genre d'étude est d'avoir le maximum d'individus possibles obéissant surtout aux caractéristiques déjà arrêtées. Nous avons tenu compte de cette exigence et nous présenterons les statistiques dans le paragraphe consacré à la présentation de l'échantillon.

3.1.4- La conjoncture actuelle

La population des étudiants vit à l'ère de la mondialisation des économies. Par conséquent, elle subit les influences d'autres cultures, notamment l'influence de la culture démocratique, ainsi que celle du milieu dans lequel elle vit. C'est donc une population qui subit les influences tant des valeurs culturelles occidentales et orientales qu'africaines et camerounaises. Ces étudiants du supérieur sont aussi les futurs cadres, employés, employeurs et managers des organisations publiques et privées. On peut bien convenir que cette population appartient à la classe moyenne.

3.2- Description des échantillons

Les données que nous avons collectées concernent 1242 étudiants. Dans son ensemble, cette population comprend : 609 hommes soit 49% du total de la population objet de l'enquête et 633 femmes représentant 51% de l'effectif total des personnes interrogées.

La représentation des effectifs par groupes est faite dans le tableau 3.1

Par rapport aux critères d'équivalence retenus, nous avons obtenu les répartitions suivantes :

1) **Les étudiants travailleurs** : Sur l'ensemble d'étudiants identifiés selon ce critère (1186 étudiants), on a obtenu les réponses de 237 travailleurs (soit 20% des travailleurs sur l'ensemble de la population) et de 949 non travailleurs (80% par rapport au nombre de répondants).

2) **La qualité d'étudiants stagiaires ou de travailleurs** : ici, on a enregistré 1206 réponses valides qui répartissent comme suit : 881 étudiants (73,1% de l'ensemble de la population) travaillant ou ayant effectué un stage et 325 individus (26,9%) ne travaillant pas et n'ayant effectué aucun stage.

3) **Ecole de formation** : Nous avons distingué les écoles de formation à caractère professionnel des facultés. Plus d'une vingtaine de facultés et d'établissements ont participé à notre enquête. Sur 1231 étudiants ayant donné une réponse à cette question, on a enregistré 790 étudiants

des écoles de formation et 441 étudiants des facultés soit respectivement (64,2%) et 35,9% de l'ensemble de la population.

4) **Etudiants finissants** : Nous avons rangé les étudiants finissants par niveau de diplôme. Nous avons ainsi :

- **Ceux ayant déjà obtenu un diplôme de 1^{er} cycle** (BAC, BTS, DUT...) : 559 individus au total représentant 45,5% de l'ensemble de la population.
- **Ceux ayant déjà obtenu un diplôme de second cycle** (licence, maîtrise, MBA ou masters, DIPET I...) : Ils sont au nombre de 616 (50,2%) de l'ensemble de la population)
- **Ceux ayant déjà obtenu un diplôme de 3^e cycle** (DEA, DESS etc.) : ici, on a dénombré 39 individus soit 3,2% de l'ensemble de la population.
- **Ceux ayant obtenu un diplôme inférieur au Bac** (BEPC, Probatoire) : ils sont au nombre 13 et représentent 1% de l'ensemble de la population. Ils sont étudiants de L'ENAM (Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, cycle B) principalement.

5) **La spécialité de l'étude** : Sur les 1221 réponses reçues nous avons fait une distinction entre :

- **les étudiants en gestion** (finance, comptabilité, marketing, économie, secrétariat de direction...), 811 individus (66,4% de l'ensemble de la population).
- **les étudiants en sciences juridiques** : 181 individus soit 14,8% des personnes interrogées
- **Les étudiants des autres sciences sociales** (anthropologie, sociologie, journalisme, histoire, géographie, philosophie, genre...) : on a dénombré dans cette catégorie, 166 individus (13,7% de l'ensemble de la population).
- **Les étudiants d'autres catégories** (Sciences naturelles, physique, chimie, sciences biologiques, médecines, mathématiques, autres sciences appliquées...) : Dans cette catégorie on a enregistré 64 individus (5,1% de l'ensemble de la population)

6) **L'âge** : Les 1207 individus ayant répondu à la question ont été répartis en six groupes d'âge : Nous avons distingué Les tranches ci-après :

- **Age inférieur à 20 ans** : 8 individus soit 0,7% de la population.
- **Age compris entre 20 et 25 ans** 313 individus soit 25,9% de l'ensemble de la population.

- **Âge compris entre 25 et 30 ans** : 533 individus, soit 44,2% de la population.
- **Âge compris entre 30 et 35 ans** : 257 individus soit 21,3% de la population
- **Âge compris entre 35 et 40 ans** : 78 individus soit 6,5% de la population.
- **Âge compris entre 40 et 45 ans** : 18 individus soit 1,5% de la population.

Nous avons autant que faire se peut respecté les critères que nous nous sommes fixés pour l'équivalence des échantillons. On peut ainsi remarquer à travers les différents pourcentages enregistrés que la priorité a été donnée aux étudiants des écoles de formation à caractère professionnel, aux étudiants en contact avec le monde du travail, aux étudiants en gestion, aux étudiants finissants et au cycle le plus élevé, enfin au critère de la jeunesse. Nous avons ainsi essayé de nous rapprocher du monde du travail et surtout, nous osons croire que nos échantillons sont équivalents sur les différents critères arrêtés et que les différences de perception des valeurs proviendraient donc de l'appartenance à des aires culturelles différentes.

Tableau 3.1 : Répartition des effectifs par aires culturelles

Groupes ethniques	Hommes	Femmes	Total
Peuls islamisés (PMN)	80	45	125
Population Kirdis Extrême Nord (PKN)	45	42	87
Bantu Sawa anglophone (BLSA)	26	35	61
Bantu Sawa francophone (BLSF)	33	39	92
Bassa'a Mpo'o (BLB)	49	65	114
Pahouin 1 (Eton Manguissa et assimilés) (BP1)	49	41	90
Pahouin 2 (Bulu, Fang, Ntumu et assimilés) (BP1)	26	26	52
Pahouin 3 (Ewondo, Mvélé, Bene, et assimilés) (BP3)	58	50	108
Groupe Tikar et Bamenda/Banso (BGA)	47	47	94
Bamiléké (BGF)	56	82	138
Bafia et assimilés (BM1)	19	20	39
Yambassa, Banen, Sanaga et assimilés (BM2)	33	49	82
Bamoun (BGB)	33	36	69
Kirdis Adamaoua (APPA)	20	16	36
Bantu de la Province de l'Est (Maka et assimilés) (BEHS)	35	20	55
Total	609	633	1242

3.3 - Les variables de l'étude

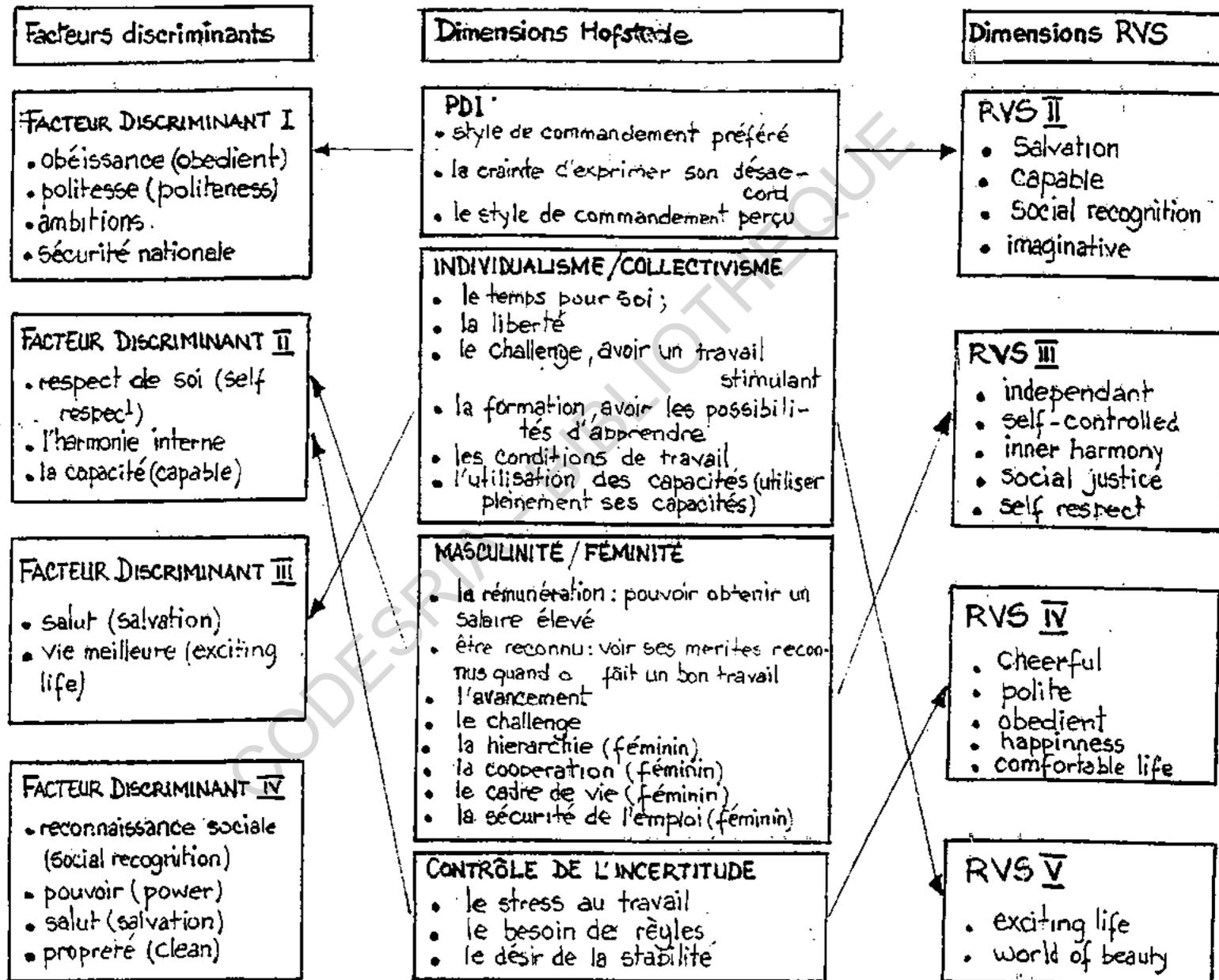
Les variables de notre étude sont de trois ordres : *les variables du VSM 94, les variables de l'enquête internationale sur les valeurs culturelles africaines "African value survey module" et les variables considérées comme relevant du contexte camerounais.*

3.3.1- Le Value Survey Module 1994 (VSM 94).

Les variables du VSM 94 sont une synthèse d'un ensemble de travaux : Enquête IBM, enquête RVS et enquête CVS. Les deux figures (3.1 et 3.2) ci-après vont illustrer les différentes corrélations entre les variables contenues dans les dimensions initiales de Hofstede à savoir : la distance hiérarchique (PDI), l'individualisme collectivisme, la masculinité féminité et le contrôle de l'incertitude et les autres dimensions issues surtout du contexte chinois.

Ces études de corrélations peuvent ainsi nous aider à mieux appréhender le contenu des dimensions de Hofstede. Toutefois Hofstede, pour mesurer ces dimensions n'a pas retenu toutes ces variables. C'est ainsi que le questionnaire élaboré par l'IRIC comporte 20 variables à raison de quatre variables pour mesurer chacune de cinq dimensions [voir dans le graphique, les variables du VSM 94 et annexe VI (les vingt premières questions du questionnaires "*Étude pilote du module d'enquête sur les valeurs*")].

Figure 3.1 : Corrélations entre les facteurs discriminants, les dimensions Hofstede et les dimensions RVS.



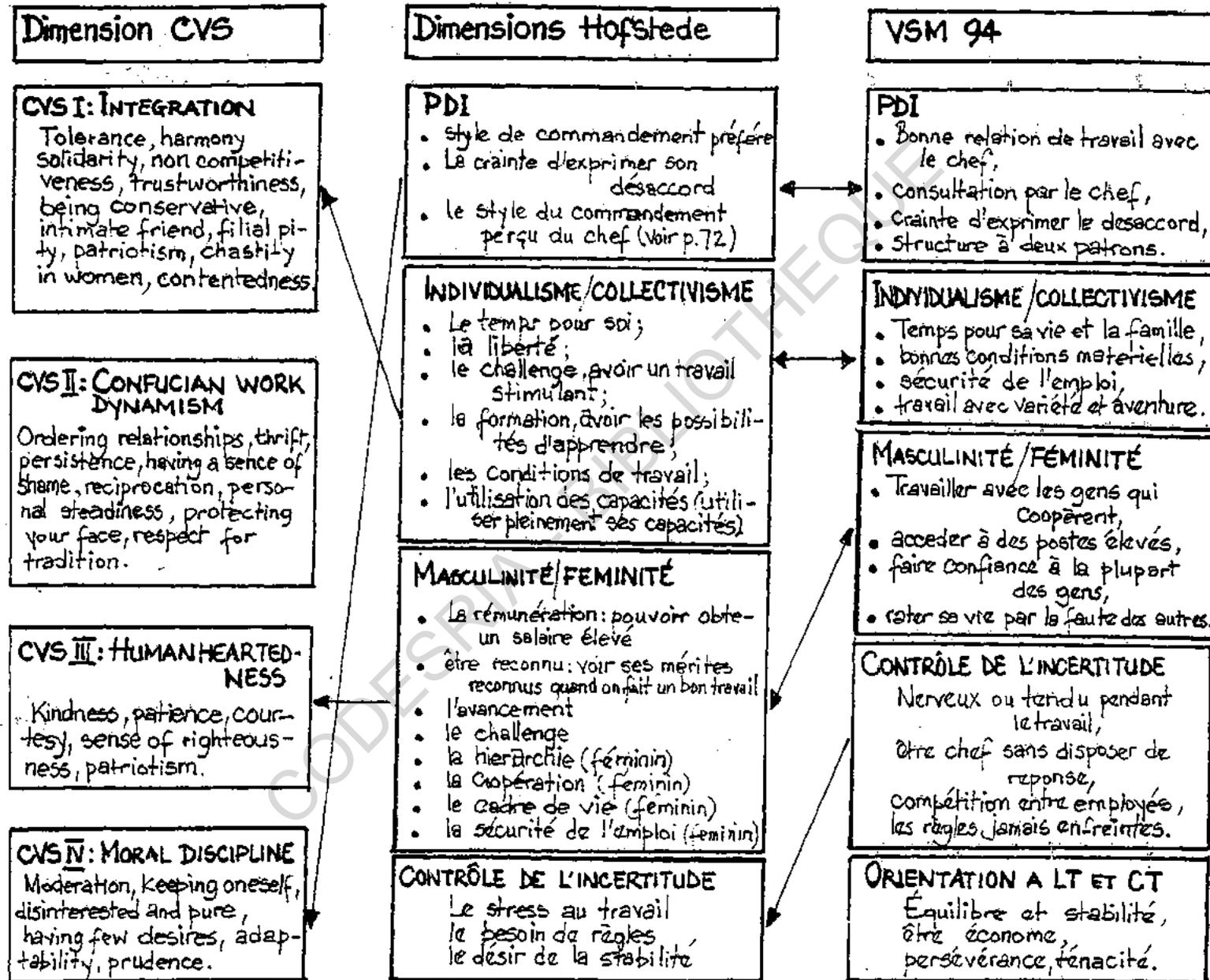


Figure 3.2: Corrélations entre les dimensions CVS; les dimensions Hofstede et les variables VSM 94.

3.3.2- Les variables de "l'African survey value Module"

Le questionnaire pour cette étude comportait 82 variables (voir Annexe 2). Les variables qui ont contribué à la formation des huit dimensions relevées par Noorderhaven et Tidjani (2001) sont décrites au point 4.2.2 "*Les aires culturelles camerounaises dans le cadre de l'African Value Survey*"

3.3.3- Les variables camerounaises

Nous avons pris en compte ici vingt-une variables. Ces variables sont issues : de l'analyse des textes sur les questions de management au Cameroun (P. D'Iribarne(1998 et 1986), Emmanuel Kamdem(1996)), d'autres études sur les rapports entre les populations camerounaises et milieu d'affaires (Warnier (1993)) et des travaux d'ethnologues et anthropologues sur les cultures camerounaises (Laburthe-Tolra, 1981). Les variables sur les cultures camerounaises vont traduire l'importance accordée au facteur ethnique et à la famille dans les relations de travail, la conception du chef ou du pouvoir, la considération de l'épargne et de la femme.

a) Les variables relatives à l'importance de la famille :

- L'entreprise est considérée comme une famille et par conséquent tous les travailleurs doivent être traités comme les membres de cette famille (Q43);
- La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société (famille foyer de parasitisme) (Q49) ;
- La famille passe avant tout il faut tout lui sacrifier (Q70)

b) Les variables relatives à l'épargne ;

- Il est nécessaire d'épargner avant de consommer (Q33) ;
- Il est normal de consommer son revenu et ensuite songer à épargner s'il y a reste (Q69) ;
- Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien (Q66) ;

c) les variables relatives à la considération du chef et du pouvoir :

- Il faut être âgé pour mériter le pouvoir (Q31) ;
- Le chef est celui dont la communauté attend de plus grands services (Q35) ;
- Il faut être habile pour mériter le pouvoir (Q37) ;
- Le consensus est nécessaire avant toute prise de décision (Q40) ;
- On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres (Q65) ;

- Il faut être riche pour mériter le pouvoir (Q46).

d) Les variables relatives au facteur ethnique dans les relations de travail :

- On doit songer à travailler le plus longtemps possible dans une entreprise appartenant ou dirigé par un membre de son groupe ethnique (Q51) ;
- En cas de recrutement et à niveau de compétence égale, le choix doit porter en priorité sur le candidat du même groupe ethnique que le directeur ou le propriétaire de l'entreprise (Q54) ;
- Il est important, pour le fonctionnement de l'entreprise de confier les postes de responsabilité ou les postes importants aux membres du même groupe ethnique que le propriétaire ou le directeur de l'entreprise (Q56) ;
- La meilleure manière de prospérer en affaires est de s'associer aux membres de son groupe ethnique (Q58) ;
- Il est toujours préférable de travailler avec les membres de son groupe ethnique (Q61) ;
- L'usage d'une même langue maternelle comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information dans l'entreprise (Q63) ;
- La compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès (Q67) ;
- En cas de conflit au travail, il est plus facile d'arriver à une solution de compromis si mon chef hiérarchique est même groupe ethnique que moi (Q99)

e) Les variables relatives à la considération de la femme

- Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes (Q52).

Une fois la description de nos échantillons et la présentation des variables faites, examinons dès à présent les autres problèmes relatifs au traitement et à l'analyse des données.

3.4-L'analyse factorielle, la classification hiérarchique et les autres outils d'analyse.

Face au nombre important d'informations recueillies et à la taille parfois impressionnante des tableaux de données⁴⁹, il va se poser quelques questions : Faut-il vraiment garder toutes les unités d'information obtenues ou n'est-il pas possible de résumer toute cette information par une, deux ou trois variables de synthèse ? N'y a-t-il pas redondance entre certaines des variables initiales et ne peut-on pas éliminer un certain nombre de variables qui n'apportent qu'une information marginale et peu

⁴⁹ Par exemple pour notre étude sur les valeurs culturelles au Cameroun, nous avons mesuré 100 variables sur 1242 individus, soit 124.200 unités d'information. Après calcul des moyennes par variables et pour chacun des quinze groupes on arrive à un tableau 100 X15 = 1500 unités d'information.

intéressante ? La méthode d'analyse factorielle permet de répondre à toutes ces questions parce que, à l'aide des instruments qu'elle utilise, elle permet de caractériser une population statistique étudiée selon plusieurs variables par le plus petit nombre de facteurs possibles tout en préservant le maximum d'informations.

Les objectifs de l'analyse factorielle peuvent donc être considérés de deux points de vue différents⁵⁰ :

- D'un point de vue **empirique** correspondant à une démarche purement statistique de structuration des données, l'analyse factorielle, forme particulière de l'analyse dimensionnelle, consiste à **résumer** l'information contenue dans un tableau de chiffres individus/variables, en **remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs**.
- D'un point de vue **théorique**, correspondant à la démarche psychométrique de mesure de concepts non observables, on essaie de passer des mesures (qu'elles soient obtenues par enquête ou par observation) à des concepts théoriques ne pouvant être mesurés directement, l'analyse factorielle servant en quelque sorte de révélateur à un cadre conceptuel sous-jacent masqué par le « bruit » des mesures ; les variables sont alors considérées comme des combinaisons d'un certain nombre de facteurs communs sous-jacents non observables (« **variables latentes** »). Ce point de vue théorique peut lui-même être scindé selon que l'on se situe dans une démarche de type **exploratoire** (identifier les facteurs à partir des variables observables) ou de type **confirmatoire** (s'assurer que les données recueillies vérifient une structure définie a priori, en fonction d'hypothèses théoriques ou à partir des résultats d'études précédentes).

Dans la perspective de notre travail, l'analyse factorielle va donc consister à chercher à identifier, à partir de nos ensembles de variables (nous aurons à analyser respectivement les groupes de 20 variables, 21 variables, 41 variables, 80 variables et 100 variables), un nombre plus restreint de dimensions ou facteurs. Les facteurs obéissent à deux caractéristiques principales :

- la **linéarité** : les facteurs sont les combinaisons linéaires des variables initiales ;
- l'**indépendance** : les facteurs sont indépendants (au sens linéaire, c'est-à-dire que les coefficients de corrélation entre deux facteurs quelconques sont nuls).

La mise en œuvre d'une analyse factorielle va nécessiter de résoudre successivement quatre problèmes :

⁵⁰ Pour cette classification, voir Yves Evrard et al (1997), **Market, Etudes et recherches en marketing**, Nathan, Paris, pp. 375-376.

- La préparation des données : à quelle données appliquer l'analyse ? ces données sont-elles «factorisables»;
- Le choix d'une procédure de calcul : quelle méthode choisir ? ((Ce problème a été déjà résolu, nous avons opter pour les analyse en composantes principales (ACP)
- La dimensionnalité : combien de facteurs faut-ils retenir ?
- Comment interpréter les résultats ?

Toutefois, avant de nous appesantir sur ces différents problèmes, il importe d'abord de décrire le tableau de données.

3.4.1- Présentation du tableau des données en Analyse en composantes principales (ACP).

Une ACP s'applique à un tableau de données décrivant p distributions statistiques (p =100 distributions dans notre cas) notées x_1, x_2, \dots, x_p , observées sur un ensemble de n individus. Nos individus après calcul des moyennes par variables et pour chaque région culturelle sont au nombre de 15-(n = 15).

Un tel tableau peut être présenté de la façon suivante :

Tableau 3.2 : Tableau de données d'une analyse en composantes principales

		CARACTÈRES					
		X_1	X_2	X_j	...	X_p
INDIVIDUS	1	x_{11}	x_{12}	x_{1j}	...	x_{1p}
	2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2j}	...	x_{2p}

	i	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{ij}	...	x_{ip}
						
	n	x_{n1}	x_{n2}	...	x_{nj}	...	x_{np}

x_{ij} = Moyenne de l'aire culturelle i pour l'item ou la variable j.

Ainsi, notre tableau de données (n =15 lignes et p =100 colonnes) contient une **information globale** en matière de dépendance entre les 100 variables sur l'ensemble des individus et de positionnement des 15 individus les uns par rapport aux autres au regard des 100 variables observées.

Face à une telle quantité de données, l'analyse de l'information n'est donc pas aisée, elle est d'autant plus complexe que les dimensions n et p du tableau sont importantes. En effet, que peut-on dire du positionnement des 15 régions culturelles à la lecture du tableau de données.

L'objectif général de l'ACP est donc de construire, à partir de 100 variables observées, des variables composites non corrélées linéairement entre elles qui permettent de décrire de façon synthétique, par exemple à l'aide de représentations graphiques, la différenciation des profils des individus.

Une étape nécessaire à l'analyse de nos données est celle de la transformation de nos données.

3.4.2- Transformation des données

De façon classique, l'analyse factorielle s'applique à des variables de proportion ou d'intervalle. Or nos variables ont été mesurées sur des échelles d'attitude (formatage des questions sous forme d'échelle de notation traduisant l'intensité du jugement exprimé). Ce ne sont donc pas des échelles d'intervalles mais plutôt des échelles ordinales. En outre, les variables ont été mesurées sur les individus et non sur les sociétés. Or, dans notre étude nous nous situons au niveau d'une corrélation intersociétés (comparaison des cultures et non des individus), basée sur les valeurs moyennes des variables pour chaque société. Nous avons ici un double problème, d'abord passer des échelles ordinales aux échelles d'intervalles et ensuite effectuer le calcul des moyennes par groupe ou aire culturelle.

3.4.2.1- Le calcul des moyennes par aire culturelle.

Les mesures qui servent à caractériser le centre d'une série sont généralement la moyenne ou la médiane. La moyenne est la caractéristique de tendance centrale qui perd peu d'informations et obéit à des manipulations algébriques. Cependant, elle suppose normalement une échelle d'intervalle que nous n'avons pas. La médiane est donc la mesure théoriquement la plus correcte. Toutefois comme déjà par ailleurs mentionné, pour des échelles courtes avec de nombreuses réponses par case, comme dans le cas de nos données, la médiane est proche de la moyenne. C'est donc ainsi que nous avons considéré les échelles de type *très important à pas du tout important*, ou encore de type *tout à fait d'accord à pas du tout d'accord* comme des échelles à quasi-intervalles ce qui nous a ainsi permis de faire le calcul des moyennes. Pour le calcul des moyennes par aire culturelle, on a procédé de la manière ci-après :

- Dans chaque aire culturelle identifiée, on a calculé une moyenne pour le sous-groupe des femmes et une moyenne pour le sous-groupe des hommes. Cette opération a été effectuée pour tous

les sous-groupes dont les effectifs étaient supérieurs à 20 (exceptionnellement pour le sous-groupe des hommes de l'aire MB1 dont l'effectif était égal à 19). Pour le sous-groupe dont l'effectif était inférieur à 20 (sous-groupe APPA femmes avec pour effectif 14), on a eu à estimer sa moyenne par l'usage d'un facteur de correction.

- Dans chaque aire culturelle, on a calculé une moyenne d'ensemble (hommes et femmes). On a ainsi déterminé pour chaque variable un facteur de correction permettant d'estimer le score moyen des hommes par rapport à celui des femmes et vice-versa.

- Une fois les corrections sur les moyennes faites, on a calculé une nouvelle moyenne d'ensemble, moyenne arithmétique simple des scores moyens par sexe. Par cette procédure, on accorde ainsi un même poids tant aux femmes qu'aux hommes.

Par ces différentes procédures nous obtenons ainsi une matrice de 100 variables pour quinze aires culturelles, chaque case de la matrice représentant la moyenne du groupe i pour la variable j (voir présentation du tableau). Cette matrice sera appelée matrice des moyennes. C'est donc cette matrice des données qui a fait l'objet d'une standardisation.

3.4.2.1- La standardisation

Les moyennes telles que déterminées précédemment doivent faire l'objet d'une autre transformation. En effet, il est question comme nous l'avons déjà par ailleurs relevé, de corriger le phénomène d'acquiescement permanent ainsi que les tendances pour certains groupes à privilégier soit les plus grandes valeurs de l'échelle soit les plus petites tout en conservant les différences réelles. La méthode de standardisation est donc celle du "*within unit-of analysis standardization*". Il s'agit en fait de procéder à un étalonnage. A l'intérieur de chaque culture, on va remplacer chaque moyenne par sa distance par rapport à la moyenne des 100 variables divisée par l'écart-type des 100 moyennes (standardisation des moyennes à l'intérieur de chaque culture). C'est donc cette matrice des données standardisées (CamZ means) qui fera l'objet de l'ACP.

3.4.3- L'analyse écologique(ACP) des données.

L'objet de l'analyse factorielle est d'extraire l'essentiel de l'information contenue dans le tableau individus-caractères et de la restructurer (représenter les données dans un espace de dimension plus réduite avec une perte d'information aussi faible que possible). La procédure de résolution permet d'identifier les axes factoriels et de calculer la variance qui leur est associée. Le principe de la procédure de résolution va être de trouver successivement un premier facteur résumant le mieux l'information contenue dans la matrice initiale, puis un second indépendant du premier, résumant le mieux l'information résiduelle et ainsi de suite (l'expression de la quantité de l'information retenue par

cette méthode est la variance totale). La question qui se pose alors est celle de la détermination du nombre d'axes à retenir pour l'interprétation des résultats. Une autre question est celle de la signification de ces axes ["Quelle signification concrète donner à des axes qui sont des combinaisons linéaires des variables de départ ?" (question délicate déjà discutée au chapitre, point 2.2.1 "**Problèmes posés par l'analyse factorielle**", pp. 177-178)]

La procédure de résolution de l'analyse en composantes principales est donnée par la figure ci-après :

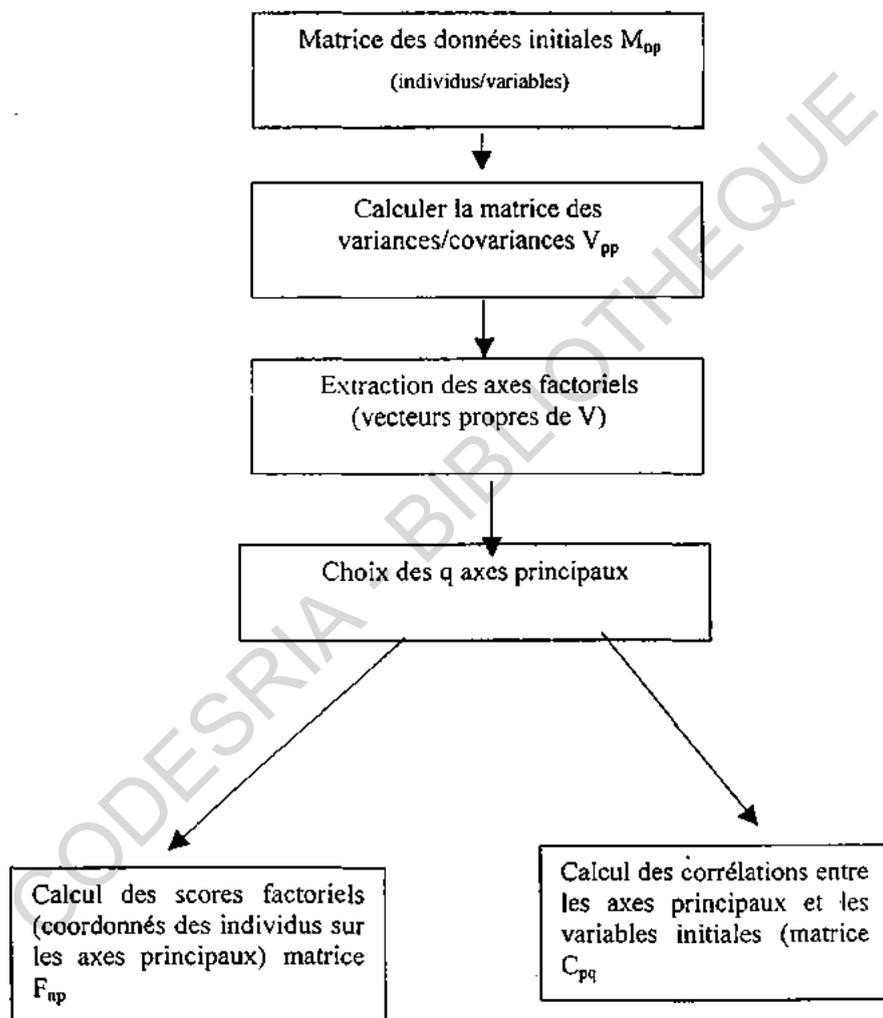


Figure 3.3 : L'analyse factorielle en composantes principales : procédure de résolution (voir Y. Evrard et al, op. cit.)

3.4.3.1- Le nombre d'axes à retenir

Chaque facteur restitue un certain pourcentage de l'information contenue dans le tableau initial. Il est difficile de donner une réponse générale à la question : à partir de quel pourcentage peut-on négliger les composantes principales restantes ? Quelques méthodes sont proposées à cet effet.

a) Restitution minimum

Dans ce premier cas on se fixe à l'avance un seuil correspondant au pourcentage de variance que l'on veut restituer et on retiendra le nombre d'axes nécessaires pour atteindre ce seuil.

b) Règles basées sur l'information restituée par chaque facteur

Ici, deux modalités sont conseillées :

- **Examen des valeurs propres**

Par exemple pour conserver un facteur, il serait bon que la variance qu'il restitue soit supérieure à 2, ou 3 etc. à la quantité $100/p$ (cette quantité correspond au cas d'une dispersion homogène avec p qui est le nombre de variables introduites). Généralement, dans le cas où le point de départ de l'analyse est la matrice des corrélations la règle la plus usuelle (*règle de Kaiser*) est de retenir les facteurs correspondant à des valeurs propres supérieures à l'unité ($\lambda > 1$)

Il convient de noter que, si on utilise le langage de l'algèbre linéaire, les axes factoriels sont en fait des vecteurs propres de la matrice de variances-covariances (ou matrice des corrélations si celle-ci est utilisée). C'est ainsi que la valeur propre associée à un axe factoriel (à savoir λ , repéré par un vecteur propre unitaire) mesure la variance de cet axe. Dans le cas de l'usage de la matrice des corrélations (cas général), la somme des valeurs propres (ou variance totale) est égale au nombre de variables introduites⁵¹ (dans notre cas cette somme est donc égal à 100). La proportion d'informations restituée par chaque axe i est donc égale à $\lambda_i / 100$.

- **Examen de la courbe des valeurs propres**

La variance restituée par chaque facteur va en diminuant. La règle d'arrêt consiste à chercher quel est - dans une analyse marginale - le premier facteur dont l'élimination conduit à une perte d'information minimum. Pour cela, il suffit de porter sur un graphique (*scree-test* de Catell ou «test de

⁵¹ On appelle matrice de **variances-covariances** la matrice V ayant pour élément général V_{ij} , la covariance des variables i et j ; les éléments de la diagonale principale sont les variances V_{ii} des différentes variables. De même, la **matrice des corrélations** a pour élément principal R_{ij} , le coefficient de corrélation entre les variables i et j ; la diagonale est formée des 1 (corrélation d'une variable avec elle-même). Sa trace (somme des termes de la diagonale) est égale à p (nombre de variables). L'une ou l'autre de ces matrices sert de point de départ à l'analyse en composantes principales ; la première correspond au cas où les variables sont centrées ; la seconde au cas où elles sont centrées et réduites.

coude»), en abscisse le numéro des axes factoriels, en ordonné le pourcentage d'inertie ou d'information qu'ils restituent et d'éliminer les facteurs situés après le changement de concavité de la courbe (c'est-à-dire après le point d'inflexion).

Dans tous les cas, il faut noter qu'il s'agit des règles empiriques fondées sur l'expérience. En définitive, seul la signification des composantes principales, et surtout l'expérience, permettent de savoir quelles sont les composantes à conserver. Le problème de l'interprétation des axes est donc un aspect déterminant en matière d'analyse des données.

3.4.3.2- Interprétation des axes.

Quelle signification concrète donner à des caractères qui sont des combinaisons linéaires des caractères de départ ? C'est sans doute un des points les plus délicats des analyses des données (Voir 2.2.1 chapitre II). On peut considérer ici deux approches : on considère, d'une part, les corrélations avec les caractères initiaux et, d'autre part, des individus typiques. Pour l'interprétation des axes on va donc user d'un certain nombre d'outils ou d'aides à l'interprétation :

a) Les coefficients de corrélation entre variables initiales et facteurs

Un axe factoriel ou facteur, doit-on le rappeler est une variable composite dépendant des variables de base. Ainsi, pour interpréter les facteurs, il est nécessaire de revenir aux variables initiales. Pour déterminer l'importance des variables initiales dans la formation des facteurs nous disposons d'indicateurs qui sont les **coefficients de corrélations entre les variables initiales et les facteurs retenus**. En effet, si les variables initiales sont centrées et réduites (cas général), le coefficient de corrélation $r(X_k, F_j)$ est un bon indicateur pour mesurer la relation de la variable X_k au facteur F_j (le carré de ce coefficient représente le pourcentage de la variance de la variable restitué par le facteur).

Ainsi, en identifiant les coefficients de corrélation les plus élevés des variables pour un facteur donné, on détermine les variables initiales qui contribuent le plus à la formation de ce facteur et donc à son interprétation. La règle la plus usuelle est de retenir les valeurs supérieures à 0,5.

b) Les rotations

La rotation est une opération postérieure à la méthode d'analyse. C'est une opération qui aide à l'interprétation des facteurs. Le fait d'effectuer des rotations dans l'espace factoriel amène à augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les nouveaux axes. Ainsi, si plusieurs variables sont corrélées à plus d'un axe, l'opération de rotation permet d'affecter chacune des variables à un nouveau facteur, ce qui rend facile l'interprétation de ce nouveau facteur. Les algorithmes de rotation les plus connus sont **Varimax** (basé sur la maximisation des coefficients de

corrélation des variables les plus corrélées), et **Quartimax** (basé sur leur minimisation), ainsi que **Oblimin** en ce qui concerne la rotation oblique.

c) Les plans factoriels

Afin de pouvoir visualiser concrètement le positionnement des individus par rapport aux axes factoriels, les n points-individus seront projetés sur les plans engendrés par les axes factoriels. Nous pourrons ainsi obtenir les plans (F_1, F_2) , (F_1, F_3) , (F_2, F_3) etc. On définira pour chacun de ces plans un pourcentage de variance expliquée représentant la part de la dispersion globale du nuage par rapport à l'information recueillie dans le plan après projection des points-individus. Pour un plan factoriel engendré par les axes F_i et F_j , le pourcentage de variance expliquée est égal à la somme des pourcentages de variance expliquée par les axes F_i et F_j .

Le plan (F_1, F_2) est, parmi tous les plans de l'espace \mathfrak{R}^p , passant par O (l'origine), celui qui permet la meilleure représentation plane du nuage de n points-individus. Les coordonnées des points-individus sont souvent désignées par «**scores factoriels**». La projection des points individus permet d'obtenir des groupes.

d) Qualité de la représentation d'un point individu dans un plan factoriel

Pour obtenir la qualité de la représentation d'un point-individu dans un plan (F_i, F_j) , il suffit de faire la somme des \cos^2 (cosinus carrés) de ce point par rapport au deux axes factoriels F_i et F_j . Lorsque cette somme est égal à 1, le point individu considéré est situé dans le plan (F_i, F_j) qui expliquera de ce fait 100% du comportement de l'individu.

Pour un point individu donné, la somme des \cos^2 sur l'ensemble des axes factoriels est égale à l'unité (c'est-à-dire 1)

e) Contribution d'un point-individu à l'inertie (variance) expliquée par un axe factoriel.

On peut par ailleurs chercher quels sont les individus qui caractérisent le plus fortement un axe en calculant la «**contribution**» d'un point à l'axe numéro j . Cette contribution est définie comme la part de la variance de l'axe j due à l'individu i . Lorsque le pourcentage de cette contribution est très élevé (par rapport au nombre de point du nuage) cela indique que le point-individu considéré a joué un rôle important dans la construction de l'axe ; son influence par rapport à l'ensemble des autres points-individus risque d'entraîner un biais dans l'interprétation du facteur associé à l'axe. Dans un tel cas, il peut être souhaitable de ne pas prendre en compte ce point pour la construction de l'axe et de le traiter en *individu supplémentaire*.

f) Projection des variables initiales

Les variables initiales peuvent être représentées dans les différents plans factoriels par des points ayant pour coordonnées leurs coefficients de corrélation avec les facteurs considérés. Les caractères initiaux s'inscrivent alors à l'intérieur d'un cercle de rayon 1 appelé cercle de corrélation. l'examen de cette figure permet d'interpréter les composantes principales et de repérer rapidement les groupes de caractères liés entre eux ou opposés, à condition toutefois que les points soient proches de la circonférence.

3.4.4- La classification

La classification et l'ACP sont deux approches complémentaires. Si l'ACP a pour objet de réduire le nombre de variables en les remplaçant par des combinaisons mathématiques ou facteurs, les méthodes de classification ou typologie (dont la science s'appelle la taxinomie) ont pour but de regrouper les individus en un nombre restreint de classes. En d'autres termes, *la typologie vise à réduire le nombre des observations en les regroupant en des classes (ou types) homogènes et différenciées*. Le problème posé ici est donc le suivant : *étant donné un ensemble d'objets (ou individus) décrits par un certain nombre de caractéristiques (ou variables), constituer des groupes (ou types) d'objets tels que les objets soient les plus similaires possibles au sein d'un groupe et que les groupes soient aussi dissemblables que possible ; la ressemblance ou la dissemblance étant mesurée sur l'ensemble des variables décrivant les objets*.

Avec le développement des gros calculateurs, il existe une très grande variété de méthodes permettant de résoudre les problèmes de typologie. Le tableau de données analysées dans le cadre de la classification est soit le tableau des distances ou des dissimilarités entre n individus, soit le tableau individus-caractères numériques. Ainsi, les données dans le cas de la typologie sont traitées de la même manière qu'en ACP.

Les problèmes de typologie posent donc un certain nombre de questions : Comment regrouper des individus ? Comment définir des « profils similaires » ? Quelle distance adopter pour la similarité ou l'éloignement entre deux individus ? entre deux classes ? Combien de classes créer ?

3.4.4.1- La proximité

On peut retenir que dans le contexte de la typologie, deux catégories principales d'indices mesurant la proximité sont utilisées : la distance et la similarité.

S'agissant des distances, on peut avoir recours soit à la distance euclidienne (cas général, usage dans la pratique) soit à la distance de Minkowski. A l'inverse des distances, l'indice de similarité

sera d'autant plus grand que les deux éléments considérés sont proches. Au nombre des indices de similarités les plus usuels on peut citer: l'indice de Sokal et Michener, l'indice de Rogers et Tanimoto et l'indice de Rogers et Sokal et Sneath. Notre problème ici n'est pas de présenter toutes ces méthodes. On peut tout simplement retenir que malgré l'usage de tous ces instruments, il est à peu près exclu de trouver la meilleure partition possible et il faudra se contenter d'algorithme (procédure de constitution des groupes) aboutissant à des solutions approchées.

Parmi les procédures de constitution des groupes, on va distinguer les méthodes hiérarchiques et les méthodes non hiérarchiques. Nous avons privilégié dans le cas de notre travail les méthodes hiérarchiques.

3.4.4.2 Les méthodes hiérarchiques : principes

Dans le cadre de la classification hiérarchique, on distingue les méthodes ascendantes hiérarchiques et les méthodes descendantes. Nous avons opter pour les méthodes ascendantes.

Le principe des méthodes ascendantes consiste à construire une suite de partition en n classes, $n-1$ classes, $n-2$ classes... Les classes sont emboîtées les unes dans les autres, ce qui explique que la présentation graphique associée à cette méthode est un arbre hiérarchique ou **dendrogramme**. La méthode consiste à regrouper les deux individus les plus proches dans le tableau des distances puis à recalculer un nouveau tableau de distance entre les $(n-2)$ individus restés seuls et le groupe précédemment formé. On réunit les deux groupes les plus proches dans ce nouveau tableau de distance. Et on recalcule un nouveau tableau de distances avec les individus restés seuls et les groupes formés à l'étape précédente.... Et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il ne reste aucun individu seul. Une illustration est ici faite dans le cadre de la procédure de calcul *HCS* (Voir figure 3.4)

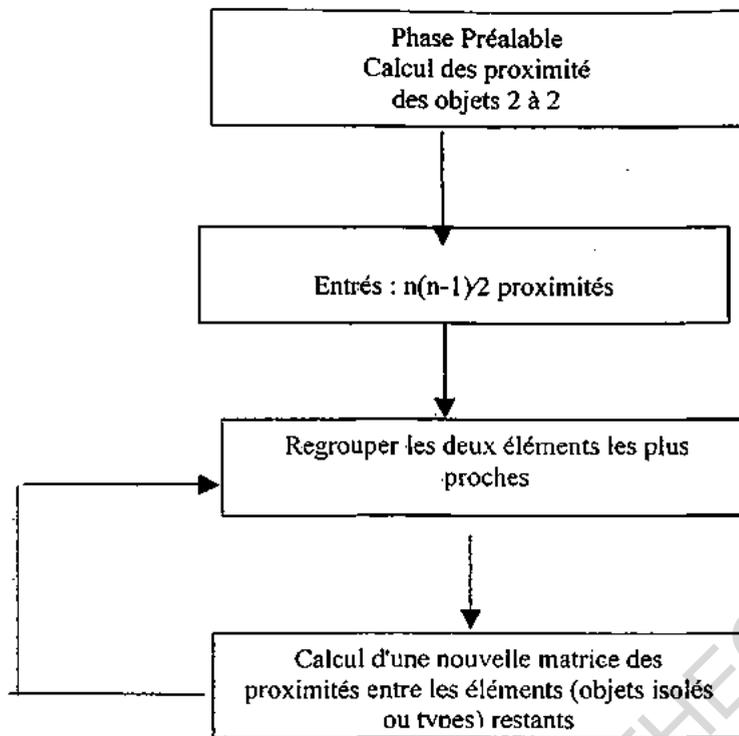


Figure 5.4 : Johnson HCS (repris par Y. Evrard et al, 1997, op. cit. p. 403) : Procédure de calcul.

3.4.4.2- L'interprétation des résultats

L'interprétation des résultats pose deux ordres de questions :

- la validité globale de la classification effectuée en termes de fidélité statistique par rapport aux données initiales

- la description commode des types qui ont été constitués.

Pour décrire les groupes on peut :

- utiliser le dendrogramme qui visualise les différentes classes et le niveau auquel elles ont été formées ;

- examiner le profil des classes (ses caractéristiques par variables, son barycentre...) de manière à pouvoir nommer ces classes ;

- examiner la contribution des variables à la formation de la classe pour déterminer la variable sur laquelle les objets de la classe se singularisent.

De façon générale pour interpréter les résultats, il est impératif d'utiliser plusieurs processus de manière à tester la validation de la typologie obtenue. Dans notre cas, nous avons confirmé les résultats de notre classification par l'examen des plans factoriels : les deux approches étant complémentaires, l'analyse factorielle permettant en outre d'interpréter rapidement en fonction des caractères les groupes obtenus.

Un autre problème qui mérite d'être souligné est celui de la cohésion entre variables composant chaque dimension et celui de l'étude des corrélations entre facteurs

3.4.5- La cohésion interne de facteurs et l'étude des corrélations entre facteurs.

Pour mesurer le degré de cohésion des variables composant chaque facteur, on se sert d'un coefficient l'alpha de Cronbach. Quant à l'étude des corrélations elle est faite à l'aide d'un coefficient de corrélation.

3.4.5.1 Le "Alpha de Cronbach"

L'alpha de Cronbach est un indicateur permettant de mesurer la fiabilité d'un ensemble de questions (ou items) censées contribuer à mesurer un phénomène. Ainsi, quand les questions ont un α qui se rapproche de 1, l'échelle (i.e. l'ensemble des items) a une bonne cohérence interne, les questions sont censées mesurer la même chose. Par conséquent, on pourra donc prendre la somme des scores comme mesure synthétique. Quand les questions mesurent les phénomènes différents, le α se rapproche de 0 et la cohésion interne de l'échelle est faible.

De façon générale, on considère que pour une étude exploratoire le α est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8. Pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée.

3.4.5.2 La corrélation

La corrélation est une mesure d'association entre deux variables. La corrélation est généralement mesurée par le coefficient d'association le plus connu à savoir le coefficient de corrélation linéaire ou de Pearson. L'objectif est d'étudier si deux variables, mesurées sur un même ensemble d'observations, varient de façon analogue (si pour une observation, l'une prend une valeur élevée, l'autre également prend une valeur élevée ou non).

Le coefficient de corrélation varie de 1 à -1. A une corrélation parfaite (une variable dépend complètement de l'autre) correspond le coefficient 1 ; l'absence de corrélation (aucun lien entre les deux variables) est indiquée par le coefficient 0. Le coefficient peut devenir négatif si les deux variables sont opposées : par exemple la taille d'une personne et le nombre de fois où cette personne rencontre

quelqu'un de plus grand. La valeur la plus faible du coefficient est alors -1. Dans ce cas les deux variables sont parfaitement corrélées, mais l'une est négative et l'autre positive.

Un coefficient de corrélation est significatif (statistiquement parlant) s'il est suffisamment différent de zéro (en positif ou en négatif) pour écarter la possibilité que la liaison entre les deux variables soit le fait du hasard. **Le niveau de signification** (généralement 0,05, 0,01 ou 0.001) représente le risque marginal de liaison accidentelle. Un niveau de 0, 05 veut dire que les chance d'une liaison du au hasard sont de 1 contre 19.

Pour affirmer l'existence d'une relation-causale-entre deux mesures, il faut en faire la preuve par une corrélation significative ou toute autre relation statistique significative.

Toutefois, l'existence d'une corrélation significative ne signifie pas l'existence d'un lien ou d'un rapport de causalité (voir point 1.3.1.4 du chapitre II : *"L'héritage méthodologique du "Suicide" et le problème de la causalité comme problème durkheimien"*).

Dans ces premières sections, nous avons, sur la base d'un certain nombre de critères, notamment le critère linguistique, essayé de délimiter les différentes aires culturelles du Cameroun. Une description des ces aires culturelles a été également faite. La population estudiantine objet de l'enquête a aussi fait l'objet d'une présentation ainsi que les paramètres ayant présidé au choix des unités d'observation. Ont aussi fait l'objet d'une présentation, les principaux outils statistiques dont on va faire usage pour l'analyse des données. Nous avons ainsi dessiné le cadre nous permettant de déterminer les dimensions culturelles et de réaliser les différentes classifications hiérarchiques. Dans la prochaine section, nous allons nous appesantir sur la description des différentes dimensions et les calculs des indices culturels sur ces dimensions en vue d'établir les interactions entres cultures camerounaises et management.

4- Les aires culturelles camerounaises dans les différents univers des dimensions culturelles

C'est sur la base des différentes ACP que nous allons procéder à la détermination des dimensions culturelles dans le contexte camerounais. Les variables utilisées dans notre enquête permettent aussi de calculer les indices pour les aires culturelles camerounaises sur les dimensions issues d'autres études (travaux de l'IRIC). Cette section comprend trois points :

- la présentation des facteurs issus des différentes analyses factorielles écologiques (4.1) ;
- le calcul des indices culturels pour les groupes camerounais sur les dimensions issus des travaux de Hofstede et de ses collaborateurs de l'IRIC (4.2) ;

- la détermination des dimensions considérées comme relevant du contexte spécifique camerounais (4.3).

4.1- Présentation des facteurs issus des différentes ACP

Cette section est consacrée à la présentation des facteurs issus des différentes analyses factorielles. Nous avons procédé à cinq séries d'analyses factorielles

- Analyse des variables du groupe I (les vingt variables du VSM 94) ;
- Analyse des variables du groupe II (les 21 variables camerounaises) ;
- Analyse des variables du groupe III [41 variables (variables du VSM 94 + variables camerounaises)] ;
- Analyse des variables du groupe IV [80 variables (variable de "l'African Pilot survey" + variables camerounaises) ;
- Analyse des Variables du groupe V (ensemble des 100 variables).

Pour chaque groupe de variables, il s'agit, de relever les facteurs les plus importants ainsi que les variables qui contribuent le plus à la constitution de ces facteurs. Cette première étape de travail nous permettra d'avoir une idée sur les valeurs culturelles pertinentes dans le contexte camerounais ainsi que sur le comportement des groupes camerounais par rapport aux variables issues d'autres enquêtes cross-culturelles.

4.1.1- L'analyse écologique des variables VSM 94.

Notre première analyse porte sur les vingt variables du VSM 94. Ces variables permettent, comme déjà mentionné, le calcul des différents indices sur les dimensions culturelles de Hofstede.

En appliquant la règle de Kaiser (i.e. en prenant en compte les facteurs dont la valeur propre λ est supérieure à l'unité) l'analyse factorielle nous permet de considérer 6 facteurs qui restituent 83,42% d'information. Nous allons désigner ces facteurs respectivement par : **F120** pour le premier facteur, **F220** pour le second facteur, **F320** pour le troisième facteur, **F420** pour la quatrième facteur, **F520** pour le cinquième facteur et **F620** pour le sixième facteur.

Le tableau ci-après nous donne une présentation de ces six facteurs ainsi que des variables qui leurs sont corrélées (Coefficient de corrélation au facteur(score) supérieur à 0,5).

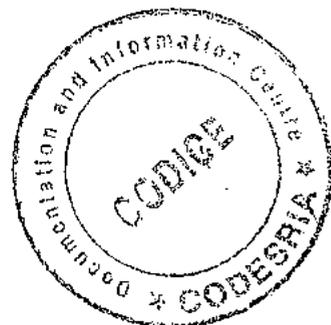


Tableau 3.3 : Présentation des facteurs issus de l'analyse des 20 variables du VSM 94

F120		F220	
Variables	Scores	Variables	Scores
Avoir de bonnes conditions matérielles de travail (ventilation, éclairage, place) (Q2, IDV).	-0,81	Avoir suffisamment du temps pour votre vie personnelle ou familiale (Q1, IDV)	-0,73
Avoir de bonnes relations de travail avec son chef direct (Q3, PDI).	-0,74	Équilibre et stabilité (Q9, LTO)	-0,62
Travailler avec les gens qui coopèrent efficacement (Q5, MAS).	-0,66	Il convient d'éviter à tout prix une structure qui amènerait à avoir 2 patrons (Q17, PDI)	-0,77
Être consulté par votre chef direct dans ses décisions (Q6, PDI)	-0,64	Si on rate sa vie c'est par la faute des autres (Q20, MAS)	-0,59
Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau élevé (Q7, MAS)	-0,79	Respect pour la tradition (Q12, LTO)	0,75
Avoir un travail qui comporte de l'aventure et de la variété (Q8, IDV)	-0,88		
La crainte du personnel d'exprimer son désaccord avec le chef (Q14, PDI)	-0,90		
Être économe (Q10, LTO)	0,86		
Persévérance (ténacité) (Q11, LTO)	0,58		
Les règles d'une compagnie ne doivent jamais être enfreintes (Q19, UAI)	0,55		

Tableau 3.3 (suite)

F320		F420	
Variabiles	Scores	Variabiles	Scores
On peut faire confiance à la plupart des gens (Q15, MAS)	-0,55	Avoir de la sécurité de l'emploi (Q4, IDV)	-0,58
Les règles d'une compagnie ne doivent jamais être enfreintes (Q19, UAI) ^{a52}	-0,53	On peut être un bon chef sans disposer de réponses précises... (Q16, UAI)	0,58
La compétition entre employés d'habitude plus de bien que de mal (Q18, UAI)	0,62		
Si on rate sa vie c'est par la faute des autres (Q20, MAS) ^a	0,62		

Tableau 3.3 (fin)

F520		F620	
Variabiles	Scores	Variabiles	Scores
Avoir de la sécurité de l'emploi (Q4, IDV) ^a	-0,58	On peut être un bon chef sans disposer de réponses précises... (Q16, UAI) ^a	-0,53
Être consulté par votre chef direct dans ses décisions (Q6, PDI) ^a	0,55	Les règles d'une compagnie ne doivent jamais être enfreintes (Q19, UAI) ^a	0,53

Au regard de ces résultats on peut faire certaines remarques :

- Les deux derniers facteurs F520 et F620 sont constitués par des variables déjà corrélées aux quatre premiers facteurs (F120, F220, F320 et F420). On ne pourrait retenir dans ce cas que les quatre premiers facteurs.
- La variable Q13 du VSM 94 ("Vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant le travail") ne contribue à la composition d'aucun des six premiers facteurs (faible coefficient de corrélation avec les différents facteurs). Cette variable est pourtant celle qui a permis de mettre en évidence la dimension contrôle de l'incertitude dans le cadre de l'enquête IBM.
- Contrairement à la variable Q13 relative au stress qui apparaît moins pertinente, la variable Q19 relative au respect des règles (les règles d'une compagnie ne doivent jamais être enfreintes...) est corrélée à trois facteurs (F120, F320, F620).

- La variable Q04 de la dimension IDV (individualisme/collectivisme) de Hofstede, tout comme la variable Q13, ne contribue à la composition d'aucun des trois premiers facteurs qui restituent pourtant la plus grande partie de l'information.

- La première dimension oppose fondamentalement les variables culturelles occidentales et orientales.

- Le fait que les variables relatives aux dimensions MAS, PDI et IDV appartiennent au même pôle dans chaque facteur fait apparaître certains aspects de leur conception. Comme déjà mentionné par ailleurs, les variables relatives aux dimensions MAS et IDV ont trait à la qualité de la vie tandis que celles relatives aux dimensions PDI et IDV constituent une même dimension dans l'analyse écologique réalisée par Hofstede. Par ailleurs se trouve affirmé ici le fait que dans chaque pays les cinq dimensions soient imbriquées les unes aux autres (Hofstede, op cit. p.157).

Au vu de ces résultats, force est de constater que les variables relatives aux dimensions MAS, IDV, PDI et LTO se sont montrées plus pertinentes dans le contexte camerounais.

4.1.2- Analyse écologique des 21 variables camerounaises

Les variables issues du contexte camerounais sont relatives : *à la considération du facteur ethnique sur le lieu du travail, à la conception et à la considération du pouvoir et de la hiérarchie, à la considération de l'épargne et de la femme et à l'importance accordée à la famille ou au groupe d'appartenance.*

Toujours en appliquant la règle de Kaiser, l'analyse factorielle nous permet, de prime abord de considérer 7 facteurs qui restituent 86% d'informations. Nous allons désigner ces sept facteurs respectivement par : F121 pour le premier facteur, F221 pour le second facteur, F321 pour le troisième facteur, F421 pour le quatrième facteur, F521 pour le cinquième facteur, F621 pour le sixième facteur et F721 pour le septième facteur.

Le tableau ci-après nous donne une présentation de ces 7 facteurs ainsi que les variables qui leurs sont corrélées (Coefficient de corrélation supérieur à 0,5)

⁵² La lettre (a) symbolise la seconde apparition d'une variable dans un facteur.

Tableau 3.4 Corrélations entre facteurs et variables issus du contexte camerounais.

F121		F221	
Variables	Scores	Variables	Scores
Il faut être âgé pour mériter le pouvoir (Q31)	-0,61	Il est toujours préférable de travailler avec les membres de son groupe ethnique (Q61)	-0,69
Il est nécessaire d'épargner avant de consommer (Q33)	-0,75	On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres (Q65)	-0,59
L'entreprise est considérée comme une famille (Q43)	-0,65	En cas de conflit au travail il est facile d'arriver à une solution de compromis... (Q99)	-0,79
Il faut être riche pour mériter le pouvoir (Q46)	-0,65	Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes (Q52) ^a	0,54
La famille passe avant tout il faut tout lui sacrifier (Q 70)	-0,92		
Le chef est celui dont la communauté attend de plus grand service (Q35)	0,71		
La famille est un obstacle au progrès de l'individu (Q49)	0,66		
Il faut être habile pour mériter le pouvoir(Q37)	0,80		
Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes (Q52)	0,70		
L'usage d'une même langue maternelle entraîne plus de compréhension ...(Q63)	0,74		
La compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès (Q67)	0,54		
Il est normal de consommer son revenu et ensuite de songer à épargner s'il y a reste (Q69)	0,50		

Tableau 3.4 (suite)

F321		F421	
Variabes	Scores	Variabes	Scores
L'entreprise est considérée comme une famille (Q43) ^a	-0,52	Le chef est celui dont la communauté attend de plus grand service (Q35) ^a	-0,51
En cas de recrutement et à niveau de compétence égale... (Q54)	-0,65	On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres (Q65) ^a	0,56
Il est important de confier les postes de responsabilité....(Q56)	-0,73	La compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès (Q67) ^a	0,53
Il est normal de consommer son revenu et ensuite songer à épargner s'il y a reste (Q69)	- 0,52		

Tableau 3.4 (suite)

F521		F621	
Variabes	Scores	Variabes	Scores
La meilleure manière de prospérer en affaires est de s'associer au groupe (Q58)	-0,68	On peut songer à travailler le plus longtemps possible avec le groupe (Q51)	-0,69)
La famille est un obstacle au progrès de l'individu (Q49) ^a	0,52		

Tableau 3.4 (fin)

F721			
Variabes	Scores		
Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien	-0,66		
Le consensus est nécessaire avant toute prise de décision (Q40)	0,65		

Sur la base de ces résultats on peut aussi faire un premier commentaire

- L'axe F121 qui restitue 29,72% de l'information met en relief l'importance accordée à la famille et la considération du pouvoir. On peut retrouver en quelque sorte ici la cohabitation IDV et PDI de Hofstede. La variable relative à la considération de la femme (Q52 : "Les femmes peuvent faire le

même travail que les hommes) est aussi fortement corrélée à ce premier facteur (coefficient de corrélation avec l'axe = 0.70)

- Le facteur **F221** qui restitue 15,36% de l'information, peut révéler, par le biais des variables qui lui sont corrélées l'importance que les membres d'un même groupe ethnique accordent à leur collaboration sur le lieu de travail.
- Le facteur **F321** qui retient 11,71 % de l'information peut être considéré comme celui qui traduit les rapports de confiance dans le travail entre membres d'un même groupe ethnique (engager prioritairement les gens de sa région ou alors leur donner des postes de responsabilité importants).
- Toutes les variables du facteur **F421** (10,58% de l'information) sont déjà préalablement corrélées à l'un des axes précédents. Mais on note encore ici l'importance de la variable **Q65** ("On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres").
- Le facteur **F521** (7,64 % de l'information) pourrait traduire l'importance qu'on accorde aux relations d'affaires entre membre d'un même groupe ethnique.
- Le facteur **F621** (5,84 % d'information) traduirait la collaboration ou les relations d'affaires à long terme entre membres d'un même groupe ethnique.
- Enfin la dimension **F721** (5,15% d'information) pourrait être considérée comme traduisant la tendance à la modération pour les dépenses ostentatoires (ou exagérées) par les entrepreneurs.

Quelles tendances peut-on dégager si on analyse ensemble les variables du VSM 97 et les variables camerounaises ?

4.1.3- Intégration des variables du VSM 94 et des variables camerounaises.

En appliquant les mêmes règles que dans les cas précédents nous pouvons relever 7 facteurs. Ces 7 facteurs seront désignés : **F141** pour le premier facteur, **F241** pour le second facteur, **F341** pour le troisième facteur, **F441** pour le quatrième facteur, **F541** pour le cinquième facteur, **F641** pour le sixième facteur, **F741** pour le septième facteur.

Le tableau ci-après nous donne une présentation de ces 7 facteurs ainsi que les variables qui leurs sont corrélées (Coefficient de corrélation supérieur à 0,5).

Tableau 3.5 Corrélations entre facteurs et variables issues de l'intégration des 41 variables.

F141		F241	
Variables	Scores	Variables	Scores
Avoir de bonnes conditions matérielles de travail (ventilation, éclairage, pièce) (Q2, IDV).	0,53	Avoir suffisamment du temps pour votre vie personnelle ou familiale (Q1, IDV)	0,52
Avoir de bonnes relations de travail avec son chef direct (Q3, PDI).	0,84	Avoir de bonnes conditions matérielles de travail (Q2, IDV)	0,63
Être consulté par votre chef direct dans ses décisions (Q6, PDI)	0,63	Travailler avec des gens qui coopèrent efficacement (Q5, MAS)	0,54
Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau élevé (Q7, MAS)	0,61	Avoir un travail qui comporte de la variété et de l'aventure (Q8, IDV) ^a	0,51
Avoir un travail qui comporte de l'aventure et de la variété (Q8, IDV)	0,74	Équilibre et stabilité (Q9, LTO)	0,53
Là où vous travaillez, est-ce que le personnel craint d'exprimer son désaccord...(Q14 IDV)	0,74	Là où vous travaillez, est-ce que le personnel craint d'exprimer son désaccord...(Q14 IDV) ^a	0,54
Il est nécessaire d'épargner avant de consommer (Q33)	0,73	On peut faire confiance à la plupart des gens (Q15, MAS)	0,53
Il faut être riche pour mériter le pouvoir (Q46)	0,79	Si on rate sa vie c'est souvent par la faute des autres (Q20, MAS) ^a	0,55
La famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier (Q70)	0,83	Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes (Q52)	0,68
Être économe (Q10, LTO)	-0,87	Respect pour la tradition (Q14 LTO)	-0,66
Persévérance (ténacité) (Q11, LTO)	-0,56	L'entreprise est considérée comme une famille (Q43)	-0,60
Il faut être habile pour mériter le pouvoir (Q37)	-0,71	On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres (Q65)	-0,81
Vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant le travail (Q13, UAI)	-0,68	En cas de conflit au travail, on peut arriver à une solution de compromis si... (Q99)	-0,64

Tableau 3.5 (suite)

F141 (suite)			
Si on rate sa vie c'est par la faute... (Q20)	-0,51		
Le chef est celui dont la communauté attend de plus grands services (Q35)	-0,51		
Il faut être habile pour mériter le pouvoir (Q37)	-0,71		
Le consensus est nécessaire avant toute prise de décision (Q40)	-0,51		
La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société (Q49)	-0,57		
L'usage d'une même langue maternelle comme langue de travail (Q63)	-0,78		
Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien	-0,56		

Tableau 3.5 (suite)

F341		F441	
Variables	Scores	Variables	Scores
On peut être un bon chef sans disposer... (Q16 UAI)	-0,71	Avoir de la sécurité de l'emploi (Q4, IDV)	0,55
Il est important pour le fonctionnement de l'entreprise... (Q56)	0,55	Persévérance et ténacité (Q11 LTO) ^a	0,53
La compétition entre employés fait d'habitude plus de bien que de mal (Q18, UAI)	0,62	En cas de conflit au travail, arriver tôt à une solution de compromis si... (Q99) ^a	0,52
Si on rate sa vie c'est par la faute des autres (Q20, MAS) ^a	0,62	La compétition entre groupes ethniques (Q 67)	-0,72

Tableau 3.5 (suite)

F541		F641	
Variables	Scores	Variables	Scores
Il convient d'éviter à tout prix une structure à 2 chefs (Q17 IDV)	-0,60	La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société (Q49) ^a	0,60
Il faut être âgé pour mériter le pouvoir (Q31)	-0,60		

Tableau 3.5 (fin)

F741			
Variables	Scores		
Equilibre et stabilité personnelle (Q9 LTO)	-0,61		
Le consensus est nécessaire avant toute prise de décision	0,56		

On peut faire ici certaines remarques :

- Les variables corrélées au facteur **F141** font apparaître les différentes catégories identifiées par Inkeles (rapport avec l'autorité, représentation de soi, les dilemmes et conflits originels et les moyens pour s'en accommoder)
- La corrélation négative entre la variable Q70 (La famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier) et la variable Q13 relative au stress ;
- Malgré la présence d'autres variables, on note toujours l'existence au niveau du facteur **F141** des corrélations négatives entre valeurs occidentales et valeurs orientales ;
- Seul le facteur **F641** est caractérisé par les variables issues du contexte camerounais et plus précisément la variable Q49 (la famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société).

Examinons aussi l'intégration des variables camerounaises et des variables africaines.

4.1.4- Analyse du groupe des 80 variables

Dans la série des 80 variables, nous avons retenu 59 variables comme relevant de l'African Value Survey et 21 variables considérées comme issues du contexte camerounais (voir point 3.3.3).

Toutefois parmi les 59 variables de l'African Value Survey, nous avons revu la formulation de certains items d'où la nécessité pour nous de traiter dans un même groupe ces 80 variables.

Après une ACP réalisée sur ces 80 variables, et après examen des différents facteurs, nous avons décidé de retenir cinq facteurs qui restituent 66,62% de la quantité d'information. Ainsi, il a donc été constaté que :

- 37 variables sont corrélées au premier facteur (coefficient de corrélation supérieur à 0,5) qui restitue 27,04% de la quantité d'information ;
- 12 variables sont corrélées au second facteur qui restitue 13% de la quantité d'information ;
- 10 variables sont corrélées au troisième facteur qui restitue 10,05 % de la quantité d'information ;
- 5 variables sont corrélées au quatrième facteur qui restitue 9,25% de la quantité d'information ;
- enfin, 5 variables sont corrélées au cinquième facteur qui restitue 7.29% de la quantité d'information.

Nous allons désigner ces facteurs respectivement par : **F180** pour le premier facteur, **F280** pour le second facteur, **F380** pour le troisième facteur, **F480** pour le quatrième facteur et **F580** pour le cinquième facteur ;

Dans notre présentation de ces cinq facteurs, nous allons d'abord considérer les variables déjà contenues dans les dimensions mises en exergue par Noorderhaven et Tidjani (2001) (African value survey). Le reste des variables sera présenté par la suite.

Le tableau ci-après nous donne l'intitulé de la variable, son coefficient de corrélation au facteur et la dimension culturelle à laquelle appartient la variable dans le cadre des travaux de "l'African Survey Value".

TABLEAU 3.6 : Corrélation des variables appartenant aux dimensions de "l'African Survey Value" aux facteurs issus de l'enquête sur les valeurs culturelles camerounaises.

F180	coefficient	Dimension African Survey Value
La plupart des événements qui nous arrivent sont réglés par les forces incontrôlables (Q28)	0.73	Collectivism
Lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé (Q29)	0.86	Rules and hierarchy
Les femmes ont plus facilement recours à des pratiques mystiques que les hommes(Q38)	-0,80	Jealousy
Je ne me sens pas bien si je ne vis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent (Q42)	0.68	Collectivism
Ceux qui commentent les péchés sont frappés par la malchance (Q44)	-0,71	Collectivism
Les gens qui pratiquent une religion sont des meilleurs citoyens (Q45)	0,78	Importance of religion
La seule vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres (Q48)	-0,60	Sharing
Il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société (Q50)	-0,60	Jealousy
Lorsqu'on a des problèmes, on peut les oublier en sortant avec ses amis (Q55)	0,55	Importance of religion
La richesse est la chose commune qui devrait être bien répartie (Q57)	-0,77	Sharing
Faire de l'escroquerie sans être attrapé est signe d'intelligence (Q59)	-0,88	Jealousy
Au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter, même si la majorité est d'accord (Q62)	0,50	Traditional Wisdom
Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci pour l'avenir (Q76)	0.65	Importance of religion
Il est important de faire preuve d'hospitalité envers les étrangers (Q75)	0,58	traditional Wisdom

Tableau 3.6 (suite)

F280	coefficient	Dimension African Survey Value
Les femmes en tant qu'éducatrices d'une nouvelle génération jouent un rôle important dans notre société (Q24)	0,58	Collectivism
Ceux qui ont du succès dans la vie devraient aider ceux qui en ont moins (Q30)	-0,72	Sharing
Les gens ont tendance à penser d'abord à eux-mêmes avant de penser aux autres (Q53)	0,54	Sharing
Prendre le risque est excitant (Q72)	0,70	Rule and hierarchy
Un bon règlement intérieur renferme toutes les situations possibles (Q86)	-0,61	Rule and hierarchy

Tableau 3.6 (suite)

F380	coefficient	Dimension African Survey Value
Une entreprise devrait s'intéresser au bien être de ses employés (Q93)	-0,81	Human goodness
En général on peut se fier aux gens (Q25)	-0,53	Human goodness
On devrait donner des jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales (Q73)	-0,57	Collectivism
On accorde trop d'importance à l'instruction (Q87)	-0,60	Collectivism
Il n'y a rien de mal avec la polygamie (Q91)	0,51	Jealousy

Tableau 3.6 (suite)

F480	coefficient	Dimension African Survey Value
La hiérarchie est nécessaire dans la famille (Q36)	-0,55	Rule and hierarchy
C'est naturel pour un homme d'atteindre le sommet, même au prix de ses amis et de sa famille (Q80)	0,71	Jealousy

Tableau 3.6 (fin)

F580	coefficient	Dimension African Survey Value
En général on peut se fier aux gens (Q25)	-0,55	Human goodness
Les gens d'origines ethniques différentes devraient pouvoir collaborer pour le bien-être de leur société (Q26)	0,70	Societal Responsibility

Le tableau ci-après va nous donner les autres variables corrélées aux différents facteurs.

Tableau 3.7 : Corrélation des autres variables aux facteurs issus de l'analyse des 80 variables.

F180		F180 (suite)	
Variables	Scores	Variables	Scores
La famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier(Q70)	0,97	Il vaut mieux avoir un salaire-élevé maintenant qu'une promesse d'emploi à long terme (Q81)	-0,90
C'est la jalousie qui amène la plupart des gens à agir (Q41)	0,92	Il faut être habile pour mériter le pouvoir	-0,88
Même si les proches parents et amis ne travaillent pas bien, on ne devrait pas les licencier(Q82)	0,84	Les forces surnaturelles sont non négligeables (Q77)	-0,80
Il est nécessaire d'épargner avant de consommer (Q33)	0,75	Souvent, il vaut mieux remettre une décision à plus tard que de risquer de commettre une erreur-(Q85)	-0,78
Il faut être riche pour mériter le pouvoir (Q46)	0,69	On peut passer son temps, mais pas le perdre (Q89)	-0,73
Le temps ne saurait être une contrainte, car on trouvera toujours du temps pour faire son travail-(Q92)	0,61	L'usage d'une même langue maternelle comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information au travail (Q63)	-0,69
La patience est une vertu importante (Q71)	0,62	Un contrôle sévère au travail est signe de méfiance(Q60)	-0,69
L'entreprise est considérée comme une famille et par conséquent les travailleurs doivent être traités comme les membres de cette famille (Q43)	0,60	La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société	-0,64
Tous les êtres humains sont égaux et méritent le même traitement-(Q79)	0,50	Le chef est celui dont la communauté attend de plus grands services (Q35)	-0,60
Il faut être âgé pour mériter le pouvoir (Q31)	0,51	On devrait juger les employés uniquement d'après les rendements de leur travail (Q47)	-0,59

Tableau 3.7 (suite)

F180 (suite)		F180 (suite)	
travailler dur est la clé du succès (Q94)	0,50	Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes (Q52)	-0,61
		La compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès(Q67)	-0,50
		Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien (Q66)	-0,43

Tableau 3.7 (suite)

F280		F380	
Variables	Scores	Variables	Scores
on doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres (Q65)	-0,54		
Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien (Q66)	-0,60	Les femmes sont meilleurs chefs d'entreprises que les hommes (Q98)	-0,82
Les subordonnés doivent être surveillés pour que le travail soit bien fait (74)	-0,55	Il vaut mieux laisser les problèmes tels quels en espérant qu'ils se résolvent d'eux-mêmes (Q27)	-0,64
C'est un lourd fardeau d'avoir une grande famille (Q88)	0,56	on doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres (Q65)	-0,54
Les vivants sont unis à leurs ancêtres dans la vie quotidienne.(Q90)	0,86	Tous les êtres humains sont égaux et méritent le même traitement (Q79)	0,53
Les femmes qui travaillent sont une menace pour leurs époux (Q97)	0,65		
En cas de conflit dans le travail, il est plus facile d'arriver à une solution de compromis si mon chef hiérarchique est du même groupe ethnique que moi (Q99)	-0,77		

Tableau 3.7 (fin)

F480		F580	
Il est important pour le fonctionnement de l'entreprise de confier les postes de responsabilité ou les postes importants aux membres du même groupe ethnique que le propriétaire ou le directeur de l'entreprise (Q56)	-0,66	Il est très important que l'entreprise pour laquelle on travaille marche bien puisqu'on pourrait en profiter à la longue (Q21)	0,56
Tous les êtres humains sont égaux et méritent le même traitement (Q79)	-0,59	on doit songer à travailler le plus longtemps possible dans une entreprise appartenant ou dirigée par un membre de son groupe ethnique (Q51)	-0,68
La nature renferme les bonnes et les mauvaises choses (Q84)	0,58		

C'est l'analyse de ce groupe de 80 variables qui va constituer la base de notre raisonnement pour la détermination des dimensions culturelles dans le contexte camerounais. Mais on doit déjà relever ici deux faits majeurs, l'imbrication des variables relatives aux dimensions mises en évidence par Tidjani et Niels dans le cadre de l'«African survey value» et l'importance de la contribution de la variable Q70 au facteur F180 (0,97) ainsi que d'autres variables déjà corrélées au facteur F121.

La logique de l'analyse des 100 variables sera conforme à celle des précédentes.

4.1.5- Analyse des 100 variables

Le dernier groupe de variables à analyser est l'ensemble des 100 variables.

Après analyse et examen des différents facteurs, issus de l'ACP, nous pouvons aussi retenir 5 facteurs. Ces cinq facteurs restituent 65,52% de la quantité d'information.

Nous allons désigner ces facteurs respectivement par : F1100 pour le premier facteur, F2100 pour le second facteur, F3100 pour le troisième facteur, F4100 pour le quatrième facteur, F5100 pour le cinquième facteur,

Au regard des résultats, il apparaît que :

- 42 variables sont corrélées au premier facteur qui restitue 25,92% de la quantité d'information ;
- 22 variables sont corrélées au second facteur qui restitue 14,82% de la quantité d'information ;
- 5 variables sont corrélées au troisième facteur qui restitue 8,26% de la quantité d'information ;

- 7 variables sont corrélées au troisième facteur qui restitue 9,28% de la quantité d'information ;
- enfin, 5 variables également sont corrélées au troisième facteur qui restitue 7,24% de la quantité d'information.

Au sujet de composition de ces facteurs, on peut faire certaines remarques :

- Dans le premier facteur, il apparaît sept variables issues du VSM 94. Ces variables on les retrouve déjà dans les facteurs **F120** et **F141**. Il s'agit plus précisément des variables :

- **Q3** : Avoir de bonnes relations de travail avec son chef (0,79) ;
- **Q6** : Être consulté par son chef direct dans ses décisions (0,56) ;
- **Q8** : Avoir un travail qui comporte de la variété et de l'aventure (0,60) ;
- **Q14** : Là où vous travaillez est-ce que le personnel craint d'exprimer son désaccord avec les chefs (0,59) ;
- **Q10** : Être économe (-0,76) ;
- **Q13** : Vous sentez-vous nerveux ou tendu pendant le travail (-0,76) ;
- **Q20** : Si on rate sa vie c'est souvent par la faute des autres (-0,58).

Ces variables sont respectivement relatives aux dimensions PDI (3variables Q3, Q6 et Q14), IDV (une variable Q8), MAS (une variable Q20), UAI (une variable Q13) et LTO une variable (Q10).

- Les autres variables qu'on retrouve corrélées au premier facteur de l'analyse des 100 variables (**F1100**) sont aussi celles qui apparaissent au premier facteur de l'analyse des 80 variables (**F180**) à quelque exception près.

Parmi les autres items les plus fortement corrélées à ce premier on peut citer :

- **Q70 (0,94)** : la famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier (variable la plus fortement corrélée au premier facteur) ;
- **Q41 (0,92)** : C'est la jalousie qui amène la plupart des gens à agir ;
- **Q82 (0,90)** : Même si les proches parents et amis ne travaillent pas bien, on ne devrait pas les licencier ;
- **Q29 (0,89)** : Lorsqu'un employé doit prendre sa décision il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé (0,89) ;
- **Q37 (-0,84)** : Il faut être habile pour mériter le pouvoir ;

- **Q57 (-0,83)** : La richesse est une chose commune qui devrait être bien répartie ;
- **Q59 (-0,86)** : faire de l'escroquerie sans être attrapé est signe d'intelligence ;
- **Q81 (-0,86)** : Il vaut mieux avoir un salaire élevé maintenant qu'une promesse d'un emploi à long terme ;
- **Q77 (-0,81)** : Les forces surnaturelles sont non négligeables.

De manière générale, l'analyse d'ensemble des 100 variables confirme les tendances constatées dans les analyses précédentes. A quelques exceptions près, les variables les plus fortement corrélées aux facteurs **F100, F2100, F3100, F4100, F5100** sont aussi celles qui contribuent le plus à la composition des facteurs : **F141, F241, F341, F441, F541, F180, F280, F380, F480** et **F580** issus respectivement de l'analyse des groupes de 41 et de 80 variables.

Une fois achevée la présentation des grands axes factoriels, intéressons-nous dès à présent au comportement des groupes sur ces facteurs.

4.2 Le Cameroun dans l'univers des dimensions.

Les différents indices qui seront calculés pour les aires culturelles camerounaises seront relatifs aux cinq dimensions de Hofstede et aux huit dimensions de «l'African survey value».

4.2.1- Les indices des aires culturelles camerounaises sur les cinq dimensions de Hofstede.

Dans son module d'enquête VSM 94, l'IRIC propose des formules pour le calcul d'indices culturels sur les dimensions : PDI, IDV, MAS, LTO et UAI. Et comme on a eu à le remarquer, les variables issues du VSM 94 ont montré, certes à des degrés différents, leur pertinence dans le contexte camerounais.

Pour le calcul de ces indices, il est à noter que :

- les variables **Q3, Q6, Q14 et Q17** sont associées à la dimension distance hiérarchique (**PDI**) ;
- les variables **Q1, Q2, Q4 et Q8** relèvent de la dimension individualisme/collectivisme (**IDV**) ;
- les variables **Q5, Q7, Q15 et Q20** sont relatives à la dimension masculinité/féminité (**MAS**) ;
- les variables **Q13, Q16, Q15 et Q19** traduisent la dimension contrôle de l'incertitude (**UAI**) ;
- et enfin les variables **Q9, Q10, Q11, Q12** sont représentatives de la dimension orientation à court terme/orientation à long terme(**LTO**).

Nous présenterons d'abord les formules de calcul des indices telles que conçues par l'IRIC puis commenterons les résultats :

1.1 Les formules de calcul

a) *Indice distance hiérarchique (PDI)* = $-35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$

Dans cette formule $m(03)$ est le score moyen pour la question 03, etc. l'indice prend ses valeurs entre 0 (distance hiérarchique élevée) et 100 (distance hiérarchique faible), mais les valeurs en dessous de 0 ou supérieures à 100 sont techniquement possibles.

b) *Indice individualisme (IDV)* = $-50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$

Dans cette formule $m(01)$ est le score moyen pour la question 05, etc. l'indice prend ses valeurs entre 0 (fort degré de collectivisme) et 100 (fort degré d'individualisme), mais les valeurs en dessous de 0 ou supérieures à 100 sont techniquement possibles.

c) *Indice masculinité (MAS)* = $60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$

Dans cette formule $m(05)$ est le score moyen pour la question 05, etc. l'indice prend ses valeurs entre 0 (fort degré de féminité) et 100 (fort degré de masculinité), mais les valeurs en dessous de 0 ou supérieures à 100 sont techniquement possibles.

d) *Contrôle de l'incertitude (UAI)* = $25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$

Dans cette formule $m(13)$ est le score moyen pour la question 13 etc. cet indice prend ses valeurs entre 0 (faible contrôle de l'incertitude) et 100 (fort contrôle de l'incertitude), mais les valeurs en dessous de zéro ou supérieures à 100 sont techniquement possibles.

e) *Indice orientation à long terme (LTO)* = $45m(09) - 30m(10) - 35m(11) + 15m(20) + 67$

Dans cette formule $m(09)$ est le score moyen pour la question 09, etc. l'indice prend ses valeurs entre 0 (orientation à court terme) et 100 (orientation à long terme), mais les valeurs en dessous de 0 ou supérieures à 100 sont techniquement possibles.

Le calcul des scores moyens par question et pour chaque groupe est illustré par l'exemple ci-après :

Supposons qu'un groupe de 57 répondants pour un groupe ethnique C a donné les réponses suivantes à la question 04 (sécurité de l'emploi) :

10 réponses pour la modalité 1

24 réponses pour la modalité 2

14 réponses pour la modalité 3

05 réponses pour la modalité 4

01 réponses pour la modalité 5

03 non-réponses.

Soit un total de 57 réponses. Le calcul du score moyen va s'effectuer de la manière suivante.

$$10 \times 1 = 10$$

$$24 \times 2 = 48$$

$$14 \times 3 = 42$$

$$05 \times 4 = 20$$

$$01 \times 5 = 05$$

$$54 \quad 125$$

$$\text{Score moyen : } 125/54 = 2,31$$

Dans le calcul du score moyen on ne tient pas compte des non-réponses.

Les résultats de ces indices pour les différentes aires culturelles camerounaises sont donnés dans le tableau 3.8

4.2.2- Quelques commentaires sur les résultats obtenus

4.2.2.1- La distance hiérarchique (IDV).

Selon Hofstede, « *la distance hiérarchique peut être définie comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir* » (1994, p. 47). Un score élevé sur cette dimension traduit une distance hiérarchique grande et un score moins élevé une faible distance hiérarchique. Force est de constater que, pour tous les jeunes des différents groupes camerounais interrogés, les scores sur cette dimension traduisent une distance hiérarchique courte ou moyenne (ce score varie entre 42 pour le groupe BEHS et 63 pour le groupe BLSA).

On peut dès lors comprendre que le mouvement des années 90 a fortement marqué les jeunes populations camerounaises. Le score du groupe Bamiléké anglophone (BGA) est parmi les plus bas. Cette région, on le sait a fortement contribué aux revendications relatives à la liberté d'expression qui ont eu cours au Cameroun dans les années 1990. On peut également remarquer que dans l'ensemble, les scores des régions à organisation hiérarchique sont relativement plus élevés que ceux des sociétés sans structure hiérarchisée (voir les rangs).

4.2.2.2- L'individualisme collectivisme

D'après Hofstede, *«l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches, chacun doit se prendre en charge ainsi que les parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans les groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible»* (1994, p.76). Un score faible sur cette dimension traduit le collectivisme et un score élevé l'individualisme.

Tous les groupes camerounais objet de notre enquête sont tournés vers le pôle du collectivisme. Le score le plus faible est celui du groupe BM1 (15) et le score le plus élevé celui du groupe BLSA (32). Pour les scores des différents groupes camerounais (voir *tableau 3.8*).

4.2.2.3- Masculinité et féminité

Les variables relatives à cette dimension sont aussi apparues pertinentes dans le cas camerounais. Ainsi, *«sont dites masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est sensée être tendre plus modeste et concernée par la qualité de la vie). Sont féminines, les sociétés où les rôles sont interchangeable (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendre, préoccupés par la qualité de la vie»* (Hofstede, 1994, p.113). Les scores sur cette dimension pour les jeunes groupes d'étudiants consultés sont faibles. Ils vont de 0 pour le groupe BLSA à 50 pour le groupe BP1. Les jeunes populations camerounaises tendent donc vers le pôle de la féminité.

4.2.2.4- Le contrôle de l'incertitude

«Le degré de contrôle de l'incertitude, selon Hofstede, d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude des habitants face aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime entre autre par le stress et le besoin de prévisibilité : un besoin de règles écrites ou non». Les valeurs de cet indice se situent entre 0 pour le degré de contrôle le plus faible et 100 pour le degré le plus fort.

Pour les groupes camerounais, on note un fort degré de contrôle d'incertitude. Les scores vont de 62 pour le groupe BGB à 99 pour le groupe BLSF. Compte tenu des caractéristiques de cette dimension, on peut avoir certaines de ses illustrations à travers quelques études menées au Cameroun. Alain Henry (1998) mentionne l'importance des manuels de procédure dans les entreprises camerounaises (forte propension aux procédures et la codification). Ensuite Emmanuel Kamdem (1996) note l'importance du rôle du "Mentor" surtout étranger dans la réussite aux affaires pour éviter un saut vers l'inconnu. Une observation de la dernière actualité montre la tendance à la recherche de la plus grande sécurité chez les Camerounais. En effet, malgré une baisse importante des salaires, de nombreux fonctionnaires ont refusé de quitter la fonction publique. Ainsi, dans la gestion des organisations au Cameroun, on pourrait conclure qu'on a besoin des lois et de la réglementation. Pour les scores des différents groupes

4.2.2.5- L'orientation à court terme et l'orientation à long terme

Dans cette dimension on distingue les valeurs orientées vers le long terme (persévérance, respect du rang de chacun dans les relations sociales, sens de l'économie, sens du déshonneur) et les valeurs orientées vers le court terme ou le passé (la solidité et la stabilité personnelles, la protection de sa propre dignité (la face), le respect de la tradition, la réciprocité des politesses, faveurs et cadeaux) (Hofstede, 1994, p.213). Un score proche ou supérieur à 100 traduit une orientation à long terme et un score inférieur à zéro ou proche de zéro une orientation à court terme. Tous les groupes camerounais sont orientés vers le court terme (les scores vont de 39 pour le groupe BGA à 54 pour les groupes BEHS, BP3, BM1).

Ainsi, dans les milieux jeunes et universitaires camerounais, privilégie-t-on encore le respect de la tradition, on a le sens du respect des obligations sociales quel que soit le coût. Dans ces milieux, même si on a désormais le sens de l'épargne, on recherche le résultat immédiat, il n'est pas question de perdre la face et on a le souci de posséder la vérité. L'orientation des cultures camerounaises vers le court terme est par ailleurs aussi affirmée par le travail de Niels Nooderhaven et Tidjani Bassirou (2001). Le score du Cameroun, sur la dimension "sagesse traditionnelle" proposée par ces deux auteurs est très élevé (84) (voir la suite de cette section)

Dans les milieux du travail et de l'entrepreneuriat au Cameroun, on doit donc prendre en compte le fait que les membres des différents groupes ethniques restent encore attachés aux éléments de leurs traditions.

De manière générale, On peut constater que tous les groupes camerounais sont orientés vers les mêmes pôles sur les dimensions issues des analyses de Hofstede et de ses collaborateurs.

Toutefois, il doit être noté que les indices sur les dimensions ainsi calculés ne sont que des indicateurs, ils ne peuvent en aucun cas traduire la véritable réalité sur le terrain ou être pris au pied de la lettre. Aussi, doit-on concevoir avec Hofstede que «*la culture d'un pays (ou de toute autre catégorie de personnes) n'est pas la combinaison des caractéristiques du "citoyen moyen" ou une "personnalité modale"* ; c'est entre autres choses, un ensemble de réactions probables de la part des citoyens qui ont une programmation mentale commune. L'un peut agir d'une certaine façon (être plus nerveux par exemple), l'autre différemment (souhaiter le respect des règles). Il n'est pas nécessaire de repérer ces comportements chez la même personne, mais de les observer statistiquement plus souvent dans la même société. L'erreur qui consiste à confondre le niveau individuel et le niveau de la société est connue dans les sciences sociales sous le nom d'*erreur écologique* : c'est la confusion entre les notions de personnalité et de culture» (ibid., p.149). Dans la suite de ce travail, il n'est donc pas exclu qu'on revienne sur ces résultats en prenant en compte d'autres facteurs ou certaines réalités du terrain et du contexte (voir d'autres explications dans le chapitre suivant).

Tableau 3.8 scores des groupes camerounais sur les différentes dimensions de Hofstede.

	PDI		IDV		MAS		LTO		UAI	
	Indice	Rang	Indice	Rang	Indice	Rang	Indice	Rang	Indice	Rang
Peuls islamisés (PMN)	52	5	10	14	17	11/12	40	14	88	5
Population Kirdis Extrême- Nord (PKN)	46	12/13	24	6	44	2	49	10/11	90	2
Bantu Sawa anglophone (BLSA)	63	1	32	1	00	15	42	13	80	10
Bantu Sawa francophone (BLSF)	50	6	27	3	32	4	53	4	99	1
Bassa'a Mpo'o (BLB)	44	14	23	7/8	25	7/8	50	8/9	89	3/4
Pahouin 1 (Eton Manguissa et assimilés) (BP1)	47	10/11	21	9/10/11	50	1	51	5/6/7	89	3/4
Pahouin 2 (Bulu, Fang, Ntumu et assimilés) (BP2)	48	8/9	12	13	24	9	51	5/6/7	79	11
Pahouin 3 (Ewondo, Mvélé, Bene, et assimilés) (BP3)	49	7	18	12	28	6/7	54	1/2/3	86	6/7
Groupe Tikar et Bamenda/ Bansa (BGA)	47	10/11	21	9/10/11	15	13	39	15	80	9
Bamiléké (BGF)	58	2	25	4/5	33	3	49	10/11	81	8
Bafia et assimilés (BM1)	54	3	05	15	21	10	54	1/2/3	86	6/7
Yambassa, Banen, Sanaga et assimilés (BM2)	46	12/13	28	2	31	5	50	8/9	74	14
Bamoun (BGB)	53	4	23	7/8	7	14	44	12	62	15
Kirdis Adamaoua (APPA)	48	8/9	21	9/10/11	28	6/7	51	5/6/7	75	13
Bantu de la Province de l'Est (Maka et assimilés) (BEHS)	42	15	25	4/5	17	11/12	54	1/2/3	77	12

Examinons dès à présent les aires culturelles camerounaises dans le cadre de «l'African Survey Value».

4.2.2- Les aires culturelles camerounaises dans l'univers des indices culturels africains

Les travaux sur la recherche des valeurs culturelles africaines («African survey value module») ont permis d'identifier huit dimensions : *Human goodness (bonté humaine)*, *Rules and Hierarchy (Règles et hiérarchie)*, *Importance of Religion (importance de la religion)*, *Sharing (partage)*, *Jealousy (jalousie)*, *Collectivism (collectivisme)*, *Societal responsibility (Responsabilité sociale)*.

Nous allons calculer les scores des différents groupes camerounais sur ces différents facteurs.

4.2.2.1- «Human Goodness(HG)»

Ce facteur est une moyenne de cinq variables standardisées :

- Variable 02 : «Dans ma société tout le monde fait de son mieux pour travailler» ;
- Variable 29 : «dans l'administration il est important de respecter l'opinion des employés» ;
- Variable 05 : «en général on peut se fier aux gens» ;
- Variable 66 : «il est important que tous les employés comprennent les objectifs envisagés à long terme par leur entreprise» ;
- Variable 74 : «une entreprise devrait s'intéresser au bien être de ses employés».

Parmi ces variables, seules deux font partie du questionnaire administré aux groupes d'étudiants camerounais (05 et 74). Deux variables n'ont pas été retenues (39 et 66). Une variable a subi quelque modification dans son énoncé (02). Pour les variables non retenues ou ayant subi quelques modifications dans la formulation de l'énoncé, nous avons repris les valeurs moyennes standardisées des groupes camerounais telles qu'elles se présentaient dans l'étude sur l'«African Survey Value» (voir tableau ci-après)

Tableau 3.9 : Valeurs moyennes standardisées des variables Q02, Q39, Q66 dans l'étude African value survey pour les groupes camerounais

	Q02	Q39	Q66
Cameroon English	-0.3	0.86	1.25
Cameroon French	-1.24	0.53	1.43

Pour les aires culturelles francophones nous avons considéré les valeurs de «Cameroon French» et pour les aires culturelles anglophones les valeurs de «Cameroon english».

Sur la base des données de l'«African survey value» nous avons déterminé, après linéarisation, la formule de calcul de l'indice sur cette dimension : **score «human goodness» = 77,52X(Valeur moyenne des 5 variables standardisées) - 12,40**. Les scores sur cette dimension sont donnés dans le tableau (6.10). Un score élevé sur cette dimension exprime une vue positive de l'homme (les gens sont essentiellement bons et travailleurs), un score faible le contraire. (il convient de remarquer que cet indice calculé de la même manière avec une modification de la variable 02 donne un résultat qui est fortement corrélé à ce premier résultat (coefficient de corrélation = 0.794 significatif au seuil de = 0.01)

4.2.2.2- «Rules and hierarchy(RH)»

Cet indice est une moyenne de 7 variables standardisées :

- Variable 11 : «Lorsqu'un employé doit prendre une décision, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé» ;
- Variable 63 : «avant de prendre une décision, mieux vaut en parler d'abord à ses supérieurs» ;
- Variable 64 : «un bon règlement intérieur renferme toutes les situations possibles» ;
- Variable 30 : «Les chefs d'entreprise travaillent essentiellement pour leurs propres intérêts, non pas pour ceux de l'entreprise» ;
- Variable 15 : «La hiérarchie dans la famille est nécessaire» ;
- Variable 41 : «Un chef d'entreprise qui ne sait pas donner des instructions claires et détaillées prouve qu'il n'est pas intéressé aux problèmes que connaissent ses subordonnés au travail» ;
- Variable 43 : «Prendre le risque est excitant» ;

Parmi ces variables, deux seulement ne font pas partie de notre questionnaire. Pour le calcul de l'indice RH, nous avons repris, pour ces deux variables, les scores enregistrés par les groupes camerounais dans le cadre de l'enquête internationale «Exploring African Value» (voir tableau ci-après)

Tableau 3.10 : Valeurs moyennes standardisées des variables Q30R, Q63, dans l'étude African value survey

	Q30R	Q63
Cameroon English	1,59	0,94
Cameroon French	1,07	0,31

En procédant de la même manière comme dans le cas précédent et sur la base des données de l'enquête de "L'African value Survey", nous obtenons la formule ci-après pour le calcul de cet indice :

Indice «Rules and Hierarchy (RH)» = 66,22X(Valeur moyenne des 7 variables standardisées) + 41,72. Un score élevé traduit l'importance des règles et le fait que les subordonnés doivent se référer à leurs supérieurs hiérarchiques pour entreprendre des actions ou prendre les décisions. Un score moins élevé traduit le contraire.

4.2.2.3 «Importance of Religion (IR)»

Cet indice est calculé sur la moyenne de cinq variables standardisées :

- Variable 40 : «Tout le monde a besoin d'une religion» ;
- Variable 21 : «Les gens qui pratiquent une religion sont de meilleurs citoyens» ;
- Variable 34 : «Lorsqu'on a des problèmes, on peut les oublier en sortant avec des amis» ;
- Variable 13 : «Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps» ;
- Variable 51 : «Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci pour l'avenir».

Toutes ces variables sont contenues dans notre questionnaire. L'indice calculé de la même manière que dans les cas précédents est donné par la formule :

Indice «Importance of Religion (IR)» = 55,55X(valeur moyenne des 5 variables standardisées) + 61,67. Un score élevé sur cette dimension traduit une grande importance accordée aux valeurs religieuses au détriment des valeurs hédonistes.

4.2.2.4 Traditional Wisdom (sagesse traditionnelle «TW»)

Cet indice est calculé sur la base de la moyenne standardisée des quatre variables ci-après :

- Variable 48 : «Il est important de faire preuve d'hospitalité envers les étrangers» ;
- Variable 53 : «la sagesse est plus importante que le savoir» ;
- Variable 72 : «la sagesse est acquise par l'expérience et non par l'instruction» ;
- Variable 38 : «Au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter même si la majorité est d'accord».

Une seule variable n'a pas été retenue dans notre questionnaire. Pour le calcul de cet indice dans le cas des aires culturelles camerounaises, on a une fois de plus eu recours aux scores enregistrés par les groupes camerounais sur cette variable lors de l'enquête «African value survey» (Cameroon English (0,62) et Cameroon French (0,92)). En procédant comme dans les cas précédents, nous avons déterminé la formule ci-après pour cet indice :

Indice «Traditionnal Wisdom (TW)» = 82,64*(valeur moyenne des quatre variables standardisées) + 29,93. Cette dimension traduit l'importance de la sagesse traditionnelle

4.2.2.5 «Sharing (SH)»

Le score sur cette dimension est issu de la moyenne de quatre variables standardisées relatives aux items ci-après :

- Variable 23 : «La seule vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres» ;
- Variable 48 : «Les gens ont tendance à penser à eux même avant de penser aux autres» ;
- Variable 35 «La richesse est la chose commune qui devrait être bien répartie» ;
- Variable 12«Ceux qui ont du succès dans la vie devraient aider ceux qui en ont moins».

Toutes ces quatre variables sont contenues dans notre questionnaire. En suivant la même méthodologie que dans les cas précédents on arrive à la formule ci-après :

Indice Sharing (SH) = 85,47X(moyenne standardisée des) + 59,82. Cette dimension traduit l'importance accordée au partage de la richesse (Partager la richesse est important)

2.2. 2.6 Jealousy (JE)

Sept variables constituent cette dimension dans le cadre de «l'African value survey» :

- Variable 47 : «Si vous vous montrez trop intelligent cela pourrait avoir des effets négatifs sur vos collègues» ;
- Variable 36 : «faire de l'escroquerie sans être attrapé est signe d'intelligence» ;
- Variable 55 : «c'est naturel pour un homme d'atteindre le sommet même au prix de ses amis et de sa famille» ;
- Variable 29 : «les chefs d'entreprises n'aiment pas prendre des risques car ils craignent une perte de prestige lorsque les affaires tournent mal» ;
- Variable 71 : «Il n'y a rien de mal avec la polygamie, à condition qu'elle soit pratiquée avec sagesse»,
- Variable 16 : «les femmes ont facilement recours à la magie que les hommes» ;
- Variable 25 : «il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société» ;

Deux variables dans cette série n'ont pas été retenues dans notre questionnaire. Il s'agit des variables 29 et 47. Les scores enregistrés par les groupes camerounais dans l'enquête internationale sont donnés dans le tableau ci-après :

Tableau 3.11 : Valeurs moyennes standardisées des variables Q29R, Q47 dans l'étude "African value survey"

	Q29R	Q47
Cameroon English	0,81	0,19
Cameroon French	0,21	0,30

En prenant en compte ces valeurs et celles issues de notre enquête, nous avons calculé les scores sur cette dimension pour les différentes aires culturelles camerounaises d'après formule la ci-après :

Indice Jealousy (JE) = 95,23X(moyenne des 7 variables standardisées)+ 64,76. Cette dimension est relative à la considération de la jalousie dans la société.

2.2.2.7 Collectivism (CO)

Sept variables sont prises en compte dans la détermination de l'indice sur cette dimension :

- Variable 44 : «on devrait donner des jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales» ;

- Variable 08 : «la plupart des événements qui nous arrivent sont réglés par des forces incontrôlables» ;
- Variable 65 : «on accorde trop d'importance à l'instruction» ;
- Variable 19 : «je ne me sens pas bien si je ne vis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent» ;
- Variable 04 : «les femmes en tant qu'éducatrices d'une nouvelle génération jouent un rôle important dans notre société» ;
- Variable 33 : «une réponse directe risque de trop dévoiler ce qu'on pense ou envisage de faire» ;
- Variable 20 : «ceux qui commettent les péchés seront frappés par la malchance».

Seule la variable 33 n'a pas été retenue dans notre questionnaire. On a ainsi considéré pour cette variable les valeurs issues de l'enquête internationale "African value survey" (Cameroon english - 0,24 et Cameroon french 0,37). La formule ci-après élaborée comme les précédentes permet de calculer les scores des aires culturelles camerounaises sur cette dimension :

Indice Collectivism = 96,15X(moyennes standardisées des sept variables) + 78,85. Cette dimension souligne le désir d'harmonie dans la société ainsi que l'importance qu'on accorde aux obligations sociales.

2.2.2.8 Country responsibility (CR)

Deux variables sont considérées pour cette dimension :

- Variable 17 : «les citoyens devraient se sentir responsables pour la construction de leur pays» ;
- Variable 06 : «les gens d'origines ethniques différentes devraient pouvoir collaborer pour le bien être de leur société».

Toutes ces deux variables font partie de notre questionnaire. Le calcul de l'indice sur cette dimension a été effectué comme dans les cas précédents :

Indice country responsability (CR) = 121,95X(moyennes standardisées des deux variables) - 117.

Cette dimension traduit la responsabilité des citoyens dans la construction de la société.

Les scores des différents groupes camerounais sur ces dimensions ont été consignés dans le tableau 3.12

Au regard de ces résultats, on peut remarquer que les scores réalisés par les différents groupes camerounais suivent la même tendance et ne s'écartent presque pas des premiers résultats du Cameroun dans l'enquête "l'African Value survey". De plus amples commentaires sur ces résultats seront faits lors de leur prise en compte dans le management des organisations.

Tableaux 3.12 Score des différents groupes camerounais sur les différentes dimensions africaines

	HG		RH		TW		SH	
	Score	Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score	Rang
Peués islamisés (PMN)	04	10/11/12	87	04	103	01	108	01
Population Kirdis Extrême- Nord (PKN)	00	14/15	85	05	89	13/14	94	07
Bantu Sawa anglophone (BLSA)	31	01	93	02	91	09/10/11	73	14
Bantu Sawa francophone (BLSF)	05	9	80	11/12/13	93	03 à 06	89	11
Bassa'a Mpo'o (BLB)	09	3 à 6	76	15	89	13/14	100	03/04
Pahouin 1 (Eton Manguissa et assimilés) (BP1)	09	3 à 6	82	07	86	15	85	12
Pahouin 2 (Bulu, Fang, Ntumu et assimilés) (BP2)	04	10/11/12	81	08/09/10	93	03 à 06	80	13
Pahouin 3 (Ewondo, Mvélé, Bene, et assimilés) (BP3)	08	7/8	78	14	93	03 à 06	97	05
Groupe Tikar et Bamenda/ Bansa (BGA)	25	02	101	01	91	09/10/11	66	15
Bamiléké (BGF)	03	13	80	11/12/13	92	07/08	93	08/09/10
Bafia et assimilés (BM1)	08	7/8	80	11/12/13	98	02	93	08/09/10
Yambassa, Banen, Sanaga et assimilés (BM2)	09	3 à 6	83	06	92	07/08	93	08/09/10
Bamoun (BGB)	00	14/15	81	08/09/10	91	09/10/11	95	06
Kirdis Adamaoua (APPA)	09	3 à 6	89	03	93	03 à 06	101	02
Bantu de la Province de l'Est (Maka et assimilés) (BEHS)	04	10/11/12	81	08/09/10	90	12	100	03/04

Tableaux 3.12 (suite) Score des différents groupes camerounais sur les différentes dimensions africaines

	IR		JE		CO		SR	
	Score	Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score	Rang
Peuls islamisés (PMN)	94	02	83	02	76	07/08	76	03
Population Kirdis Extrême- Nord (PKN)	101	01	81	03	76	07/08	52	15
Bantu Sawa anglophone (BLSA)	92	03	59	15	70	14	63	10
Bantu Sawa francophone.(BLSF)	79	14	77	07	72	11/12	73	04
Bassa'a Mpo'o (BLB)	76	15	73	11	71	13	56	14
Pahouin 1 (Eton Manguissa et assimilés) (BP1)	81	13	78	05/06	78	02/03/04	68	08
Pahouin 2 (Bulu, Fang, Ntumu et assimilés) (BP2)	89	05	75	10	78	02/03/04	61	11/12
Pahouin 3 (Ewondo, Mvélé, Bene, et assimilés) (BP3)	87	06	78	05/06	78	02/03/04	61	11/12
Groupe Tikar et Bamenda/ Bansa (BGA)	90	04	66	14	69	15	57	13
Bamiléké (BGF)	85	08/09/10	76	08/09	75	09	80	01
Bafia et assimilés (BM1)	86	07	85	01	77	05/06	79	02
Yambassa, Banen, Sanaga et assimilés (BM2)	82	11/12	79	04	70	11/12	71	05
Bamoun (BGB)	85	08/09/10	76	08/09	77	05/06	69	06/07
Kirdis Adamaoua (APPA)	82	11/12	71	13	85	01	69	06/07
Bantu de la Province de l'Est (Maka et assimilés) (BEHS)	85	08/09/10	72	12	73	10	66	09

Une fois fait le calcul des indices culturels pour les aires culturelles camerounaises sur les dimensions issues des grandes enquêtes internationales, examinons la détermination des dimensions culturelles dans le contexte camerounais.

4.3- Les dimensions culturelles camerounaises.

Ce sont les facteurs issus des analyses du groupe de 21 et du groupe de 80 variables qui vont servir de base de raisonnement pour la détermination des dimensions culturelles dans le cas du Cameroun. Pour les dimensions caractéristiques de l'univers culturel camerounais, nous allons beaucoup plus nous appuyer sur les variables ne rentrant pas déjà dans la constitution des dimensions ci-dessus présentées.

4.3.1- Les facteurs F121 et F180 et la détermination de la dimension intégration familiale ou au groupe

Entre les facteurs F121 et F180, il existe une très forte corrélation (0,9594) et significative (seuil de significativité = 0.000). Au regard des variables très corrélées à ces facteurs, on note la grande présence des variables relatives à l'importance accordée à la famille :

- "La famille passe avant tout il faut tout lui sacrifier" (coefficient = -0,92 avec le facteur F121 et 0,97 avec le facteur F180). Il s'agit de la variable la plus corrélée à ces deux facteurs ;
- L'entreprise est considérée comme une famille et par conséquent les travailleurs doivent être traités comme les membres de cette famille (coefficient = -0,65 avec le facteur F121 et 0,60 avec le facteur F180).
- L'usage d'une même langue maternelle comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information (coefficient de corrélation = -0,69 avec F180) ;
- La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société (coefficient de corrélation = 0,66 avec F121 et -0,64 avec F180) ;
- La compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès (coefficient de corrélation = 0,54 avec F121) ;
- Même si les proches parents et amis ne travaillent pas bien on ne devrait pas les licencier (coefficient de corrélation = 0,84 avec F180) ;
- Il vaut mieux avoir un salaire élevé maintenant qu'une promesse d'emploi à long terme (coefficient de corrélation = -0,90 avec F180). Ici s'exprime la pression familiale sur le jeune travailleur au début de sa carrière afin de remplir ses nombreuses obligations familiales.
- C'est la jalousie qui amène la plupart des gens à agir (coefficient de corrélation = 0,92). C'est ici une autre idée de la pression familiale. En effet dans la famille on tolère mal l'idée d'un épanouissement individuel ou individualiste.

Les dimensions F121 et F180 renferment aussi les variables relatives à la considération du chef et du pouvoir :

- Il faut être riche pour mériter le pouvoir (coefficient de corrélation = -0,65 avec F121 et 0,69 avec F180) ;
- Il faut être âgé pour mériter le pouvoir (coefficient de corrélation = -0,61 avec F121 et 0,51 avec F180) ;

- Il faut être habile pour mériter le pouvoir (coefficient de corrélation = 0,80 avec F121 et -0,88 avec F180) ;
- Le chef est celui dont la communauté attend de plus grands services (coefficient de corrélation = -0,60 avec F180 et 0,71 avec F 121).

Bien d'autres variables importantes sont corrélées aux facteurs F121 et F180 (Voir tableaux : 3.4, 3.6 et 3.7).

Compte tenu de la prédominance des variables relatives à l'importance accordée à la famille nous avons jugé que les facteurs F121 et F180 pouvaient s'interpréter comme la dimension de l'importance accordée à la famille et au groupe d'appartenance. Le calcul des scores sur cette dimension sera fait sur la base des scores factoriels de la dimension F121. Un score faible sur cette dimension traduit un fort attachement au groupe d'appartenance ou à la famille et un score élevé des liens relâchés avec le groupe d'appartenance ou avec la famille. Toutefois convient-il de le préciser, même si les liens sont relâchés, la famille ne constitue pas un obstacle au progrès de l'individu et de la société. Cette dimension oppose aussi, d'une part, ceux qui considèrent que le pouvoir peut être acquis par le poids de l'âge ou l'accumulation des richesses et, d'autre part ceux qui estiment que le pouvoir se mérite par l'habileté et les services rendus à la communauté. La valeur de l'alpha de Cronbach calculée sur les onze valeurs les plus corrélées au facteur F221 est égale à 0,88. (bonne cohérence interne).

Un examen des corrélations entre les facteurs F121 et F180 et ceux issus de l'analyse des 20 variables du VSM 94 présente quelques corrélations importantes et significatives. Il en est de même des corrélations entre ces deux facteurs et les dimensions de l'«African value survey» (voir tableau ci-dessous).

Tableau 3.13 : Corrélations entre les F121 et F180 et les Facteurs F120, F220 et quelques dimensions de l'African Value Survey.

	F120	F220	Human goodness	Sharing	Jealousy	Rule and hierarchy
F121	0,5205*	-0,5661*	-0,7643***	0,5031	0,6445***	-0,8560***
F180	-0,6011**	0,5866**	0,8200***	-0,5891**	-0,6963***	0,8905***

- * Significativité au seuil de 0.05
- ** Significativité au seuil de 0.001
- *** Significativité au seuil de 0.000

Cette première dimension appelle quelques commentaires au regard des réalités politiques, sociologiques et anthropologiques du Cameroun et des aires culturelles objet de l'enquête.

Au regard des résultats, on remarque un détachement des aires culturelles de la zone anglophone des aires d'autres zones. Ainsi, pour cette dimension intégration de la famille ou au groupe, les scores les plus faibles sont ceux des groupes BGA et BLSA suivi de ceux des groupes APPA, PMN, PKN (groupes du septentrion), BGF et BGB (groupe des grass-field), enfin viennent les groupes de l'ensemble de l'aire culturelle bantu.

Un examen de la contribution des individus aux axes permet de constater que les facteurs F121 et F180 expliquent mieux le comportement des groupes de la zone anglophone (contribution de ces 2 groupes égale à 74,5% au facteur F180 et 63,8% au facteur F221). Compte tenu de l'importante contribution de ces groupes à la détermination de ces premiers facteurs, nous avons repris l'analyse en omettant cette fois les groupes BGA et BLSA. Le premier facteur issu de la nouvelle analyse du groupe de 80 variables restitue 20,61% de la quantité d'information. Ce facteur présente une corrélation forte et significative avec le facteur F180 (coefficient de corrélation = 0,8955 au seuil 0,000). Ce qui signifie que ce nouveau facteur F180 contient la majorité des items appartenant déjà à l'ancien facteur F180. Dans cette seconde analyse l'item fortement corrélé au premier axe est encore l'item Q70 (la famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier (0,86)). Les indices calculés sur cette nouvelle dimension F180 montrent que les groupes du septentrion viennent en tête, suivi des groupes des Grass-field et enfin les groupes bantu. On peut donc remarquer que ces seconds résultats ne s'écartent pas des résultats de la première analyse, d'où une confirmation des premiers résultats.

Cette dimension peut nous édifier sur certains faits :

- **La tendance aux particularismes et au repli identitaire des minorités anglophones :**
«La quête des particularismes est le lot des communautés minoritaires. La tendance aux particularismes chez les élites du Cameroun anglophone se manifeste sous forme d'un courant de pensée qui milite pour la survie, voire l'égalité culturelle et politique par rapport au Nigéria d'une part, et par rapport au Cameroun francophone, d'autre part»(Ekomo, 1994, p. 66). La tendance au repli identitaire, aux modèles identificatoires et à la recherche de l'esprit de solidarité se traduit dans le processus même de socialisation des jeunes populations scolaires de la zone anglophone du Cameroun. En effet, *«dans la philosophie éducative anglophone, écrit Ekomo, le port du vêtement scolaire n'est pas seulement une mesure pratique destinée à identifier les élèves des non-scolaires ; il est aussi une exigence morale qui s'applique à l'école anglophone quelle qu'elle soit et où elle se trouve. Cette pratique a pour objectif d'identifier l'école anglophone de l'école non-anglophone, en toutes circonstances. Les responsables scolaires se sont arrangés de manière à imposer cette mesure*

aux secteurs public et privé, aux tendances laïque et confessionnelle, monolingue et bilingue de l'ensemble du pays. Dans toutes les écoles maternelles et primaires du Cameroun, les élèves anglophones arborent sans exception le vêtement bleu et blanc : les filles sont vêtues d'une robe bleue au col blanc, les garçons portent une chemisette bleue enfilée dans une culotte kaki. Les anglophones entendent montrer par cette pratique une image de cohésion interne, doublée d'un sens poussé de l'organisation. Ils tendent de prouver ainsi qu'au-delà des clivages administratifs (secteur public/ privé) et idéologiques (confessionnel / laïc) l'identité anglophone transcende les frontières institutionnelles pour mieux exprimer l'unicité des valeurs éducationnelles et collectives du groupe» (Ekomo, op. cit . pp. 213-214). On peut donc comprendre pourquoi les scores les plus faibles sur la dimension de la solidarité envers le groupe sont ceux des groupes des aires culturelles anglophones. Au Cameroun, les anglophones se sont toujours considérés comme une minorité marginalisée. A l'heure actuelle on n'a pas encore pu faire taire leurs revendications. D'où ce fort esprit de solidarité.

- **La résurgence de l'esprit solitaire et de lutte des Seigneurs de la forêt (Groupe Pahouin)** : les scores les plus élevés sur cette dimension sont ceux du groupe pahouin. En effet, Parlant des Beti, un des grands groupes pahouins, Laburthe-Tolra (1982, p. 11) note que la vie traditionnelle de ce peuple «est apparue comme une suite de luttes : luttes physiques pour survivre au sein d'une nature hostile, luttes sociales dans les processus de segmentation et d'alliance, au sein du mariage et de la polygynie, dans la compétition pour la richesse et l'autorité ; sourdes luttes intestines entre frères, entre fils et père, entre épouses et maris, entre co-épouses ; luttes ouvertes entre voisins pour la suprématie politique et économique». Selon le même auteur, l'ethos bëti «comporte une exigence (de justice) qui s'exprime dans la tendance à rechercher la parfaite égalité, ou l'égalisation au sein des nombreux échanges qui (par définition) constituent la vie sociale» (1981,op. cit. p. 377). Il apparaît donc entre autres tensions celle entre l'individu et la société. C'est ainsi qu'à côté du vœu de fusion⁵³, on propose à chacun de se montrer aussi indépendant que possible⁵⁴. «Ce «système D», ce principe d'autarcie que postule une société segmentaire, écrit Laburthe-Tolra, s'oppose déjà à l'interdépendance des membres du groupe ; celle-ci sera tout à fait reléguée au second plan par l'opinion conséquente qu'un homme digne de ce nom est un homme entier, intraitable, qui refuse ou méprise tout-compromis, qui ne cède jamais ; s'il cédait, il ne serait pas assez «dur» pour être un chef, il

⁵³ Selon Laburthe-Tolra «la solidarité du lignage est (...) prêchée dans les *minšana* et la perméabilité de l'individu à autrui est autant que possible exigée dans les faits : on lui demande d'être sociable ouvert, c'est-à-dire de ne pas s'isoler, de parler, d'être accueillant, d'avoir un village et des maisons accessibles à tous les siens, de ne rien faire d'important sans informer et consulter les autres chefs de famille ». (op. cit. p. 388)

⁵⁴ Voici à ce sujet un exemple de propos relevé par Laburthe-Tolra de la bouche d'un sage bëti : «Si dans votre groupe vous êtes cinq, débrouille-toi, place-toi seul, occupe la première place. Mon père avait comme *ndan* "Fabrique toi-même tes choses avec tes mains" et mon ami Ntsama Lëka un Etenga : "Fabrique toi-même tes choses et conserve les !"» (op. cit. p. 389)

ne prouverait pas sa «force» qui elle aussi, au même titre que la coutume ou la loi de solidarité, repose sur les puissances de l'invisible»(op. cit. p. 389)

- **La résurgence de l'exigence de la solidarité entre musulmans et des traits de la solidarité des Kirdis** : les scores les plus faibles sur cette dimension après ceux du groupe anglophone sont ceux des groupes culturels du Nord. Nous le savons, l'Islam prône un certain esprit de solidarité et les païens du nord-Cameroun, comme nous avons eu à le relever lors de la présentation de ce groupe, sont très solidaires.

- **la résurgence de la solidarité au mérite**: Ici, il apparaît un trait caractéristique des populations des Grass-field déjà relevé par l'historien Mveng et le Sociologue Warnier "**la solidarité au mérite**". Selon Warnier, la solidarité au mérite est une des parades à l'encontre des mécanismes égalisateurs dans les sociétés des "Grass-field" de l'ouest Cameroun. D'après Warnier, cette solidarité procède du principe suivant : "*ne participent aux réseaux de solidarité que les parents qui ont fourni les preuves de leurs mérites. Les parents se soutiennent mutuellement. Mais ceux qui, par leur faute, n'ont pas honoré l'aide reçue sont marginalisés*". De l'avis de Warnier, "*dans le paysage camerounais, ce parti pris moralisateur est exceptionnel. Il donne incontestablement un avantage décisif en affaires au Bamiléké par rapport au Beti, au Bafia ou à tout autre qui doivent partager avec leurs parents, sans qu'il soit fait grand cas des mérites de ceux-ci. (...) La société bamiléké a réussi le tour de force de mettre un fond au tonneau de Danaïde de la solidarité parentale*" (op. cit. p. 75). C'est à notre avis, cette solidarité au mérite qui peut expliquer la position médiane du groupe BGF sur ce facteur de l'intégration à la familiale ou au groupe.

- Les sociétés Bassa'a et Douala tout comme les sociétés du groupe pahouin qui sont aussi des sociétés égalitaires ne présentent pas des liens aussi renforcés avec le groupe. On note aussi ici l'esprit de concurrence et l'importance des mécanismes égalisateurs qui ont toujours caractérisé ces deux peuples.

4.3.2- Les facteurs F221 et F280 et la dimension "Négation des identités anciennes ou adaptation aux idées nouvelles"

La corrélation entre les facteurs F221 et F280 est très forte (0,9574) et significative au seuil 0,000.

Pour la détermination de la dimension relevant de ces deux facteurs, on a retenu les variables ci-après :

- **Q90** : Les vivants sont unis à leurs ancêtres dans la vie quotidienne (0,86) (variable la plus corrélée au facteur F280) ;

- Q99 : En cas de conflit au travail, il est plus facile d'arriver à une solution de compromis si mon chef hiérarchique est du même groupe ethnique que moi (-0,77) ;
- Q97 : Les femmes qui travaillent sont une menace pour leurs époux (-0,65) ;
- Q66 : Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien (-0,60) ;
- Q88 : C'est un lourd fardeau que d'avoir une grande famille (0,56) ;
- Q74 : Les subordonnées doivent être surveillées pour que le travail soit bien fait (-0,55) ;
- Q65 : On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres (-0,54)

La valeur de l'alpha de cronbach calculée sur ces variables est sensiblement égale à 0,80 (bonne cohérence interne). Ces variables sont donc censées mesurer un même phénomène. La somme des scores de ces variables peut être prise comme une mesure synthétique. La corrélation entre la moyenne calculée sur la base de ces 7 variables et le facteur F280 est égale à 0,9563 et significative (au seuil 0,000). Cette importante corrélation nous amène à calculer les scores de cette dimension sur le score moyen issu de l'analyse factorielle.

Tableau 3.14 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables de la dimension "négarion des idées anciennes"

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q90	22,1	25,4	32,2	23,0	27,4	27,4	36	29,7	41	26,8	25,5	38,5	30,6	28,0	17,6
Q99	33,3	14,8	21,6	23,2	17,6	16,1	26,2	22,4	13,5	13,4	15,9	17,6	17,6	24,5	26,6
Q97	16,6	12,7	17,1	11,5	11,5	13,2	13,1	08,7	10,2	04,9	08,9	07,8	11,1	18,4	20,8
Q66	60,0	58,2	55,1	65,2	60	55,3	46,4	52,8	53,9	47,6	55,7	59,6	56,5	63,1	58,8
Q88	69,4	72,7	78,7	70,6	67,4	64	72,2	73,3	63,2	56,3	61,8	67,3	72,6	73,8	62,3
Q74	69,5	61,8	69,2	66,7	59,7	60,2	65,3	50	51,3	48,8	60,7	61,5	61,1	68,6	66,4
Q65	63,9	49,1	63,8	53,6	37,5	37,7	47,5	47,7	59,0	45,1	49,5	48,1	45,4	50,6	59,7

Cette dimension va traduire le rejet des idées anciennes ou traditionnelles, la négation des identités anciennes ou encore la tendance vers la modernité des groupes objets de notre enquête. Cette tendance à l'adaptation à la modernité se traduit par le rejet des idées contenues dans les variables qui constituent la dimension. Ainsi sont rejetées les idées ci-après :

- **"Les vivants sont unis à leurs ancêtres dans la vie quotidienne"** : Les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "pas du tout d'accord" sont faibles (voir Q90, tableau 3.14). Or, lors de la présentation de nos aires culturelles nous avons eu à mentionner l'importance de certains rites et de certaines croyances traditionnelles. Par exemple la vénération des crânes des ancêtres dans les sociétés bamiléké.

- **"En cas de conflit au travail, il est plus facile d'arriver à une solution de compromis si mon chef hiérarchique est du même groupe ethnique que moi"** : Ici encore les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont faibles (voir Q99, tableau 3.14). Compte tenu du fait de l'importance de la solidarité du groupe, on devrait s'attendre à ce que les membres d'un même groupe s'entendent facilement en cas de conflit. Or tel n'est pas le cas pour tous les jeunes des différents groupes ethniques ayant fait l'objet de l'enquête. On peut essayer de donner des explications à cette attitude. Entre supérieurs et subordonnés issus d'un même groupe ethnique, les difficultés de commandement sont très accentuées (Hernandez, 1997, p.215), il y a tendance de certains à abuser de la situation et à devenir incontrôlables (voir au chapitre IV, la section sur le leadership et le paragraphe sur le paternalisme). Il y a aussi la confiance excessive parfois accordée par les subordonnés à leur chef d'une même ethnie qui doit solutionner tous les problèmes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Toujours au sujet des rapports subordonnés supérieurs d'un même groupe ethnique, on doit noter qu'en Afrique, s'il est difficile de commander un aîné, ce sera encore plus délicat s'il a la même origine ethnique ou villageoise. La communauté ethnique est donc considérée comme venant accroître la pesanteur des facteurs sociologiques. Cette attitude peut aussi traduire la peur de la jalousie des autres employés qui vont suspecter un certain favoritisme entre membres d'une même ethnie ou même celle des membres du même groupe car la réussite d'un frère est parfois plus difficile à accepter que celle d'un étranger. Toutefois, comme on verra aussi avec les autres éléments sur les facteurs ethniques sur le lieu de travail, cette attitude est en contradiction avec certaines réalités sur le terrain. Ainsi, cette attitude peut traduire de façon générale la difficulté d'évoquer la question tribale.

- **"Les femmes qui travaillent constituent une menace pour leurs époux"** : Pour cet item les pourcentages des niveaux "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont faibles (voir Q97, tableau 3.14). Ainsi, la femme ne saurait plus jouer essentiellement un rôle domestique ou apparaître comme le bien économique par excellence (avoir beaucoup d'épouses étant synonyme de richesse dans certaines cultures camerounaises). Au Cameroun les femmes sont désormais au devant de la scène en occupant même les secteurs d'activité naguère réservés aux Hommes. On note aussi avec Kamdem l'avènement du couple entrepreneur. C'est probablement, de l'avis de cet auteur, dans la

dynamique de la relation homme-femme que l'on observe les innovations les plus significatives dans le comportement des entrepreneurs camerounais. Or la femme a longtemps été considérée comme incapable d'exercer certaines fonction à côté de son mari.

- **"C'est un lourd fardeau d'avoir une grande famille"** : On se rappelle avec Laburthe Tolra que chez les Beti la vraie richesse ce sont les hommes⁵⁵, alors il fallait avoir une grande progéniture. Mais avec les contraintes de la vie moderne on se rend compte qu'il faut limiter les naissances, on parle de plus en plus de planning familial et autres méthodes de contraception. C'est cette nouvelle attitude qui est traduite par les réponses des jeunes des différentes aires culturelles camerounaises (voir Q88, tableau 3.14)

- **"L'entrepreneur est celui qui ne dilapide rien"** : Cette idée traduit celle de l'esprit d'entreprise et de l'importance désormais accordée à l'épargne par tous les groupes. On a eu à le souligner avec Mveng et Warnier, seuls les groupes des grassfield avaient les comportements d'ascétisme. A ce sujet, voici les propos de Warnier : *« sous bénéfice d'enquête, notre opinion est que l'entrepreneur non Bamiléké, en particulier celui du Sud, si excellent homme d'affaire fut-il, souffrirait, par rapport à son concurrent Bamiléké, de deux causes structurelles de désaccumulation : premièrement la pression parentale, deuxièmement l'obligation de consommation ostentatoire considérée comme nécessaire à son rang et qui lui permettrait, dans la tradition du bilaba des anciens décrit par Laburthe-Tolra (1981), de désamorcer de possibles accusations de sorcellerie. Il s'agit là des facteurs qui tiennent aux systèmes en présence plus qu'aux stratégies individuelles. Ce serait donc des facteurs déterminants de l'accumulation différentielle des Bamiléké et des non-Bamiléké »*. Mais désormais tous les groupes camerounais tendent à organiser des tontines et essayer de se lancer dans les affaires. Cette attitude traduit à notre avis un changement de mentalité, la nécessité d'épargner étant désormais la chose la mieux partagée par tous les groupes ethniques camerounais (Voir Q66, tableau 3.14).

- **"Les subordonnés doivent être surveillés pour que le travail soit bien fait"** : Ici, on note tout de même une certaine évolution dans la conception de la nature de l'homme. Même si dans tous les groupes on estime encore que cette surveillance est nécessaire cette tendance est plus prononcée dans certains groupes que dans d'autres (voir Q74, tableau 3.14).

- **"On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres"** : On l'a mentionné avec d'Iribarne, dans le context  camerounais, on ne peut laisser les manifestations d'opposition s'exprimer de manière ouverte au risque d'arriver à des situations de conflits difficilement

maîtrisables. Dans le contexte camerounais, *"les manifestations ouvertes d'opposition ne sont pas perçues comme un acte de portée limitée, en rapport avec l'objectivité des choses, désagréable, certes, mais n'ayant pas de signification réellement hostile. Elles revêtent un caractère dramatique, car elles sont ressenties comme une remise en cause radicale de la personne"* (d'Iribarne, 1990, p.35). Or, la position des jeunes camerounais semble plutôt compatible (même si les pourcentages ne sont pas très élevés(voir Q65, tableau 3.14)) avec celle des sociétés qui tendent à laisser les manifestations d'opposition s'exprimer de manière ouverte. Dans ces sociétés en effet, *"voir contredire publiquement des positions sur lesquelles on s'est fermement engagé, se faire critiquer publiquement et ouvertement, être sanctionné aux yeux de tous n'y est pas considéré comme humiliant, et fait partie du fonctionnement normal de la vie sociale"* (d'Iribarne, 1990, p.32). Cette position des jeunes populations camerounaises semble aussi corroborer l'idée de la réhabilitation de la parole («la palabre africaine») dans la gestion des organisations au Cameroun relevée par Kamdem (1996, pp. 262-265).

Les scores sur cette dimension sont donnés dans le tableau 3.15. Un score très élevé (proche de 100) exprime une forte tendance au rejet des idées anciennes(tendance très prononcée pour l'adoption des idées nouvelles) et un score faible une tendance moins prononcée pour les nouvelles idées. On remarque donc ici que les groupes Sawa se retrouvent en tête, ces groupes, au regard de l'histoire du Cameroun sont les premiers à avoir connu la civilisation occidentale. Les groupes de l'Ouest enregistrent aussi un score élevé, on peut donner ici deux explications, la première est que notre échantillon est constitué par les jeunes Bamiléké qui habitent les grandes métropoles Douala et Yaoundé (par conséquent leur comportement peut être influencé par celui des groupes Sawa ou autres groupes) ; la deuxième explication tient de l'envie des populations Bamiléké à se moderniser. A ce sujet, Warnier (1993) parlant de l'esprit d'entreprise chez les Bamiléké a noté le désir de modernité lié au succès dans les affaires. Warnier mentionne entre autres traits de l'envie de se moderniser, la reproduction ou la domestication de la modernité ou encore l'importation de la modernité. On peut aussi noter par exemple que la jeune génération d'entrepreneurs de l'Ouest tient à se détacher par son comportement à l'ancienne génération. Les scores les plus bas sur cette dimensions sont ceux des groupes du septentrion. Dans cette zone, on note encore un grand attachement à certaines valeurs traditionnelles (voir par exemple les pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour ces groupe sur la variable Q97 "les femmes qui travaillent sont une menace pour leurs époux")

⁵⁵ A cet effet Tolra a relevé ce dicton Beti "Owog na akuma : vë bod" «Si tu entends dire "richesse", sache qu'il s'agit de rien d'autre que d'êtres humains» (p.233)

4.3.3. Analyse du facteur F380 et la dimension de "la femme chef d'entreprise"

La dimension que nous allons déterminer sur la base de ce facteur est relative aux variables que nous allons considérer comme caractéristiques d'une gestion féminine et de la solidarité ethnique sur le lieu de travail. Pour la détermination de cette dimension, nous allons considérer les trois variables ci-après :

- Q98 : Les femmes sont meilleurs chefs d'entreprise que les hommes (-0,82) ;
- Q61 : Il est toujours préférable de travailler avec les membres de son groupe ethnique (-0,63) ;
- Q58 : La meilleure manière de prospérer en affaire est de s'associer aux membres de son groupe (-0,19).

La variable Q58, comme on peut le constater, ne présente pas une forte corrélation avec le facteur F280, mais elle intervient ici à cause de sa corrélation avec la variable Q98 (coefficient de corrélation = 0,54). L'alpha de cronbach calculé sur ces trois items est égal à 0,7346. La formule de calcul d'indice sur cette dimension est donnée par l'expression : $285,71 * (\text{moyenne des trois items}) + 425,71$. Cette dimension est significativement corrélée au facteur F380 (-0,6815).

Une vision positive de la femme chef d'entreprise s'accompagne d'autres considérations sur le plan de la gestion des organisations. En effet cette dimension est corrélée à la dimension "Collectivism". Ainsi, en nous référant au tableau (3.6), on peut remarquer que les idées selon lesquelles "l'entreprise devrait s'intéresser au bien être des employés et "donner les jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales accompagnent une vision positive de la femme entrepreneure. Cette dimension présente aussi des corrélations avec la moyenne des variables relatives aux dimensions MAS ("Travailler avec des gens qui coopèrent efficacement " et "Avoir des bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau élevé) et IDV (Avoir de bonnes conditions matérielles de travail et avoir un travail qui comporte de l'aventure et de la variété) de Hofstede. Un score élevé sur cette dimension traduit une vision positive de la femme entrepreneure et la préférence à travailler avec les membres de son groupe ethnique ou à collaborer en affaire avec les membres de son groupe.

Toutefois, les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont encore apparus très faibles pour les questions relatives à la collaboration ethnique sur le lieu du travail. Cette attitude est pourtant en contradiction avec les réalités du terrain. En effet selon Emmanuel Kamdem qui a observé de nombreuses entreprises camerounaises, "si la plupart des dirigeants tiennent un discours très nuancé sur la question, l'observation attentive des pratiques de terrain révèle

l'influence considérable du critère ethno-tribal, en particulier dans le recrutement et la promotion interne". Toujours à ce sujet, d'Iribarne a relevé dans le cadre d'une enquête menée dans une entreprise camerounaise les propos ci-après d'un chef d'atelier : *"Il y a des problèmes ethniques.....les 3/4 des Bamilékéés qui constituent notre équipe ont tendance à se regrouper(...))ls parlent leur dialecte entre les groupes pour que les uns et les autres ne comprennent pas"*(op. cit. p. 75). La tendance au regroupement ethnique est encore beaucoup plus prononcée au Cameroun depuis l'avènement de la démocratie où chaque groupe est en quête de son identité passée, des ses racines et au regroupement de ses membres, en témoigne, la renaissance de certaines organisations anciennes comme le NGOUEN chez les BAMOÛN et le NGONDO chez les SAWA etc. ainsi que l'existence de nombreuses associations des ressortissants des diverses localités du Cameroun. Néanmoins malgré ce constat sur le plan de la réalité, on pourrait peut-être aussi revoir ici la tendance à l'esprit d'indépendance de certains groupes ou aussi l'expression de "la solidarité au mérite". Toutefois, on doit encore mentionner la difficulté d'évoquer la question tribale. Ainsi, malgré les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" sur les variables relatives aux questions ethniques", nous estimons que les différences d'opinion enregistrées permettent de différencier les cultures.

3.2. 4- Analyse des dimensions F480 et F321 et la détermination de la dimension confiance ethnique sur le lieu du travail.

Pour la détermination de cette dimension, nous allons considérer les items :

- **Q56 : Il est important pour le fonctionnement de l'entreprise de confier les postes de responsabilité ou les postes importants aux membres du même groupe ethnique que le propriétaire ou le directeur de l'entreprise (-0,66) ;**
- **Q79 : Tous les êtres humains sont égaux et méritent le même traitement (-0,59) ;**
- **Q84 : La nature renferme les bonnes et les mauvaises choses (0,58) ;**
- **Q100 : On se sent toujours proche de tout être humain (-0,46) ;**
- **Q54 : En de recrutement et à niveau de compétence égal, le choix doit porter en priorité sur le candidat du même groupe ethnique que le directeur ou le propriétaire de l'entreprise (-0,15).**

L'alpha de cronbach calculé sur ces facteurs est égal à 0,7417. Cette dimension est significativement corrélée au facteur F480 (-0,6920 au seuil 0,004). Cette dimension est aussi corrélée à la dimension "Importance of religion"(0,6383 au seuil 0.010).

Le score sur cette dimension est donné par la formule : $286 * (\text{moyenne des cinq variables standardisées}) + 263$. Un score élevé sur cette dimension traduit une plus grande confiance accordée aux membres et une vision plus positive des autres, un score moins élevé traduit l'absence de confiance aux membres de son groupe mais non une vision négative des autres. La différence entre groupes objets de notre enquête sur cette dimension provient donc de la confiance qu'on accorde aux membres de son groupe. Même si cette confiance n'est pas très prononcée dans l'ensemble, il apparaît qu'elle est plus marquée chez certains groupes que d'autres.

Si par rapport aux opinions enregistrées dans notre enquête, on note encore une négation de la solidarité ethnique sur le lieu de travail, force est de constater avec Kamdem que sur le terrain il existe un mode de gestion fondé sur le développement de la "coalition ethno-tribale". C'est semble-t-il le mode de gestion le plus répandu. "Ici, précise Kamdem, le mot d'ordre semble être de recruter en priorité les personnes originaires de la même ethnie que le promoteur. Même si les dirigeants s'adressent parfois à des organismes de recrutement, cela ne change rien à la tendance dominante qui est de chercher à constituer une sorte de "village ethnique" dans l'entreprise" (op. cit. p. 266). Toutefois, toujours à ce sujet, Warnier note que dans le domaine des recrutements, l'ethnicité n'est pas un critère pertinent. Il précise par ailleurs que Nihan et al. (1982 : 36-37) ont constaté l'existence d'un vrai marché de l'emploi dans le secteur moderne non structuré de Yaoundé et d'une logique d'entreprise qui s'impose à tous les acteurs, Bamiléké ou non. Ainsi, de l'avis de Warnier, la pression de la concurrence qui pousse les entrepreneurs à perfectionner leur gestion, a également pour effet de les contraindre à gérer leur main-d'œuvre selon ses performances au travail (op. cit. p. 236)

4.3.5. Analyse de la dimension F580 et F621 et la dimension "Ouverture aux autres"

En dehors des questions Q25("En général on peut se fier aux gens") et Q26 (Les gens d'origines ethniques différentes devraient pouvoir collaborer pour le bien être de la société) qui contribuent déjà respectivement à la détermination des dimensions "Human Goodness" et "Societal responsibility", deux autres variables, au regard de la dimension F580, présentent des corrélations avec cette dimension.

- Q(21) : Il est important que l'entreprise pour laquelle on travaille marche bien puisqu'on pourrait en profiter à la longue (0,56) ;
- Q(51) : On doit songer à travailler le plus longtemps possible dans une entreprise appartenant ou dirigée par un membre de son groupe ethnique (-0,68). La variable Q(51) est aussi corrélée au facteur F621 (-0,69). Et c'est la seule d'ailleurs qui constitue cette dernière dimension.

On peut ajouter à ces variables, la variable Q50 : "Il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans la société" (0,49).

Compte tenu de la nature de ces variables, on peut dire que la dimension qu'elles mesurent traduit, d'une part, la volonté des jeunes des différents groupes ethniques à vivre ensemble dans un cadre réglementaire bien déterminé et, d'autre part leur souci pour la bonne marche à long terme des organisations (institutions ou entreprises). Les scores sur cette dimension ont été calculés sur la base des scores factoriels du facteur F580⁵⁶. Un score élevé sur cette dimension traduit une tendance plus prononcée au désir de vivre ensemble avec les autres groupes et au souci d'œuvrer à long terme pour la bonne marche tant de la société que de l'entreprise. Un score moins élevé traduit aussi certes l'ambition de vivre avec les autres et d'œuvrer pour la bonne marche de la société ; mais aussi une tendance à vouloir travailler à long terme avec les membres de son groupe. Les scores les plus bas sont ceux du groupe PKN (on revoit ici la traduction de l'esprit de solidarité). Les aires culturelles bantu et assimilés enregistrent aussi les scores bas. Or ces groupes sont apparus comme étant les moins solidaires. On peut dire qu'avec l'avènement de la démocratie, ces groupes éprouvent désormais le désir de se regrouper. On peut aussi remarquer que les scores les plus élevés sont ceux des groupes qui ont une forte cohésion interne. Ces résultats amènent donc à voir 2 considérations importantes :

- le développement constaté par Kamdem du mode de gestion fondé sur la réduction de la "coalition ethno-tribale". Dans ce mode de gestion on essaye autant que faire se peut de faire abstraction de l'origine ethnique de l'individu et ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'entreprise.

- Le transfert de la solidarité de l'ethnie vers d'autres formes de solidarité (solidarité de service par exemple). On doit donc encore noter ici avec d'Iribarne que *"le groupe n'a pas nécessairement une base familiale ou ethnique. Ce qui paraît vraiment invariant dans la culture camerounaise, ce n'est pas le type de critères sur lesquels les groupes s'édifient ; c'est le fait que la société tende à s'organiser en groupes, chaque individu se sentant frère des membres du même groupe et étranger vis-à-vis des autres"* (op. cit p. 75). Cette tendance au nouveau type de regroupement se retrouve dans ces propos d'un chef d'entreprise rapporté par Emmanuel Kamdem *"Ma famille naturelle c'est un peu les personnes avec qui j'ai été à l'internat, avec qui j'ai été au collège, celles avec qui on était à l'école primaire ; et cette famille là n'avait pas de tribu. J'estime que mon frère c'est celui qui travaille bien, c'est celui qui fait ce qu'on lui demande de faire... Aujourd'hui ma famille c'est un peu mon entreprise"*.

⁵⁶ La moyenne standardisée étant nulle pour le groupe BGA, nous avons jugé utile de travailler avec les scores factoriels du facteur F580.

L'un des traits marquant ici est que la vision positive de l'autre s'accompagne de la reconnaissance de son mérite. On peut donc dire que, dans le cas du Cameroun, même si la pression ethnique est encore forte, il y a une réelle volonté des camerounais à vivre ensemble en constituant des groupes sur la base d'autres critères en dehors des ethniques. Il est dès lors question de rechercher les synergies culturelles et non pas de se contenter simplement de cet autre mode de gestion identifié par Kamdem à savoir la gestion fondée sur la recherche des habiletés "ethno-tribales".

Les scores sur les différentes dimensions sont donnés dans le tableau ci-après :

Tableau 3.15 : Score des différents groupes sur les dimensions camerounaises.

	Intégration au groupe		Négation idées anciennes		femme chef d'entreprise		Confiance ethnique		Ouverture aux autres	
	Indice	Rang	Indice	Rang	Indice	Rang	Indice	Rang	Indice	Rang
Peuls islamisés (PMN)	61	11/12	56	13	50	02	100	01	67	06/07
Population Kirdis Extrême- Nord (PKN)	74	08	05	14	11	11	90	04	00	15
Bantu Sawa anglophone (BLSA)	00	15	100	01	01	13/14	91	02/03	40	11
Bantu Sawa francophone (BLSF)	93	05	95	02/03/04	15	10	00	15	94	02
Bassa'a Mpo'o (BLB)	83	06	70	11	34	09	43	10/11	44	10
Pahouin 1 (Eton Manguissa et assimilés) (BP1)	96	04	95	02/03/04	45	05/06	42	12	38	12
Pahouin 2 (Bulu, Fang, Ntumu et assimilés) (BP2)	100	1/2	78	09	49	03	43	10/11	29	14
Pahouin 3 (Ewondo, Mvélé, Bene, et assimilés) (BP3)	100	1/2	85	08	41	07	49	08	30	13
Groupe Tikar et Bamenda/ Bansa (BGA)	08	14	87	06/07	39	08	39	13	71	05
Bamileké (BGF)	61	11/12	94	05	00	15	59	07	79	03
Bafia et assimilés (BM1)	65	10	95	02/03/04	47	04	88	05	75	04
Yambassa, Banen, Sanaga et assimilés (BM2)	78	07	87	06/07	45	05/06	91	02/03	60	10
Bamoun (BGB)	72	09	62	12	01	13/14	61	06	100	01
Kirdis Adamaoua (APPA)	47	13	00	15	100	01	18	14	64	09
Bantu de la Province de l'Est (Maka et assimilés) (BEHS)	98	03	75	10	09	12	45	09	67	06/07

Par rapport à nos dimensions et nos variables, il convient de rappeler, comme déjà par ailleurs mentionné, que :

- le nombre d'items jusqu'ici utilisé est certes grand, mais il n'est pas le plus grand possible ;
- ensuite, quel que soit le nombre d'items utilisés, ils représentent dans tous les cas un sous ensemble prélevé dans un ensemble infiniment vaste d'indicateurs . Il existe d'autres indicateurs susceptibles de mesurer les mêmes dimensions.

S'agissant maintenant des diverses interprétations que nous avons eues à donner aux dimensions, il convient de noter qu'on se situe dans la thèse wébérienne de la science. Il est question pour nous d'essayer de comprendre et d'expliquer les valeurs auxquelles les hommes ont adhéres et les œuvres qu'ils ont édifiées (observation des régularités tendanciennes). Ainsi, par rapport à nos diverses interprétations, nous n'excluons pas d'autres interprétations possibles, la science selon Weber étant un processus inachevé.

Une autre préoccupation dans notre travail est celle de la population sujette à l'enquête. Il s'agit en fait d'une population qu'on peut considérer comme classe moyenne. On est d'avis ici avec Hofstede qu'avoir fait des études supérieures situe automatiquement quelqu'un au moins au niveau des classes moyennes. Et cette classe, on le sait, est à l'origine de nombreux changements sociaux dans la société.

S'agissant maintenant des scores sur les différentes dimensions, il doit être noté que le mode de calcul des scores aboutit à des scores relatifs et non à des positions absolues. ***Ils indiquent dans quelle mesure les membres d'une aire culturelle X et d'une aire culturelle Y ont répondu différemment aux même questions. Ils fournissent des indications sur la programmation mentale qui va de paire avec une aire culturelle plutôt qu'avec une autre.***

A travers les différents résultats issus des dimensions factorielles, il ne s'agit pas de comparer les personnes mais les tendances générales dans les réponses de chaque aire culturelle (le citoyen moyen n'existe pas, il existe une tendance générale qui se dégage des réponses du groupe). Ces résultats faut-il aussi le souligner ne devraient pas être utilisés comme des stéréotypes. Le stéréotype consistant à appliquer à un membre du groupe les caractéristiques collectives supposées de ce groupe. Les indices calculés par aire culturelle ne sont pas des outils pour la description des personnes mais pour des systèmes sociaux que ces personnes ont contribué à élaborer. Les systèmes ne sont pas faits pour des exceptions, ils doivent prendre en compte des valeurs dominantes de la majorité de la population.

Conclusion au chapitre

Dans ce chapitre, nous avons, sur la base d'un certain nombre de critères, notamment le critère linguistique, essayé de délimiter les différentes aires culturelles du Cameroun. Une description des ces aires culturelles a été également faite. La population estudiantine objet de l'enquête a aussi fait l'objet d'une présentation ainsi que les paramètres ayant présidé au choix des unités d'observation. Ont aussi fait l'objet d'une présentation dans ce chapitre, les principaux outils statistiques dont nous avons fait usage pour l'analyse des données. Nous avons ainsi dessiné le cadre qui nous a permis d'abord de déterminer les dimensions culturelles et qui permettra ensuite de réaliser les différentes classifications hiérarchiques. La dernière section de ce chapitre nous a permis de déterminer le positionnement des aires culturelles camerounaises sur les dimensions issues des grandes enquêtes internationales et de proposer quelques dimensions spécifiques au contexte camerounais. C'est donc sur la base de ces éléments que nous allons envisager le mode d'organisation et de gestion des hommes dans un contexte comme celui du Cameroun.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

**LES DIMENSIONS CULTURELLES ET LE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS AU CAMEROUN**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Depuis qu'en Occident on a découvert qu'il n'existe pas une «*magie orientale*» dans l'extraordinaire productivité du Japon et, que cette dernière est plutôt due à l'importance accordée par les Japonais aux relations humaines et au potentiel humain, le personnel dans les entreprises est devenu un atout stratégique. Le constat est ainsi fait, l'échec ou le succès de l'entreprise est fonction de la manière dont elle tire partie de son personnel.

Dans ces circonstances, l'heure sera désormais à la recherche et à l'adoption des styles d'animation des hommes d'un mode nouveau, à la mise en place des structures d'organisation ouvertes sur l'environnement et plus adaptées au contexte social et culturel et à la recherche des motifs de satisfaction des hommes au travail. Ainsi, le recours à l'exploitation de la matière grise que constitue désormais la créativité des cerveaux et le désir d'exploiter les gisements d'intelligence feront de la motivation, de la structure d'organisation et du leadership les grands centres d'intérêt du nouveau management opposé au management rationnel ancien (Voir chapitre I).

Cette nécessité de la mise en valeur permanente du seul capital dont on ne connaît pas les limites, à savoir l'homme, va coïncider avec l'importance désormais accordée à la culture dans le management. En effet, il est désormais constaté que, «*les problèmes qui concernent la direction, la coordination, la motivation et que rencontrent les hommes qui se regroupent pour agir ensemble ne peuvent être résolus qu'avec la prise en considération de l'influence de la culture du milieu des individus concernés*» (Hofstede, 1987). Dans ces circonstances, il apparaît nécessaire d'établir les rapports entre cultures camerounaises et management des organisations.

Notre préoccupation principale dans ce chapitre est de savoir comment prendre en compte les dimensions culturelles en vue de proposer des modèles de leadership, de structure d'organisation et de motivation qui soient congruents au contexte du Cameroun. Pour chacun des aspects de la gestion évoqué, nous allons présenter quelques grandes théories, insister sur les rapports entre ces aspects et la culture et montrer dans le contexte camerounais les différentes interpénétrations entre leadership, motivation, structure d'organisation et culture. Dans ce chapitre, il sera aussi question d'évoquer les aspects d'une gestion multiculturelle en songeant notamment à la création des synergies culturelles dans un contexte comme celui du Cameroun. Ce chapitre comprendra 4 sections :

- Les dimensions culturelles et le leadership dans le contexte camerounais(1) ;
- Les dimensions culturelles et les facteurs de motivation dans le contexte camerounais(2) ;
- Les dimensions culturelles et les structures d'organisation dans le contexte camerounais(3) ;
- La création des synergies culturelles dans le contexte camerounais(4).

1- Dimensions culturelles et leadership dans le contexte camerounais

Toutes les recherches menées sur la meilleure façon d'obtenir les résultats avec et par l'intermédiaire des autres et sur la façon d'influencer le comportement d'une personne ou d'un groupe de personnes en vue d'atteindre les résultats, à savoir les études sur le leadership, affirment son importance dans la gestion des organisations. Par exemple, à ce sujet, Blake et Mouton(1987) affirment que *«le type de leadership est un facteur important pour l'échec ou le succès d'une organisation»* ; Hersey(1987) nous indique que *«la clé d'une direction efficace est le leadership»* ; on note aussi avec Masaru(1980) que *«la performance d'une entreprise dépend en fin de compte de la qualité de son leader»*. Toutefois, ces recherches ne parviennent pas à s'accorder sur son caractère scientifique ou non. Ainsi, y -a-t-il, d'une part, ceux qui préconisent que le leadership peut être enseigné, aussi affirment-ils qu'*«il est tout aussi possible d'apprendre à bien diriger que d'apprendre les mathématiques, à arbitrer un match, ou à améliorer tout autre savoir»* (Blake et Mouton op. cit. p. 21) et, d'autre part, ceux qui considèrent le leadership comme un art, à leur avis, *«diriger est davantage un art, une croyance et un état d'esprit qu'une liste de choses à faire, les signes visibles de cet art s'expriment finalement dans la pratique»* (vision des traits des leaders) (voir à ce sujet Duncan (1990), chapitre 10 sur le leadership, Art, style ou science ?).

Les premiers, à l'instar des anciens managers «rationnels» mettent l'accent dans leurs modèles de leadership soit sur la fonction (Weber), soit sur la personne (Fayol), soit sur la situation (Follet) et sur bien d'autres considérations comme la tâche et la relation. C'est ainsi que dans le cadre des pratiques rationnelles du leadership :

- Likert (1974) propose quatre systèmes de leadership où émergent le système participatif (Système 4) et le système autocratique (Système 2) ;
- Blake et Mouton (1987) proposent la «Grid» avec pour point de mire le style (9:9) né de la coalition du souci pour la personne et de l'intérêt pour la tâche ;
- Fielder (1967, 1974) propose une classification des leaders selon deux dimensions : l'orientation vers la relation et l'orientation vers la tâche ;
- Mac Gregor (1969) propose ses théories X et Y ;
- Peter Drucker (1961) développe et met en forme la DPO (Direction participative par objectif) plus apte à être appliquée dans les environnements où les résultats sont mesurables de façon objective.

Les partisans du leadership comme art affirment que diriger d'une façon efficace ne s'apprend pas et que le leadership est un talent naturel que vous avez ou pas (voir les études sur les figures de leader chez Duncan op. cit.).

Compte tenu de cette grande controverse et des multiples facteurs qui influencent le leadership, il ressort que la notion de leadership est très difficile à cerner et parfois même est confondue à celle de leader et de style de leadership. Il convient d'ajouter à tous ces aspects, la difficulté qu'il y a à faire la différence entre : le leadership, l'autorité, le commandement, la hiérarchie, la responsabilité et le pouvoir.

Compte tenu de la complexité de la notion de leadership, nous n'allons pas dans le cadre de ce travail donner une définition de cette notion. Nous allons tout simplement considérer certaines constantes en la matière. Nous pourrions donc dire que :

- Il y a acte de leadership dès lors qu'il est question d'obtenir des résultats avec et par l'intermédiaire des autres (op. cit. p. 246) ;
- Tout acte de leadership est une tentative d'influencer le comportement d'une personne ou d'un groupe en vue d'atteindre les résultats ;
- Le leadership se réfère à des situations où on travaille avec les autres ;
- Enfin, le style de leadership se définit à partir de la façon dont le leader apparaît aux yeux de ses subordonnés.

Ces constantes retenues, associées au fait que :

- les activités de leadership provoquent des réactions émotionnelles telles que l'enthousiasme ou l'apathie ; la colère ou l'engagement ; l'implication ou la différence ;
- les activités de leadership doivent mettre en relation harmonieuse les objectifs et les besoins de l'entreprise tant à court qu'à long terme et les désirs et les ambitions du personnel compte tenu de l'environnement socioculturel dominant ; constitueront le cadre de référence à chaque fois que nous évoquerons le concept de leadership.

Ce cadre de référence nous amène dans ce travail à rechercher : comment diriger les employés ? Quel doit être le style de commandement d'un dirigeant ? Quelle place accorde-t-il à la participation des employés dans le processus de prise des décisions ? Qu'attendent les autres de lui ? D'où vient son pouvoir et son autorité ? De sa fonction ? De sa personne ? De sa compétence ? De son expérience culturelle et professionnelle ? De sa personnalité ? Ou enfin de sa Compétence ?

Les
La réponse à ces questions, permettra à coup sûr de dégager le style de leadership qui convient au Cameroun et aux individus de cet univers culturel. Avant de continuer notre propos sur le leadership adapté au contexte camerounais(1.3), nous allons présenter quelques grandes théories en la matière(1.1) et, évoquer les rapports entre culture et leadership(1.2).

1.1-Présentation de quelques modèles de leadership

Nous allons insister ici sur les apports de Blake et Mouton, Mac Gregor, Likert et Fielder.

1.1.1- Mac Gregor et les théories X et Y

Pour McGregor, tout *« acte de direction repose sur des assumptions, des généralisations, et des hypothèses - c'est-à-dire sur une théorie »* (1976, p. 5). Toujours de l'avis de cet auteur, *« toute décision, tout acte d'un dirigeant traduit des assumptions sur la nature et le comportement humain. Certaines sont remarquablement convaincantes. On les trouve implicitement dans une grande partie de la littérature sur l'organisation, et dans la politique et les pratiques de direction courantes »*. Ainsi, la **théorie X** de Mc Gregor va reposer sur les assumptions ci-après :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;
- À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

Ces différentes assumptions expriment une vision pessimiste de la nature humaine.

S'agissant de la **théorie Y**, Mc Gregor va énoncer les assumptions ci-après :

- La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité, si possible).
- Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est - à dire la satisfaction de *l'ego* et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.

- L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher les responsabilités. Le fait d'éviter les responsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas les caractéristiques innées de l'être humain.

- Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.

- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

Les assomptions de la théorie Y présentent une vision optimiste de la nature humaine. Ces assomptions ont des implications nettement différentes pour la stratégie de Direction que celles de la théorie X (op. cit. p. 40)

C'est donc en fonction de la vision qu'il se fait de la nature humaine qu'un dirigeant va choisir son style de direction. Cette présentation des assomptions de McGregor a déjà le mérite de faire ressortir de nombreux éléments inhérents au leadership ainsi que des nombreuses caractéristiques relevant de la mentalité américaine notamment le-besoin de réalisation de soi.

Blake et Mouton à leur tour, après avoir énoncé les fondements théoriques des styles de leadership vont proposer quelques modèles.

1.1.2 La Grille (ou «Grid») de Blake et Mouton

Pour Blake et Mouton, *«une organisation comporte plusieurs caractéristiques communes qui sont présentes quel que soit le type d'activité. Un management approprié de ces constantes est un facteur essentiel pour une production efficace»* (op. cit., p. 29). Au nombre de ces constantes, Blake et Mouton cite : les buts (en fait, il est difficile d'imaginer une organisation n'ayant pas de finalité), les personnes (aucune organisation ne peut exister sans les hommes), le pouvoir (existence des superviseurs et des supervisés) et la culture d'organisation (les organisations ont des normes et des valeurs qui influencent la façon dont les membres vont se conduire). Après avoir fait mention de ces constantes, Blake et Mouton estiment que *«différentes façons d'exercer l'autorité en pratiquant le leadership sont représentées visuellement sur la grille»*. Le **souci pour la production** et l'**importance**

accordée à l'élément humain sont les deux dimensions importantes de la grille. L'intérêt pour la production recouvre les résultats, les bénéfices, la performance, les profits ou la mission. Pour BLAKE et MOUTON, «le souci de l'élément humain apparaît de façons multiples et variées. Chez certains managers, il se présentera sous la forme de l'effort qu'ils déploient pour être aimés de leurs subordonnés. Pour d'autres, le souci majeur sera que les subordonnés fassent leur travail. Bien que chaque méthode soit différente, le fait d'obtenir des résultats par la confiance et le respect, l'obéissance ou la sympathie, ou encore la compréhension ou le soutien, sont toutes des manifestations de l'intérêt qu'un manager porte au facteur humain. Les conditions de travail, l'échelle des salaires, les avantages sociaux, la sécurité de l'emploi sont également des points à travers lesquels peut s'exprimer ce souci. Le niveau de cet intérêt comprend la nature et l'intensité de cet intérêt. Selon la nature de cet intérêt, les subordonnés vont réagir avec apathie, esprit novateur ou routinier, engagement ou indifférence, ouverture au changement ou résistance» (op. cit. p. 32).

De l'avis de Blake et Mouton, «la manière de combiner ces deux intérêts va définir la façon dont un dirigeant exerce son autorité. Ainsi, celui qui allie un intérêt élevé pour les hommes avec un faible intérêt pour la production va vouloir créer un environnement dans lequel les gens ont des bonnes relations et sont **heureux**. Cela est fort différent de la combinaison d'un intérêt élevé pour le personnel avec un intérêt élevé pour la production. Dans ce cas, le manager veut que les autres s'impliquent dans leur travail et apportent avec enthousiasme une contribution maximum». De l'avis de Blake et Mouton, il y a de nombreuses façons de combiner ces deux facteurs, mais seulement quelques une sont importantes. C'est ainsi que, dans l'éventail des orientations, il y a cinq qui recouvrent les comportements typiques et entraînent tellement de caractéristiques qu'elles peuvent être identifiées facilement et constituer ainsi les cinq styles-types devant servir de repère.

- **Le style 9,1** : Ce style représenté dans la partie inférieure droite de la grille combine un intérêt maximum pour la production (9) avec un intérêt minimum pour l'aspect humain (1). Un manager guidé par ces motivations recherche les résultats maximums en faisant appel au pouvoir et à l'autorité, et en exerçant un contrôle total sur ses subordonnés en leur dictant ce qu'ils doivent faire et comment le faire.

- **Le style 1,9** : L'orientation se trouve dans le coin gauche supérieur. La combinaison est ici : souci minimum pour les questions de production/résultats, souci maximum pour l'aspect humain. Ce qui est important c'est avant tout de créer cette ambiance de bonnes relations entre collègues et avec les subordonnés, même si au détriment des résultats.

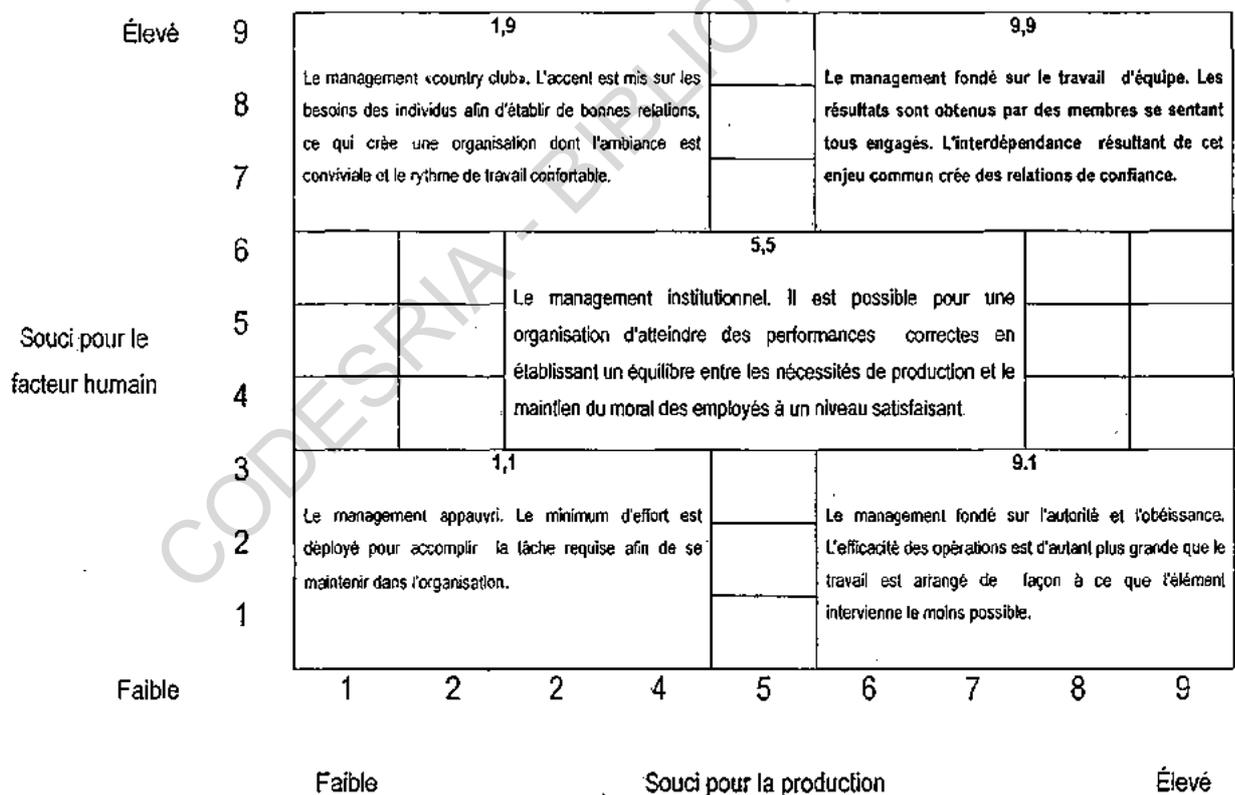
- **Le style 1,1** : L'orientation minimum de souci pour les résultats combinée avec un minimum de souci pour les autres est représentée dans le coin gauche inférieur. Un manager d'orientation 1,1 fait le strict minimum pour se maintenir au sein de l'organisation.

- **Le style 5,5** : la position centrale dépeint l'orientation 5,5. L'on a affaire ici avec quelqu'un qui prend une position médiane, qui affirme qu'il faut aller «dans le sens courant», et respecte le statu quo.

- **Le style 9,9** : Représenté dans la partie supérieure droite de la grille, ce style intègre le souci maximum pour les résultats et le facteur humain. C'est une approche centrée sur le résultat, le travail d'équipe, qui cherche à maximiser le résultat grâce à un degré élevé de participation, d'engagement, d'implication, une volonté affirmée de résoudre les conflits.

La figure ci-après illustre la grille de BLAKE et MOUTON avec ses styles de leadership types.

Figure 4.1 : La grille de Blake et Mouton



1.1.3- Likert et l'entreprise du quatrième type

Deux principes sous-tendent la théorie de Rensis Likert sur le leadership:

- Les chefs/dirigeants les plus efficaces sont ceux qui jouent la *liaison* avec leurs supérieurs et leurs subordonnés dans l'entreprise. En d'autres termes, le leader qui sert de «trait d'union» tient les employés informés de ce que font les niveaux supérieurs de la hiérarchie et vice versa.
- **Le principe de soutien relationnel**, selon lequel les leaders doivent faire en sorte, avec une «probabilité maximum» que toutes les interactions au sein de l'entreprise soient considérées comme se soutenant les unes des autres et conçues pour instaurer et entretenir la reconnaissance de la valeur et de l'importance personnelle (Duncan op. cit. p. 167).

Ces deux principes, ajoutés à d'autres critères que sont : la nature des moyens de motivation employés, le caractère des informations traitées, le processus interaction-influence, le type de prise de décision, le mode de définition des objectifs et de priorités, la manière dont le contrôle est exercé ont permis à Likert d'identifier quatre types d'entreprise. Voici la description de ces quatre types d'entreprises telle que faite par Duncan (op. cit. p. 168) :

- **Les entreprises du premier type** : Likert les appelait les entreprises autoritaires-exploitantes. Les dirigeants ne font pas confiance aux dirigés. La motivation repose sur la peur, les menaces et les rares récompenses. La communication part toujours du sommet et le peu qui remonte de la base est généralement imprécis et déformé. Les objectifs sont imposés par les niveaux hiérarchiques supérieurs où toutes les décisions importantes sont prises.
- **Les entreprises du deuxième type** : **Autoritaires-paternalistes**. Dirigeants et dirigés ont des relations «maître-serviteur». Les employés participent un peu, davantage du moins que dans le premier type. Il y a davantage de récompense et la communication de bas en haut est meilleure. Paternaliste est l'adjectif qui dépeint le mieux les relations entre dirigeants et dirigés.
- **Les entreprises du troisième type**. Likert les a qualifiées de **consultatives**, car les chefs tiennent indubitablement les rênes mais les dirigés sont consultés avant que les décisions soient prises. La communication de bas en haut est prudente, peu agréable et l'information est difficilement accessible.
- **Les entreprises du quatrième type**. Ce sont des entreprises **Participatives** selon Likert. Les dirigeants font confiance aux employés et savent que ceux-ci travaillent avec sérieux à la réalisation des buts de l'entreprise. La communication est précise, et se fait horizontalement et

verticalement. Les objectifs sont formulés selon un processus participatif, par ceux qui seront directement impliqués dans la prise de décision et la réalisation.

Si la plupart des leaders développent des structures du deuxième et du troisième type, Likert soutient qu'il vaut mieux de consacrer du temps et de l'énergie à la mise en place d'une organisation du quatrième type.

De manière globale, comme le remarque Duncan, les idées de Likert rejoignent celles de Mc Gregor. A son avis, «*si ces deux auteurs reconnaissent que certaines variables liées à la situation peuvent radicalement affecter le comportement des leaders, l'argument essentiel est clair : davantage de considération pour le facteur humain entraîne une amélioration des performances individuelles et collectives*» (ibid., p. 169)

Toutefois, les modèles préconisés par Likert et Mc Gregor ne sauraient avoir de portée universelle, tout le monde n'étant pas d'accord sur le fait que tel ou tel style est capable de générer la forme la plus efficace de leadership. C'est ainsi que Fielder (1974) va proposer sa conception contingente du leadership.

1.1.4- Fielder et la théorie sur l'efficacité du leadership

Pour dégager sa théorie sur l'efficacité du leadership, Fielder a étudié un certain nombre de groupes différents classifiés selon trois critères :

- Le pouvoir lié à la position : Les rapports du chef avec les membres du groupe sont déterminés dans une large mesure par le pouvoir qu'il exerce sur les subalternes.
- La nature de la tâche. Dans l'entreprise, le travail peut être structuré ou non structuré.
- Rapport dirigeant-dirigé. Les relations entre les dirigeants et les dirigés sont apparemment «l'élément le plus important de l'influence du leader dans le petit groupe». S'il est respecté, le chef n'a pas besoin de faire étalage de son rang pour stimuler ses employés (voir Duncan, op. cit. p. 170).

Sur la base de ces trois critères, Fielder va déterminer les contextes favorables ou défavorables aux leaders. Ainsi, comme le mentionne Duncan, «*en formant avec les trois dimensions de la tâche (pouvoir de la position, structure du travail et rapport dirigeant-dirigé) toutes les combinaisons possibles, Fielder arriva à huit combinaisons uniques ou octants. L'octant I est le contexte le plus favorable pour un leader : le pouvoir de la position est fort, le travail est très bien structuré et les relations chefs-employés sont bonnes. Exemple un officier aimé de ses hommes. L'octant VIII est le contexte le plus défavorable : le pouvoir de la position occupée par le leader est faible, la tâche n'est pas structurée et*

les relations dirigeants-dirigés sont mauvaises. Exemple un directeur de projet impopulaire, travaillant avec un groupe d'ingénieur sur un problème technique complexe» (op. cit. p. 171).

En dehors de la détermination des octants, Fielder va aussi s'intéresser à la question du style de leadership le plus efficace correspondant à chaque octant. Pour ce faire, Fielder va classer les styles de leader en fonction de leur attitude à l'égard de celui de leurs collègues qu'ils apprécient le moins (Least preferred co-worker : LPC). Ainsi, une description positive du LPC montre que le leader est motivé par les relations, à l'inverse, une description négative montre que le leader est motivé par le travail. Les observations de Fielder en matière de leadership vont ainsi faire apparaître une forte interaction entre la personnalité du chef et le contexte dans lequel il assume son rôle. Les situations étant différentes, chacune appelle un style de leadership spécifique. La théorie élaborée par Fielder, nous dit Duncan, sera appelée *théorie circonstancielle*, en raison de l'importance qu'il accorde aux situations. En définitive selon Duncan, *«la conclusion essentielle des recherches de Fielder était que les leaders motivés par la tâche sont généralement les plus efficaces dans les situations hautement favorables, où le pouvoir lié à la position est important, où les tâches sont structurées et où les relations dirigeants-dirigés sont bonnes, ou bien dans les situations défavorables. En revanche, les leaders motivés par la relation sont meilleurs dans les situations moyennement favorables/défavorables (Fielder, 1974). Cette situation a pour le management des implications qui dépassent largement celles de la théorie classique»*. (Duncan, op. cit. p. 172).

Si on peut noter que les théories situationnelles sont réalistes, il reste néanmoins vrai que la relation entre les deux visions de leadership (leader motivé par la relation et leader motivé par le travail) est éminemment complexe et les tentatives pour les concilier restent sans effet (Duncan, op. cit. p. 173).

Au regard de tous ces développements sur les théories du leadership, on peut constater le caractère complexe de cette notion. En outre on peut remarquer que toutes ces théories nées aux États-Unis insistent sur la participation des employés ce qui correspond comme on verra au contexte américain où on note une faible distance hiérarchique. On s'aperçoit une fois de plus ici qu'aucune théorie sur le leadership n'a de vertu universelle car il rentre en compte ici la mentalité tant des dirigeants que des dirigés et cette mentalité a des fondements culturels qui doivent être prise dans l'élaboration des théories sur le leadership.

1.2-Leadership et culture

Pour discuter des interactions entre culture et leadership nous allons nous référer au modèle de Hofstede. Dans le cadre de ces interactions, on va relever deux points importants :

- d'abord, les rapports entre le degré de subordination et la distance hiérarchique ;
- ensuite, la typologie des styles de commandement.

1.2.1- La relation du subordonné au supérieur selon les trois niveaux de distance hiérarchique

Parlant des théories américaines sur le leadership, Bollinger et Hofstede soulignent qu'aucun théoricien américain du leadership n'a pris en considération les valeurs des subordonnés. Or, notent ces deux auteurs, *«si l'autorité n'est que l'envers de la dépendance, la clé du bon style de commandement que l'on doit utiliser dans un pays dépendra de la serrure degré de subordination du personnel que l'on y constatera»*(op. cit., p.202). Ces deux auteurs vont ainsi distinguer trois niveaux de distance hiérarchique ou trois types de serrures possibles. Le tableau ci-après donne la relation du subordonné au supérieur selon trois niveaux de distance hiérarchique.

Tableau 4.1 : Relations du subordonné au supérieur selon les trois niveaux de distance hiérarchique.

<i>Distance hiérarchique courte</i>	<i>Distance hiérarchique moyenne</i>	<i>Grande distance hiérarchique</i>
Autriche - Israël - Grande-Bretagne - Pays scandinaves - Allemagne	U.S.A - Japon	France et pays latins. Tous les pays du tiers monde
Les subordonnés ont des faibles besoins de dépendance.	Les subordonnés ont des besoins moyens de dépendance.	Les subordonnés ont des forts besoins de dépendance
Les supérieurs ont de faibles besoins de dépendance vis-à-vis de leurs propres supérieurs.	Les supérieurs ont des besoins moyens de dépendance vis-à-vis de leurs propres supérieurs.	Les supérieurs ont de forts besoins de dépendance vis-à-vis de leurs propres supérieurs.
Les subordonnées s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent. Ils peuvent se rebeller et faire grève si leurs supérieurs sortent de leur rôle légitime.	Les subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent, mais ils acceptent cependant les comportements autoritaires.	Les subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs agissent de façon autoritaire
Le supérieur idéal pour la plupart est un démocrate loyal.	Le supérieur idéal pour la plupart est un démocrate débrouillard	Le supérieur idéal pour la plupart est un autocrate éclairé ou un bon père.
La loi et les règlements s'appliquent à tous, de la même façon. Il est inacceptable que les supérieurs puissent bénéficier des privilèges.	La loi et le règlement s'appliquent à tous, mais on considère comme normal que les supérieurs bénéficient de certains privilèges.	Tout le monde s'attend à ce que les dirigeants puissent jouir de privilèges. Il y a des lois et règlements spécifiques pour les supérieurs et d'autres qui ne s'appliquent qu'aux subordonnés.
Les marques et symboles du rang social sont désapprouvés et seront fréquemment critiqués par les subordonnés.	Les marques et symboles du rang social contribuent légèrement à l'autorité des chefs et sont acceptés par les subordonnés.	Les marques et les symboles du rang social sont très importants. Ils renforcent l'autorité des supérieurs vis-à-vis des subordonnés.

Au vu de ce tableau, il peut être constaté que les Américains ne représentent qu'un cas parmi les trois.

Un autre constat est fait par Bollinger et Hofstede à savoir que « dans les pays où la distance hiérarchique est grande, les subordonnés tendent à donner leur préférence à la théorie X de McGregor (celle qui privilégie l'autoritarisme). (...) La direction participative de Likert est plus appliquée dans les pays où les travailleurs recherchent un chef consultatif ou démocrate, que dans ceux où ils préfèrent un

chef paternaliste ou autocrate. Le choix du style de commandement des dirigeants, sur la grille de Blake et Mouton (solidarité des hommes dans l'entreprise contre la rigueur dans la gestion), est en fait fonction du niveau de distance hiérarchique du pays». Pour Hofstede et Bollinger, «la seule théorie américaine qui autorise une certaine dose de relativité culturelle, et encore bien indirectement, est la théorie du commandement en fonction de F.E. Fielder» (op. cit., p.204). Pour Bollinger et Hofstede, le tableau établi précédemment, et qui montre trois types de subordination entraînant trois styles de commandement, est incomplet et n'explique pas tout. Ainsi, selon ces auteurs, pour obtenir une typologie proche de la réalité, il faut croiser l'échelle de l'individualisme avec celle de la distance hiérarchique.

1.2.2- Les styles de commandement

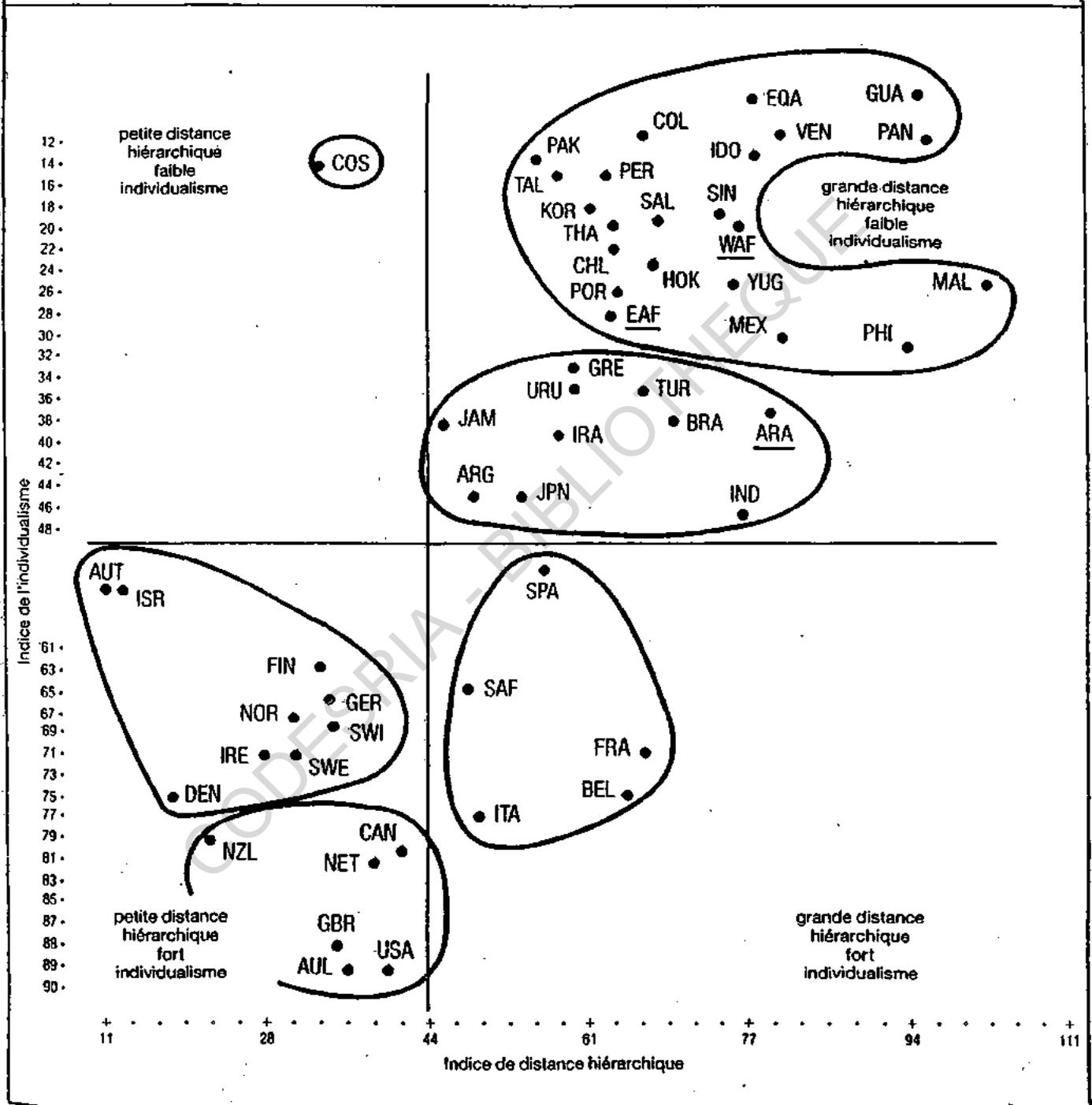
Le croisement de l'échelle de l'individualisme et de celle de la distance hiérarchique se justifie, de l'avis de Bollinger et Hofstede, du fait de la pertinence de la corrélation mise en évidence entre ces deux dimensions. Ce croisement permet donc de relever cinq styles de commandement :

- **Grande distance hiérarchique, avec mentalité très communautaire** : La plupart des pays du tiers monde (y compris l'Afrique), style purement autocratique rendu acceptable par le support du clan et de la famille pour les subordonnés.
- **Assez grande distance hiérarchique, avec mentalité assez communautaire** : les pays du tiers monde et le Japon, style un peu moins autocratique, davantage d'initiatives individuelles.
- **Assez grande distance hiérarchique, avec mentalité individualiste** : La France et les autres pays latins d'Europe, style paternaliste qui trouve un butoir avec l'individualisme forcené des subordonnés.
- **Distance hiérarchique moyenne, avec une mentalité individualiste** : pays anglo-saxons, style consultatif : l'initiative de consulter la base vient du chef.
- **Distance hiérarchique faible, avec individualisme moyen** : pays germanophones et scandinaves, style participatif ou démocrate avec consultation du groupe.

Ces différentes situations sont représentées dans la **figure 4.2** qui donne la position de cinquante-trois pays sur l'échelle de la distance hiérarchique et de l'individualisme.

C'est sur la base de ces éléments et de bien d'autres aspects que nous allons développer les styles de commandement pouvant être adaptés au Cameroun.

Figure 4.2: Distribution de la distance hiérarchique vis-à-vis de l'individualisme-collectivisme pour 50 pays et 3 régions



1.3- Leadership et culture dans le contexte camerounais

Pour Bollinger et Hofstede, deux dimensions influencent le style de commandement à savoir la distance hiérarchique et l'individualisme collectivisme. Comment se sont comportées les aires culturelles camerounaises par rapport à ces deux dimensions ?

1.3.1- La distance hiérarchique dans les aires culturelles camerounaises.

La distance hiérarchique, comme déjà mentionné, peut être définie comme **la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir.**

Pour la détermination des indices sur la dimension distance hiérarchique au Cameroun, on doit tenir-compte d'un certain nombre de faits :

- La population objet d'enquête : dans le cas du Cameroun, il s'agit de la population scolarisée. Cette population peut être considérée comme la classe moyenne. Il doit donc être mentionné que cette classe accepte difficilement l'inégalité dans la répartition du pouvoir.
- Notre enquête se situe après un large mouvement de revendication démocratique et de liberté d'expression
- Dans la présentation de nos aires culturelles, nous avons fait mention de l'existence de nombreuses sociétés égalitaires.

Ces aspects vont conditionner l'interprétation des scores sur la dimension distance hiérarchique. Comme déjà par ailleurs mentionné, tous les groupes camerounais ont enregistré des scores faibles (voir tableau 3.8), ce qui traduit la tendance pour une distance hiérarchique faible ou moyenne (ce score varie entre 11 pour le Groupe BGA et 46 pour le Groupe APPA).

Quatre questions à échelle ont été utilisées pour mesurer la distance hiérarchique. Les échelles vont de **(1) très peu important à (5) de la plus haute importance (Q03 : Avoir de bonnes relations avec son chef direct ; Q06 : Être consulté par son chef direct dans ses décisions) ; de (1) très rarement à (5) très fréquemment (Q14 : Là où vous travaillez est-ce que le personnel craint souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs ou alors dans votre université ou établissement, est-ce que les étudiants craignent souvent d'exprimer leur désaccord avec les autorités de l'université ?) ; enfin de (1) pas du tout d'accord à (5) tout à fait d'accord (Q17 : Il convient d'éviter à tout prix une structure d'organisation qui amènerait certains subordonnés à avoir deux patrons directs).** Voici les tableaux résumant pour les deux derniers niveaux d'échelle les pourcentages des différents groupes objets de l'enquête.

Tableau 4.2 : Pourcentage des niveaux d'échelles "important" et "de la plus haute importance" pour les variables Q03 et Q06

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q03	76,5	75,5	88,5	80,9	78	66	89,8	73,3	76,3	69,2	75,6	80,4	73	79,5	74,6
Q06	30,3	50	56,2	45,4	36,6	33,3	50	30,6	42,1	47,6	44,2	37,5	47	40,3	33,1

Tableaux 4.3 : Pourcentage des niveaux d'échelle "fréquemment" et très fréquemment" pour la variable Q14

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q14	19,1	48,1	58,7	47,7	44,5	46,5	63,3	32,6	36,9	38,8	43,1	40,4	47,6	34,5	41,8

Tableau 4.4 : pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour la variable Q17

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q17	82,4	75	66,7	73,9	84,6	66,7	67,2	78,7	84,6	84	78,4	78,9	81,2	74,1	74,4

Pour l'ensemble des groupes camerounais, on note la recherche des bonnes relations de travail avec son chef, le désir pas très prononcé d'être consulté par son chef, le refus d'obéir à deux supérieurs hiérarchiques pour un même subordonné enfin la crainte pas très prononcée d'exprimer son désaccord avec son supérieur. Au vu de ces résultats, on est donc tenté de ranger les groupes camerounais à un niveau de distance hiérarchique moyen. Les relations subordonnés-supérieurs au Cameroun pourraient donc obéir aux caractéristiques de la colonne 2 du tableau 4.1 (besoins moyen de dépendance tant pour les subordonnés que pour les supérieurs vis à vis de leurs supérieurs, désir d'être consulté et cependant acceptation des comportements autoritaires, accord de certains privilèges aux supérieurs mais exigence de l'application de la loi à tous, acceptation des marques et symboles comme contribuant à l'autorité des chefs, acceptation d'un démocrate débrouillard comme supérieur idéal).

Complétons dès à présent ce premier cas de figure en prenant en compte le degré d'individualisme/collectivisme.

Pour cette dimension on l'a aussi remarqué les groupes camerounais tendent vers le pôle du collectivisme, le score le plus faible est celui du groupe BM1 (06) et le score le plus élevé celui du groupe BEHS (34). Quatre questions ont aussi été utilisées pour mesurer l'indice de l'individualisme/collectivisme :

- Q01 : Avoir suffisamment du temps pour votre vie personnelle ou familiale ;
- Q02 : Avoir de bonnes conditions matérielles d travail ;
- Avoir la sécurité de l'emploi ;
- Avoir un travail qui comporte de l'aventure et de la variété.

Le tableau ci-après donne les résultats pour les différents groupes camerounais pour ces quatre questions et pour les deux derniers niveaux d'échelle.

Tableau 4.5 : Pourcentages des niveaux d'échelle "très important" et "de la plus haute importance" pour les questions Q01, Q02, Q04 et Q08.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PMN	PMN
Q01	60	66,6	53,4	60,3	58,2	55,8	58,6	53,3	52,7	51,3	52,8	60,8	60	61,6	56,5
Q02	60	66	84,1	71,2	77,6	74,4	84,5	74,5	66,7	73,8	80,9	76,5	84,5	79,3	74,2
Q04	85,3	88,5	88,3	80,9	81,8	81	91,4	85,3	83,8	84,8	75,1	86,3	87,4	90,1	85,7
Q08	14,7	32,7	44,3	29,4	27,1	29,4	47,4	31,8	23,7	28,4	23,9	18,4	35	17,3	21,2

Tous les groupes camerounais jugent très important ou de la plus haute importance le fait d'avoir de la sécurité de l'emploi et des bonnes conditions matérielles, ces deux valeurs traduisent un fort degré de dépendance vis à vis de l'entreprise. Le fait d'avoir un travail qui comporte de l'aventure et de la variété n'est pas très important pour tous les groupes camerounais. Les groupes camerounais jugent aussi important le fait d'avoir du temps pour la vie personnelle ou familiale (il convient ici de reconsidérer le sens de la notion de famille). On note donc un fort attachement à l'entreprise ce qui traduit un fort degré de collectivisme.

Par rapport au positionnement des différents groupes camerounais sur les dimensions "distance hiérarchique" et "individualisme/collectivisme" on pourrait situer les groupes camerounais dans le groupe des pays à assez grande distance hiérarchique et mentalité communautaire. Leur

correspondrait donc un commandement basé sur style un peu moins autocratique et davantage d'initiatives individuelles.

Nous avons déjà par rapport au modèle de leadership de Hofstede, les premiers éléments pouvant caractériser le leadership au Cameroun. Nous n'allons pas seulement nous arrêter à ces indicateurs, nous allons faire intervenir d'autres paramètres ou variables susceptibles de nous aider à mieux cerner le problème leadership dans le contexte camerounais.

1.3.2- Le modèle paternaliste est-il applicable dans le contexte camerounais ?

Pour les auteurs comme Hernandez (2000), si «*proposer un modèle managérial adapté aux contingences africaines s'avère un exercice beaucoup plus difficile que le simple transfert ne varieur des modèles occidentaux*» ; on peut concevoir que «*le modèle paternaliste peut constituer un modèle de relations sociales adapté à l'entreprise africaine*». On retrouve aussi cette idée chez des auteurs comme Noorderhaven et al (1996)¹ et Peter Blunt et Merrick L. Jones (1996)². Avant de savoir si le paternalisme est une solution au problème de leadership dans le contexte camerounais, examinons d'abord les grands traits qui le caractérisent.

1.3.2.1- Les grands traits du Paternalisme

Selon Hernandez «*Pinçon (1995) définit le paternalisme comme «un rapport social dont l'inégalité est déviée, transfigurée par une métaphore sociale, qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. Cette métaphore tend à transformer les*

¹ Voici à ce sujet les propos de ces auteurs : «The predominant management style of African managers is authoritarian (Blunt et Jones 1992 : 81; Choudury 1986; Kiggundu 1989: 226). In their dealings with subordinates, African managers try their authority, familiarity with workers is feared to erode their power (Odobogun 1992; Onyemelukwe 1973: 59). In the best cases, the management style is paternalistic rather than authoritarian» («African values and management a research agenda», IFE PSYCHOLOGIA, 1996, p. 139)

² Après une enquête au Botswana Merrick et Jones écrivent ce qui suit «Such responses suggest that African Managers are concerned overwhelmingly about the quality of their relationship with their boss, rather than, for example, with individual or organizational effectiveness. That is, internal interpersonal issues predominate over those associated with the organization's performance, its long-term strategies, its clients and its environment. The effective manager is perceived to consult subordinates, treat them considerately, promote their self-development, support and help them, and provide them with clear direction. In this view, good managers are people-oriented rather than task-oriented. The phrases used by several respondents in the Botswana research (Jones et al., 1995) to describe the ideal boss - "teacher" and "father figure" illustrate nicely the relationship with the boss which seems to be valued» (Merrick et Jones "Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa", Personnel Review, 1996, p. 17)

rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs, et le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au profit» (op. cit. p. 98).

Parlant du paternalisme au Japon, qui selon De Maricourt (1994) est très vivace, Hernandez mentionne deux éléments majeurs :

- le paternalisme japonais se traduit par une prise en charge matérielle et affective des salariés à tous les moments de leur vie, dans leur travail et en dehors. Sur le plan affectif, cette relation est très forte. Le chef encourage, protège, assume la responsabilité en cas de faute d'un de ses employés ; ceux-ci en retour lui doivent une loyauté exclusive.

- Ce type de relation est caractérisé par la force des liens entre le supérieur et l'inférieur, par l'existence des droits et des obligations réciproques et la personnalisation des rapports entre eux.

Pour Hernandez, Etounga Manguellé a indiqué les traits essentiels du paternalisme en Afrique :

- La soumission à l'ordre divin. Pour l'Africain, le passé est sacralisé, l'ordre du monde relève de Dieu et lui seul peut le modifier. Les ancêtres et les anciens font l'objet d'un véritable culte, et l'ordre immuable du monde doit être respecté et non pas bousculé comme dans l'univers occidental où le changement en lui-même constitue une valeur ;

- l'attitude face au temps. Pour l'Occidental, le temps est une donnée finie dans laquelle l'action doit s'inscrire ; pour l'Africain, l'action crée le temps. Le temps n'a pas de mesure propre indépendante de l'action et, s'il est quantifiable, sa mesure lui vient de l'action. De plus l'Africain est persuadé que le futur dépend de Dieu ;

- le pouvoir ne se partage pas. Dans des sociétés qui se caractérisent par des grandes distances hiérarchiques et par une propension à assimiler tout pouvoir à une volonté divine, le pouvoir et l'autorité doivent se montrer et pas se partager ;

- la communauté est plus importante que l'individu. le caractère collectif des sociétés africaines est bien connu, l'individu n'existe qu'en tant que membre d'un groupe, d'une famille, etc.

- le goût de la convivialité et le refus des conflits. La «sociabilité» a une importance essentielle, les relations d'affaires sont subordonnées à des relations interpersonnelles satisfaisantes reposant sur l'amitié et la confiance ;

- une distanciation certaine face aux rapports de production. Aujourd'hui encore l'Africain reste étranger à l'univers de la production occidentale. Aux contraintes de la productivité, il préfère un monde plus respectueux de l'ordre divin, où les relations sociales sont plus harmonieuses et la convivialité plus grande.

C'est ainsi que pour Hernandez, «on peut dire que d'une manière générale l'Africain est cosmocentré, c'est-à-dire qu'il se voit comme un élément constitutif de l'univers. Il est appelé à-en faire partie (holisme) et non à dominer ou exploiter (dualisme). Cette conception moniste d'une harmonie cosmique et sociale induit un ordre moral unique et normatif dominé par la figure de l'ancêtre ou du père. L'Africain accepte donc facilement l'autorité, le pouvoir patronal. Il n'est pas porté, à priori, à contester». Aussi, si pour notre auteur, l'entreprise africaine constitue un terrain favorable à des relations sociales paternalistes ; le modèle de paternalisme le mieux adapté est celui du «père protecteur» qui est différent du modèle du «père abusif». Dans ce modèle paternaliste du père protecteur :

- Le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce : pouvoir altérocentré ;
- l'échange équilibré est recherché;
- il y a acceptation du modèle par la majorité qui en perçoit les bénéfices ;
- la paix sociale et l'efficacité économique sont aussi acceptées ;
- la négociation interne visant le consensus est admise .

Tous ces différents aspects relevés dans le modèle paternaliste les retrouve-t-on dans le contexte camerounais ?

1.3.2.2- Valeurs et dimensions culturelles au Cameroun et modèle paternaliste.

Dans le modèle paternaliste, nous allons retenir deux éléments : la relation de pouvoir (la relation hiérarchique) et la prise en charge matérielle et affective.

a) Les relations de pouvoir

Dans le modèle paternaliste, on note d'une part l'acceptation de l'autorité par les subordonnés. La contestation du pouvoir est toujours malaisée car elle peut relever du blasphème (Bourgoin, 1984). L'autorité est du type de domination-classique de Weber et cette autorité repose parfois sur l'âge ou la fonction. D'autre part, le chef a le devoir de protection. Le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce. Le pouvoir est altéro-centré (Hernandez).

Dans le cas du Cameroun, l'acceptation de l'autorité(non la soumission à l'autorité) peut-être révélée par la dimension "Rule and Hierarchy". Les items de cette dimension traduisent en quelque sorte le respect de l'autorité. Le score élevé des aires culturelles camerounaises sur cette dimension montre que pour toute prise de décision les employés doivent se référer au passé ou à leur chef, que les employés estiment qu'il est nécessaire d'avoir un bon règlement intérieur renfermant toutes les

situations possibles pour éviter les situations où on prend des risques ou encore ambiguës. A travers cette dimension, on conçoit que la hiérarchie est nécessaire tant dans la famille qu'au lieu de travail et qu'un chef qui ne sait pas donner des instructions claires et détaillées prouve qu'il n'est pas intéressé aux problèmes que connaissent ses subordonnés au travail. On retrouve donc de nombreux paramètres qui sont des indications du respect de la hiérarchie. Il y a aussi la crainte d'exprimer son désaccord avec son supérieur qui transparaît même si cette crainte n'est pas très prononcée.

Pour relever le désir de protection par le chef on peut avoir recours à la dimension "**Intégration à la famille**". Cette dimension contient en fait des items relatifs à la conception du chef. Dans cette conception du chef, on peut noter que les jeunes populations camerounaises estiment que le chef c'est celui dont la communauté attend de plus grands services. Ce chef devrait aussi être habile pour mériter le pouvoir. Ce qui peut traduire en fait la recherche d'un échange équilibré, du consensus et le refus du conflit qui sont autant d'éléments nécessaires à la mise en place d'un modèle paternaliste. Toutefois, les jeunes camerounais interrogés estiment que la richesse et l'âge ne sont pas des variables essentielles pour mériter le pouvoir.

b) Les éléments de la prise en charge par l'entreprise

Les items contenus dans les dimensions "**Sharing**" et "**Collectivism**" sont révélateurs du fait que l'entreprise doit prendre en charge les besoins matériels et affectifs des employés. On peut noter ici que les jeunes populations camerounaises estiment que : la seule vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres, la richesse est la chose commune qui devrait être bien répartie et que ceux qui ont du succès dans la vie devraient aider ceux qui en ont moins. Ces jeunes populations jugent aussi nécessaires le fait de donner des jours de congés aux employés pour accomplir leurs obligations sociales. Elles insistent sur le souci d'harmonie, en effet, les gens ne se sentiraient pas bien s'ils ne vivaient pas en harmonie avec ceux qui les entourent. A travers la dimension "**Intégration familiale**", les jeunes populations camerounaises considèrent l'entreprise comme une famille où tous travailleurs doivent être traités comme des membres. Les scores de ces jeunes sur la dimension "**Jealousy**" indiquent qu'elles acceptent difficilement les succès personnels, la communauté apparaissant encore plus importante que l'individu.

Les enquêtes sur le terrain révèlent aussi les éléments d'une gestion paternaliste.

c) Les éléments d'une gestion paternaliste sur le terrain

C'est Warnier(1993) qui nous les révèle à travers son étude sur l'esprit d'entreprise au Cameroun et notamment dans le milieu Grassfield. En effet, selon Warnier, *« bien que le recrutement ne se fasse pas par les réseaux de parenté, la relation employeur-employé est de type paternaliste.*

L'entrepreneur entretient avec ses employés une relation de père à enfant. Ce modèle déborde très largement la sphère bamiléké» Ces propos d'un garagiste Douala relevés par Warnier (entretien 1990) sont une illustration du modèle paternaliste *«Isidore, c'est moi qui me suis arrangé pour qu'il se marie, tout comme Samuel, c'est moi qui suis allé faire son acte de mariage, et tout et tout et tout. Donc, celui qui l'a permis de faire un état civil, cet homme-là tu ne l'oublies jamais de ta vie.*

Je me suis battu. Si j'étais paresseux, avec tout ce qu'on a eu comme ennuis, je n'avais plus qu'à fermer et puis c'était fini. On se trouvait au chômage. Pourtant je les ai tous conservés. Je me suis battu. J'ai emprunté de l'argent pour que ça continue à travailler. Ils savent donc tout ce qu'ils me doivent. Ils peuvent donc pas faire le c. (...) Ils n'oublieront jamais ça. C'est ce qui fait que ça crée un climat de père de famille et d'enfants. Pourtant je n'ai que 39 ans (...) Or Samuel il est très vieux. Mais ils me considèrent comme leur papa»

Toujours à propos de ce paternalisme Warnier note que «le rôle paternel conjugue l'autorité, le savoir et la sollicitude. L'employeur doit connaître personnellement ou par personne interposée chacun de ses employés, sa famille proche, son domicile, ses préoccupations. Ce savoir peut motiver la prétention à déterminer le bien de l'employé avec plus de clairvoyance qu'il ne pourrait le faire lui-même»

Les problèmes posés par le paternalisme sont aussi relevés par Warnier. A cet effet, il mentionne ce qui suit : *«Il ne faut cependant pas se cacher que la relation paternaliste entraîne des effets non désirés et parfois contradictoires. Elle est très onéreuse pour l'employeur, qui y laisse beaucoup de son temps. De plus, si elle légitime l'autorité du patron et permet de renforcer le contrôle, a contrario elle crée une proximité et des obligations d'employeurs à employés qui peuvent être préjudiciables à l'autorité du premier. Les avantages d'un recrutement hors de la parentèle sont ainsi gommés par la reconstitution d'une parentèle fictive à l'intérieur de l'entreprise»*. Une illustration de cette situation est faite ici dans ces propos d'un gérant bamiléké relevés par Warnier *«Je sais où ils habitent tous (les employés de la station). Ça se passe en famille. Quand il y a une maladie, je vais les voir. Ils ne peuvent pas partir avec l'encaisse du jour (...). Mais cela crée des problèmes : Je suis trop proche. Je suis un mauvais patron. (...) C'est dur. Je ne sais pas si je continuerai un ou deux ans. J'ai de l'autorité, mais je suis trop proche. je m'occupe trop d'eux.»*

Ainsi, le mauvais patron n'est pas celui qui malmène ses employés mais celui qui ne se conforme pas à une certaine logique du comportement patronal qui impose une certaine distance à l'égard du personnel (voir ici la tradition de notabilité chez les Bamiléké).

Face à ce problème, il est question de comprendre le fondement de l'autorité dans le modèle paternaliste.

1.3.2.3- Les considérations du pouvoir par les jeunes populations camerounaises

S'agissant des sources du fondement du pouvoir paternaliste, Warnier mentionne que «*Si le modèle paternel donne sa forme à leur autorité, sa substance lui vient de la compétence, de l'initiative et des vertus morales de l'entrepreneur*» (op. cit. p.244). Toujours à propos du fondement de l'autorité, Warnier estime que, son enquête étant beaucoup plus centrée sur l'entrepreneuriat grassfield, une enquête beaucoup plus large et par-dessus les frontières «ethniques» ferait apparaître des différences significatives à cet égard. L'hypothèse qu'il émet est la suivante : plus la figure du notable est ancrée dans la civilisation, moins l'autorité de l'entrepreneur-notable a besoin de s'appuyer sur les qualités individuelles (compétence, vertus morales). Les sociétés du Littoral et de la forêt légitiment l'égalitarisme entre les hommes et une certaine autonomie des enfants. Un entrepreneur originaire de ces sociétés devra s'imposer beaucoup moins par l'adoption d'un statut repérable à ses emblèmes (la polygamie, le titre, la maison au pays, un certain train de vie), que par la rationalité imposée par la concurrence (compétence du gestionnaire, rigueur morale et gestionnaire).

Notre enquête se situant sur un plan beaucoup plus large, nous pouvons essayer d'apporter quelques éléments de réponse au problème ainsi posé par Warnier.

En effet notre enquête par rapport au problème d'autorité et de pouvoir met en évidence trois faits importants :

- **Le refus de l'âge et de la richesse comme source de pouvoir ;**

Notre questionnaire comporte deux items relatifs à l'âge et à la richesse comme source de pouvoir :

Q31 : "il faut être âgé pour mériter le pouvoir" et Q46 "il faut être riche pour mériter le pouvoir". Pour ces variables Q31, le pourcentage "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les quinze groupes est donné dans le tableau ci-après :

Tableau 4.6 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q31 et Q46

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q31	17,1	10,9	10,7	4,3	15,3	7,9	14,8	7,6	7,7	8,8	5,6	1,9	3,8	13,7	12,8
Q46	14,7	16,3	25	14,5	14,6	10,6	31,2	13,2	13,1	8,8	17,7	14,7	15,7	13,2	12,8

Le pourcentage "d'accord" et "tout à fait d'accord" dans l'ensemble est de 9,6% pour la question Q31 et 15,4 pour la question Q46.

- **L'habileté et la réponse aux sollicitudes des subordonnés comme éléments déterminants dans la conquête du pouvoir.**

Les pourcentages d'"accord" et "tout à fait d'accord" aux variables Q35 "le chef est celui dont la communauté attend de plus grands services " et Q37 "Il faut être habile pour mériter le pouvoir" illustrent cette tendance. Les pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont donnés dans le tableau ci-après.

Tableau 4.7 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q35 et Q37

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q35	68,6	87,3	69,1	78,2	69,1	76,5	65,6	70,4	61,5	74,3	74,4	88,5	78,7	72,1	74,8
Q37	62,8	70,9	61,3	73,5	77,5	72,3	52,4	68,9	76,3	74	76,1	75	70,4	66,7	65

Dans l'ensemble, pour les 15 groupes et pour les deux variables Q35 et Q37, les pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont respectivement de 73,9% et 69,8%.

- **La tendance à la réduction de la distance hiérarchique.**

Nous avons déjà mentionné que les jeunes populations interrogées sont orientées vers le pôle de courte distance hiérarchique. Mais, on l'a aussi souligné, ces mêmes populations estiment que le respect de la hiérarchie est nécessaire (voir les items composants la dimension "Rule and Hierarchy"). Un autre point important qu'on peut relever par rapport aux réponses données par nos jeunes enquêtés est l'accent mis sur la recherche du consensus. L'importance accordée au consensus est une illustration de la quête à la réduction de la distance hiérarchique. Voici par ailleurs les pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" aux variables Q40 : "le consensus est nécessaire avant toute prise de décision" ; et Q62 : "au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter, même si la majorité est d'accord".

Tableau 4.8 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q35 et Q37

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q40	72,2	78,2	75,3	73,9	76,5	73	72,9	85,7	74,4	79,3	71,1	78,5	78,3	84,8	82,1
Q62	88,9	87,3	89,4	81,2	89,8	78,1	88,5	83,7	92,3	84,1	82,9	90,3	90,7	94,3	86,4

S'agissant du leadership au Cameroun, on peut comprendre que ce leadership peut s'accommoder du modèle paternaliste. Toujours en matière de leadership dans le contexte camerounais, le pouvoir des leaders ne saurait s'appuyer sur la richesse ou l'âge mais plutôt sur l'habileté et la réponse aux sollicitations et attentes de ses subordonnés. Le leadership au Cameroun devra aussi beaucoup plus s'appuyer sur la recherche du consensus.

Aussi, malgré le fait que la tendance au Cameroun est pour la réduction de la distance hiérarchique, les éléments ci-dessus présentés nous permettent de constater que le modèle paternaliste peut encore convenir comme modèle de gestion des organisations au Cameroun. Toutefois, ce modèle paternaliste qui va beaucoup plus obéir aux caractéristiques du modèle paternaliste du "père protecteur" doit refuser de prendre l'âge (mais on doit tout de même mentionner qu'on doit toujours du respect aux aînés (voir tableau 4.16, variable Q83 "les enfants doivent respecter les personnes plus âgées")) ou l'argent comme fondement du pouvoir. Ce paternalisme pourrait mieux s'accommoder d'un **"leadership interpellable"** compte tenu de la nouvelle donne démocratique. Et s'agissant du leadership interpellable, on peut noter avec Aktouf (1990) que *"la transgression du «mythe managérial» et cette possibilité d'être interpellé semblent pouvoir conférer aux dirigeants une base de légitimité et une possibilité de mobilisation des volontés de leurs dirigés encore plus grandes et plus solides que ne peut le permettre n'importe quelle forme de pouvoir autoritariste ou manipulateur"* (Aktouf, cité par Kamdem, p. 261).

Un autre modèle dont on peut rechercher l'adaptation au contexte camerounais est celui du D.P.O. Mais avant de poser les conditions de son adaptation intéressons-nous d'abord aux facteurs de motivation dans les entreprises camerounaises.

2- Dimensions culturelles et motivation dans le contexte camerounais

Depuis l'avènement de l'Ecole des relations humaines, le concept de motivation, dans ses différents usages, fait l'objet de beaucoup de spéculation. Les raisons de cette marque d'attention portée sur la motivation sont nombreuses et parmi celles-ci, on peut citer :

- La valeur désormais attribuée au facteur humain dans les entreprises : en effet, l'ouvrier, «*ce bœuf des aciéries de TAYLOR devient créature sociale à HAWTHORNE et même un ange, un être quasi divin, aux yeux de l'humaniste MASLOW*» (Duncan, op. cit., p. 140).

- De nombreuses vertus sont accordées à la motivation dans la lutte contre les difficultés des entreprises : depuis l'apparition de la crise économique, «*la motivation des salariés apparaît comme la panacée capable de sauver les entreprises fragilisées par la crise et la concurrence internationale*» (SANDRA MICHEL, 1991, p. 173).

Le souci de gérer au mieux les ressources humaines dans l'optique de réussir leur développement économique amène les entreprises à une nouvelle conception de l'ouvrier, qui n'est plus essentiellement simple créature économique, mais aussi et surtout un individu complexe, doté d'une valeur intrinsèque. Cette situation va même conduire les théoriciens de la psychologie du travail à faire de la motivation un thème privilégié de recherche. Le mot motivation, apparu en 1920 et né dans le domaine économique (Sandra Michel, op. cit., p. 173), sera de plus en plus sollicité par les auteurs qui recherchent les facteurs de satisfaction au travail.

Plusieurs auteurs (dont de nombreux américains) vont ainsi développer des modèles de motivation dans l'optique de permettre une meilleure implication des ouvriers dans la réalisation de bonnes performances au sein des entreprises.

2.1- Les théories sur la motivation

Les théories de motivation peuvent être regroupées en deux sous-ensembles. On peut ainsi faire une distinction entre les théories des besoins et les autres théories (théorie des attentes et théories interactionnistes) ou encore entre les théories des besoins ou théories dites de contenu et théories dites de processus.

2.1.1- Les théories de besoins

Une observation attentive de la littérature consacrée aux théories de la motivation permet de mettre en évidence la très grande place accordée aux besoins par de nombreux auteurs. Chez ces différents auteurs, la notion de besoin apparaît aux théoriciens de la motivation comme celle de la valeur en science économique. Ainsi, si les notions de la valeur travail et de la valeur utilité sont au centre de la pensée économique, la notion de besoin parce que liée à l'essence même de la vie, a une grande emprise sur tout système de motivation.

Identifiée d'abord à la satisfaction au travail et ensuite à l'implication au travail, la motivation semble bien s'expliquer par le «*schéma de réduction des tensions*». Voici ce qu'écrit Sandra Michel à

ce sujet : « la personnalité est souvent appréhendée comme un ensemble organisé de besoins, de tendance, de comportements. Cet ensemble constitue un équilibre, certes précaire, mais réel. Cela suppose donc que toute source de déséquilibre soit évacuée. Ainsi en est-il des besoins non satisfaits qui menacent cet équilibre, parce qu'ils engendrent des tensions ».

Face à ces tensions, l'individu cherche à rétablir l'équilibre : il se met en mouvement pour satisfaire ses besoins. C'est cette mise en mouvement que l'on appellera « motivation ». Pour les théoriciens des besoins, la motivation est donc toujours liée à la satisfaction des besoins ; elle déclenche un comportement dirigé vers un but : la réduction des tensions issues de l'insatisfaction. On a donc l'enchaînement suivant :

besoins non satisfaits → tension → motivation → comportement d'assouvissement des besoins → réduction des tensions.

Ce schéma qui est celui des physiologistes et qui est repris par les auteurs qui veulent savoir ce qui est au cœur de la motivation, c'est-à-dire ce qui constitue la « substantifique moelle » de la motivation, révèle deux importants aspects :

- Le principe de régulation pour rétablir un état d'équilibre sous tension appelé « homéostasie » va se trouver à la source de toutes les théories de la motivation centrées sur la satisfaction des besoins.

- Ce schéma physiologique va profondément marquer les théories de la motivation qui vont désormais extrapoler des besoins physiologiques aux besoins psychologiques.

On retrouve ainsi la marque du paradigme fonctionnaliste avec cette analogie et le souci de l'équilibre (voir notre chapitre II).

De manière générale, deux grandes théories sont au centre de celles qui s'occupent du contenu de la motivation : la théorie des besoins hiérarchisés de **MASLOW** et celle des deux facteurs de **HERZBERG**.

La théorie de Maslow peut se résumer en deux propositions :

- On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq niveaux. Les besoins les plus élémentaires sont les besoins physiologiques (faim, sommeil, etc...). Lorsque ces besoins sont raisonnablement satisfaits, ils ne sont plus moteurs. D'autres besoins peuvent alors émerger : besoin de sécurité, puis besoins sociaux, besoins d'estime et, enfin, lorsque tous les autres niveaux sont comblés, le besoin de réalisation de soi.

- Le comportement humain est guidé par le besoin ressenti, par l'individu, comme le plus intense dans une situation donnée. l'individu est donc motivé par le manque, et un besoin déjà satisfait ne le motivera pas de la même façon. L'être humain tend à réaliser ses possibilités et en fin de compte à s'épanouir, jusqu'à la réalisation de soi, si les conditions favorables sont réunies. (Dayan et al., 1999, p.93)

La théorie de la motivation de Herzberg s'inspire de celle de Maslow. Toutefois Herzberg réfute l'idée d'une hiérarchisation des besoins. Cette théorie peut aussi être résumée en deux propositions :

- Il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés **facteurs d'hygiène** selon Herzberg ne motivent pas fondamentalement l'individu, mais leur prise en compte peut empêcher l'insatisfaction au travail. Il s'agit par exemple des problèmes de communication interne et d'information sur la politique générale de l'entreprise, des relations avec les supérieurs et le subordonnés, les conditions physiques de travail, du salaire, des avantages sociaux, du statut de l'individu dans l'organisation, de la politique du personnel et de la compétence technique exercée par les superviseurs.

- Il existe un second ensemble de facteurs appelés **facteurs moteurs**. Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver l'individu à fournir un meilleur rendement. Il s'agit de la possibilité de se réaliser dans un travail intéressant, d'obtenir de la reconnaissance et de l'avancement, de prendre des responsabilités, d'avoir une bonne appréciation sur ses performances.

De manière globale, « les facteurs d'hygiène concernent l'environnement du travail et la réponse aux besoins du bas de la pyramide de Maslow (physiologique et sécurité), alors que les facteurs moteurs ont des points communs avec les niveaux du haut de la pyramide » (Sandra Michel op. cit. p. 177).

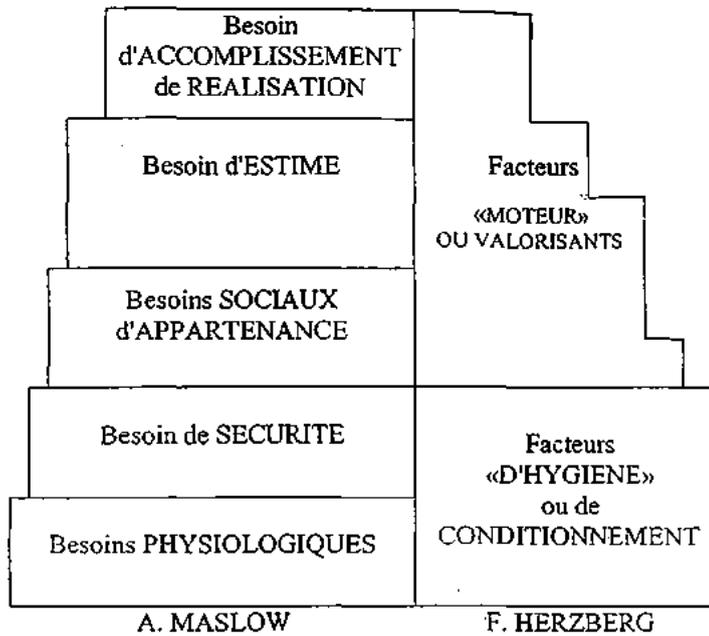


FIG. 4.3 Maslow comparé à Herzberg

(Source : Jean-Pierre Gruère et Jack Jabes, *Traité des organisations*, Paris, PUF, 1982, p.25)

Un autre développement, cette fois théorique et largement repris par tous les chercheurs depuis Herzberg, c'est la distinction entre *facteurs extrinsèques (context of work)* et *facteurs intrinsèques (content of work)*. Les premiers concernent ce qui est extérieur à la tâche, le meilleur exemple étant le salaire, et les seconds concernent le contenu de la tâche, c'est-à-dire essentiellement l'autonomie de la tâche, la variété des tâches, l'intérêt de la tâche etc. Ainsi, Herzberg constate que les facteurs d'hygiène entraînent une motivation extrinsèque, alors que les facteurs moteurs provoquent une motivation intrinsèque. (Voir Sandra Michel, op. cit. p. 179)

Comme le souligne Sandra Michel, «les recherches de Maslow et Herzberg ont finalement contribué à développer un discours sur la motivation des salariés fondé sur deux idées :

- la motivation passe par des facteurs intrinsèques : contenu de la tâche mais aussi système de reconnaissance et de récompense, valorisation des individus par le biais des responsabilités et d'autonomies accrues ;
- mais tout ceci restera inutile si l'on ne commence pas par améliorer les conditions de travail, l'environnement de travail, l'environnement matériel et physique de la tâche» (op. cit. p. 179)

Entre autres théoriciens qui ont pour ambition d'expliquer l'ensemble des comportements humains par un ou plusieurs besoins fondamentaux, on peut citer :

- McCLELLAND (sur la base des travaux de MURRAY³(1954)) va distinguer trois catégories de besoins, les besoins d'affiliation, de pouvoir et d'accomplissement (need of achievement, abrégé en n'Ach) ce dernier besoin étant jugé central dans la relation de travail ;
- ALDERFER(1972), les besoins d'existence, de relation et de développement (qui couvrent toute la pyramide de Maslow et font penser à la typologie de Levinson distinguant les besoins de support, de dominance et de maturation) (voir ROJOT et BERGMANN,1995, p. 266)
- FREUD, qu'on considère comme le fondateur de la théorie des motivations qui valorise la pulsion sexuelle comme type de besoin particulier.

Certains reproches sont adressés aux théories de la motivation par les besoins. Ainsi par exemple, s'agissant des théories de la motivation basées sur les besoins, Michel Sandra note que "le pourquoi du pourquoi reste sans réponse satisfaisante : on sait pourquoi il y a motivation, on ne sait pas pourquoi il y a des besoins" (op. cit. p. 180). On se demande toujours si on peut extrapoler du physiologique au psychologique. On s'interroge quant à la prétention à l'universalisme de la hiérarchisation des besoins car à partir de la pyramide on a voulu expliquer des comportements individuels, sociaux ou nationaux. Or cet universalisme selon Michel Sandra est contestable à trois points :

- Il existe des différences individuelles liées à l'histoire personnelle, au système de valeur, aux aspirations etc.
- Il existe des différences culturelles : de manière générale les données culturelles influencent fortement la hiérarchie des besoins d'une communauté.
- Enfin le contexte organisationnel modifie de manière subtile mais profonde les besoins des salariés.

On doit aussi mentionner que :

- la théorie de Maslow a du mal à expliquer la démotivation ;
- à travers la théorie de Herzberg, il est impossible de distinguer entre satisfactions intrinsèques et extrinsèques ;

³ Murray(1954) a donné une liste de vingt besoins fondamentaux, tous latents mais plus ou moins développés en fonction de l'histoire du sujet. Il s'agit des besoins de domination, de soumission, d'humiliation, d'accomplissement, sexuel, de sensations, d'exhibitions, de jeu, d'affiliation, de réjection, de secours, d'ordre, de compréhension, besoins de protéger, d'éviter le blâme, d'éviter l'infériorité, de se défendre, d'éviter la souffrance (Voir Michel Sandra pp. 179-180)

- satisfaction et dissatisfaction ne sont pas indépendantes. Certains facteurs sont des facteurs d'hygiène pour l'un et des facteurs motivants pour l'autre. Les facteurs motivants sont déterminants aussi bien pour des dissatisfactions que pour des satisfactions (Rojot et Bergmann, op. cit. pp. 270-271).

Ces critiques adressées aux théories des besoins ont amené un certain nombre de chercheurs à se détourner du contenu de la motivation.

2.1.2- Les autres théories sur la motivation

Au nombre des ces théories, on peut citer les théories dites de processus qui comprennent les théories non-cognitives (behavioristes) et les théories cognitives (surtout les théories de l'expectation et de l'équité). D'autres mentionnent encore les théories interactionnistes.

2.1.2.1- Le behaviorisme⁴

C'est la théorie la plus ancienne en matière de motivation. Elle a pour illustres représentants : Pavlov(1927), Watson(1930), Hull(1952) et Skinner(1938) (voir Rojot et Bergman, op. cit., p. 272). Plusieurs idées sont à la base du behaviorisme :

- le behaviorisme est basé sur l'idée de l'homme en tant qu'animal. Tout comportement humain est expliqué par l'effort de satisfaire des besoins biologiques élémentaires (faim, soif, sexe, intégrité corporelle).

- Selon la théorie behavioriste, les besoins physiologiques apparaissent dès qu'un certain déséquilibre (par rapport à un état optimal d'homéostasie naturelle) se fait sentir. Ces besoins vont donc pousser à des comportements aptes à réduire ce déséquilibre car tout déséquilibre est cause de peine, seul l'équilibre signifie plaisir. Plus le déséquilibre est grand, plus la force motivationnelle pour réduire l'est aussi. Et plus on a appris qu'un certain comportement permet cette réduction, plus on va l'adopter (Thorndike's *law of effect* : si un stimulus est suivi d'une satisfaction, le lien entre le stimulus et la réponse est renforcé ; la force de ce lien dépend de la probabilité objective avec laquelle la satisfaction peut-être obtenue et du degré de celle-ci) (Rojot et Bergmann, op. cit., p. 272).

- La thèse fondamentale du behaviorisme est que le comportement est déterminé par le besoin qui fournit l'énergie et l'habitude qui lui donne la direction.

- Le behaviorisme est basé sur la présomption que l'homme, poussé par ses sens agit (ou plutôt réagit) instinctivement.

⁴ Même si le behaviorisme fait partie des théories dites de processus, il convient de noter que sa philosophie de base repose sur la notion de besoins.

Les idées du behaviorisme s'opposent à celles des théories cognitives. L'homme, contrairement à ce que pensent les behavioristes, a un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. L'homme agit non pas seulement en fonction de la force d'un stimulus donné mais aussi en fonction des alternatives qu'il prend en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives.

2.1.2.2- Les théories d'instrumentalité

Ces théories décrivent les processus par lesquels les individus au travail mettent en œuvre des comportements qu'ils perçoivent comme susceptibles d'atteindre les objectifs qu'ils visent. Les théories de l'expectation par exemple, contrairement aux théories des besoins veulent répondre à la question «comment l'individu est-il motivé ?» et non à la question «Qu'est-ce qui motive un individu ?». Les théories d'instrumentalité qui ont connu de plus grands développements sont celles des attentes ou encore de l'expectation⁵.

Selon Rojot et Bergman, la théorie de l'expectation réunit un nombre impressionnant d'avocats prestigieux qui vont de Tolman(1959) à Lewin(1951), Edwards(1954), Atkinson(1958), Rotter(1966), et Peak(1955). Les représentants les plus récents sont Vroom(1964) et Porter-Lawler(1968) (voir Rojot et Bergman, op. cit. p. 274).

Vroom dans sa théorie des attentes considère que la motivation est toujours la résultante d'une série d'attentes. Les facteurs déterminant ces attentes sont au nombre de trois :

- Le niveau d'expectation : *«Il concerne les attentes par rapport à ses propres efforts. C'est la réponse à la question «Suis-je capable de ?». Il est donc basé sur ce que l'on pense de ses propres capacités, des ses chances de réussite par rapport à une situation précise. Il est également largement fonction des ses aptitudes réelles. C'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite. «Suis-je capable de suivre cette formation, ai-je les bases suffisantes, la forme d'esprit nécessaire... ?».*
- L'instrumentalité : *«C'est bien la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense. C'est le fait que le résultat escompté puisse être obtenu grâce à tel comportement.*

⁵ Au nombre des théories d'instrumentalité on cite aussi la théorie de l'équité. Selon ses tenants, «chaque employé compare, sa vie professionnelle durant, son sort, ses contributions et ses résultats avec ceux de ses collègues dont la condition lui paraît assimilable. Il a dès lors tendance à adopter des comportements qui visent à corriger l'éventuelle injustice perçue. A la limite, la perception d'une injustice peut entraîner une baisse de rendement ou augmentation du turn-over de la part de la main d'oeuvre» (Voir Dayan et al., 1999; p. 97). S'agissant toujours de la théorie d'équité, on peut noter que cette théorie «qui est basée sur une théorie générale de dissonance est inspirée de l'observation que les mêmes récompenses ne semblent pas motiver à chaque fois de la même façon. Elle explique ce fait par l'hypothèse que la motivation dépend non seulement de la récompense qu'un individu espère obtenir par son effort, mais aussi des récompenses qu'il voit d'autres obtenir dans les circonstances comparables. Il ne serait motivé que s'il s'estime traité équitablement » (Rojot et Bergmann, op. cit. p. 282)

«je pense être capable de suivre ce stage, mais est-ce le bon moyen pour obtenir la promotion que je vise ?»»

- La valence : «C'est-à-dire la valeur attribuée par l'individu à la récompense. La valence dépend bien entendu de l'ensemble du système de valeur de chacun ensemble complexe dans sa formation comme dans sa composition. C'est le poids qu'aura la récompense attendue, le résultat escompté pour l'individu. «Je pense être capable de suivre telle formation, elle est le bon moyen pour obtenir telle promotion, mais cette promotion a-t-elle vraiment de la valeur pour moi ?»»(Sandra Michel, op. cit. p. 182).

En résumé, selon Rojot et Bergmann, le modèle complet de la théorie de l'expectation peut se présenter comme suit (voir figure 4.4) :

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

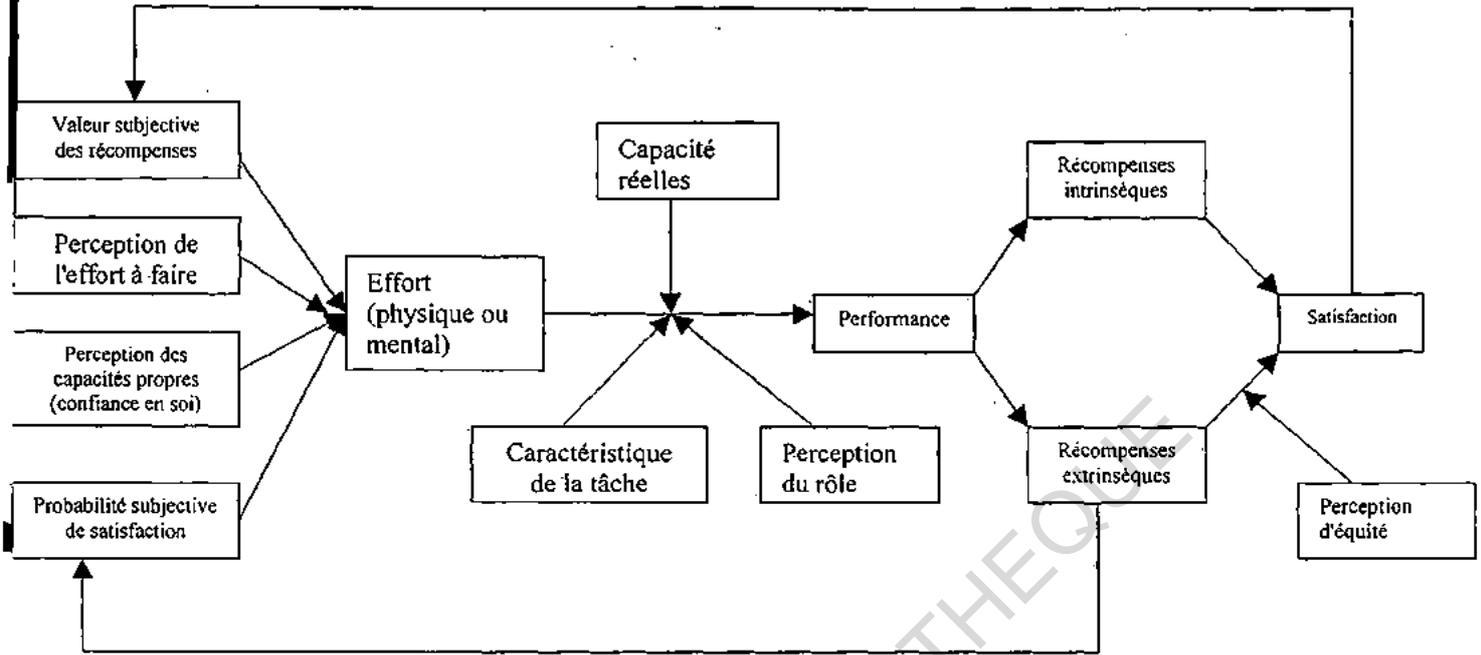


FIG. 4.4 Résumé complet du modèle de la théorie de l'expectation
(Source Rojot et Bergmann, *Comportement et Organisation*, VUIBERT, Paris, 1995 p.279)

Selon Vroom, la formule : valence X instrumentalité X attente, traduit la réalité d'une motivation accomplie. Si un de ces termes vient à manquer la motivation devient caduque. (Dayan et al ; op. cit., p. 98)

La théorie des attentes telle que développée par Vroom va connaître des compléments. Un des plus importants apports sera celui de Porter et Lawler. L'importance que Porter et Lawler vont donner aux récompenses intrinsèques va transformer les axes de recherche sur la motivation. Il ne s'agira plus simplement de combler des besoins mais de savoir proposer des occasions de travail intrinsèquement satisfaisantes (Sandra Michel, op. cit., p. 185). A la suite de ces deux auteurs, Locke développe l'idée selon laquelle les salariés, êtres rationnels, sont essentiellement motivés par les objectifs conscients qu'ils formulent (ibid., p. 185). A travers ces importants apports, on peut ainsi noter les fondements de la D.P.O⁶. Cette D.P.O. qui a connu un grand succès depuis les années 60.

Tout comme pour la théorie de besoins, on va relever les limites des théories de l'expectation. Il sera ainsi reproché à ces théories :

- Le fait que leur approche essentiellement individuelle rende complexe toute mise en œuvre d'un système globalement motivant.
- Le fait qu'elles reposent paradoxalement sur la compréhension des valences qui restent en fait mystérieuses et propres à chaque personnalité. On retrouve alors les critiques que l'on a pu faire à la théorie des besoins. Les valences servent de repoussoir à une explication. Pourquoi tel individu est-il motivé par les responsabilités ? *In fine*, parce que les responsabilités sont porteuses d'une forte valence pour lui. On n'a en fait rien expliqué (ibid., p. 186).

De l'avis de Sandra Michel, «force est donc de constater que cet élément humain irrationnel irréductible se retrouve dans toutes les approches de la motivation du travail».

Comme on a pu le constater, les théories des besoins et les théories des processus ont pour point commun d'être centrées essentiellement sur l'individu. Entre ces deux familles de théories, les théories du processus intègrent mieux le contexte que les théories des besoins. Toutefois, dans ces deux familles de

⁶ Les principes fondamentaux de la DPO peuvent s'énoncer comme suit :

- un employé veut savoir ce que l'on attend de lui.
- Un employé veut participer aux décisions affectant ses résultats.
- Sa performance est considérablement améliorée quand il peut influencer les résultats obtenus.
- Un employé veut du feed-back sur la qualité de son travail.
- sa performance est améliorée quand son supérieur manifeste de l'intérêt pour ses résultats.
- Il souhaite de la reconnaissance pour la contribution qu'il apporte (Sandra Michel, op. cit. p. 185).

théories, on note l'absence de la prise en compte de l'environnement. C'est donc ainsi que, pour combler cette lacune, K. Lewin et Nuttin vont développer ce qu'il convient d'appeler les théories interactionnistes.

2.1.2.3- Les théories interactionnistes

Pour K. Lewin et Nuttin, la motivation naît de la rencontre de l'individu et de son environnement. Ainsi par exemple pour Lewin, *«la rencontre de l'individu et de son environnement détermine ce qu'il appelle un champ de vie et qui se structure à partir d'une série d'attraction et de répulsions (...) A partir de ses besoins, l'individu va donner des valences aux différents éléments de l'environnement. La motivation peut donc se comprendre à un instant t en «mesurant» la force des barrières et des attractions présentes dans le champ. En fonction des forces respectives, il y aura ou non comportement motivé»* (Lewin cité par Sandra Michel, op. cit. p. 187). Nuttin *«considère que l'unité de base à étudier n'est ni l'individu (I), ni l'environnement (E) mais le système Individu-Environnement (I-E) qui est uni par une relation dynamique : le comportement. C'est dans ce contexte théorique qu'il place la motivation comme un processus qui transforme les besoins en buts, plan et projets d'action. Les besoins sont des relations requises pour l'adaptation réussie de l'individu, adaptation qui s'évalue en fonction des critères innés ou construits par le sujet : les standards»* (Nuttin cité par Sandra Michel, op cit. p. 188). A partir des théories interactionnistes va naître l'idée selon laquelle l'émergence et la conduite d'un projet professionnel peuvent déclencher des comportements motivés riches d'effets positifs pour l'entreprise et pour le salarié. Les théories de ces deux auteurs (théories encore nouvelles), quoique prenant en compte l'environnement, n'échappent pas, d'une part, au paradigme fonctionnaliste (Lewin s'appuie sur la théorie des champs qui est une théorie physique) et d'autre part, à la logique individualiste des modèles nord-américains.

La motivation est un processus complexe. Aussi, dire que ce processus peut être saisi par une théorie unique est une utopie. C'est pourquoi, chacune des théories ci-dessus présentées n'éclaire qu'en partie ce processus. Le processus de motivation ne saurait donc relever d'un modèle unique ou universel. *«Seule une approche pluraliste permet d'ébaucher une synthèse des différentes pièces du puzzle, synthèse justifiée par le fait que chacun des modèles n'envisage en réalité qu'une partie des phénomènes qui constituent la motivation»* (Dayan et al, op. cit., 99)

De cette approche pluraliste, il se dégage donc deux idées forces⁷ :

- La motivation procède à la fois des acteurs sociaux et du système organisationnel. Elle nécessite une lecture plurielle. Un poste donné pourra motiver tel individu (en fonction de ses aspirations et

de ses conséquences) mais pas tel autre. Pour comprendre la motivation il faut se livrer à une analyse adéquate, en disposant d'un modèle flexible qui permette de mobiliser tour à tour tel ou tel facteur.

- Le processus motivationnel se révèle instable, et se trouve toujours remis en question. La motivation se construit dans le temps, se renouvelle sans cesse. Une même personne motivée pour une tâche pourra, au fil du temps, perdre de l'intérêt pour son travail, selon ses frustrations, les conflits ambiants, ses nouvelles aspirations, etc.

En matière de motivation, il faut donc écarter toute idée de recette ou de toute application d'un modèle simple et univoque. Il est conseillé de recourir à une diversité d'approches, d'adopter une pluralité de grilles de lectures, de rechercher des solutions spécifiques à chaque contexte ou à chaque cas. Il s'agit donc de chercher à créer, autant que faire se peut, des climats favorables à l'action. La création de ces climats favorables passe par la connaissance des dimensions culturelles des différents acteurs et des implications de ces dernières sur les grands principes de motivation. C'est ce que nous allons essayer de faire dans le cas du Cameroun en nous appuyant sur le modèle de référence de Hofstede.

2.2-Motivation et culture dans le contexte camerounais.

Avant de discuter des modèles de motivation au Cameroun, nous allons d'abord relever d'une part, comment la culture des concepteurs des théories dites universelles de motivation influence leur raisonnement et, d'autre part, nous allons présenter la typologie universelle des modèles de motivation telle que vue par Hofstede.

2.2.1-Modèles de motivation et typologie universelle des motivations

Pour étudier les types de motivation, Hofstede estime qu'on peut non seulement avoir recours à la dimension individualisme/collectivisme mais aussi à la combinaison de l'indice de masculinité avec celui du contrôle de l'incertitude.

S'agissant des rapports entre la dimension individualisme/collectivisme et les facteurs de motivation, Hofstede note que dans les sociétés individualistes comme les États-Unis, «On admet que la motivation la plus forte naît de la nécessité pour chacun d'accomplir les obligations qu'il a envers lui-même. Nous trouvons des termes tels que «self-actualisation» et «respect de soi-même» en tête des agents motivants»(Hofstede, 1987, p. 19). Par contre selon le même auteur, «dans une société de caractère plus collectiviste, on s'efforce avant tout de remplir ses obligations envers son groupe. Ce groupe peut être soit

⁷ On peut lire ces propos dans "Manuel de Gestion", (Dayan et al, op. cit. p. 99).

la famille soit une unité plus vaste : l'entreprise ou le pays. On ne recherche pas alors la self-actualisation ou le respect de soi-même mais, dans ses relations avec les autres membres du groupe, on cherche avant tout à sauver la face. L'importance de cet élément comme agent motivant n'apparaît absolument pas dans la littérature américaine relative à la motivation». (Hofstede, 1987, pp. 19-20).

Avant de caractériser les types de motivation relevant de la combinaison des indices masculinité/féminité et contrôle de l'incertitude, il convient d'abord d'expliquer le pourquoi de cette combinaison. A cet effet, Hofstede nous apprend que «l'idée de combiner l'UAI et le MAS pour étudier la motivation est venue d'une comparaison des résultats de l'étude IBM avec les travaux de McClelland». McClelland, nous l'avons vu, a distingué 3 types de motivation : le besoin de réussite, le besoin d'appartenance et le besoin de pouvoir. De l'étude des corrélations entre les indices de McClelland et ceux de Hofstede sur les dimensions UAI et MAS on peut relever que : *«un faible UAI signifie que l'on est prêt à prendre des risques non familiers et un MAS élevé que l'on attache de l'importance aux résultats tangibles. Ce sont là deux aspects de l'activité entrepreneurial dans la tradition américaine»*. L'idée de combiner les indices UAI et MAS va aussi s'appuyer sur la théorie des besoins de Maslow.

Pour Bollinger et Hofstede, Maslow a établi et hiérarchisé les besoins humains selon la structure culturelle de la classe moyenne américaine à la quelle il appartenait foncièrement. Dans ce modèle égocentrique, il apparaît que *«à la base, et tout d'abord, les pays doivent avoir un faible degré de contrôle de l'incertitude (ne pas avoir peur de l'avenir), pour réussir selon cette hiérarchie, il faut un fort degré de masculinité et enfin, pour arriver au sommet, posséder un individualisme forcené : n'est-ce pas la mentalité américaine ?»*(op. cit. p. 219)

Lorsqu'on apprécie la pyramide des besoins de Maslow à la lumière des dimensions UAI et MAS, on peut se rendre compte, selon Hofstede que *«le besoin de sécurité, par exemple, l'emporte sur les autres quand le contrôle de l'incertitude est fort. Dans une culture féminine, c'est le besoin d'appartenance (les relations humaines) qui l'emportera sur les besoins d'estime, mais ce sera l'inverse dans une culture masculine»*. (op. cit. p. 165)

Ainsi, en se reportant à la figure 4.5 où on a croisé les indices UAI et MAS, on note avec Hofstede que *«le besoin de sécurité, par exemple, l'emporte sur d'autres quand le contrôle de l'incertitude est fort. Dans une culture féminine, c'est le besoin d'appartenance (les relations humaines) qui l'emportera sur le besoin d'estime, mais ce sera l'inverse dans une culture masculine»*(1994, p.165). En se reportant donc à la figure 4.5, on note avec Hofstede que *«les plus fortes motivations seront donc - toutes choses étant égales*

par ailleurs, en particulier le type de travail - le besoin de réussite (personnelle et du groupe) et l'estime pour les pays du quart supérieur droit (USA, etc.) ; le besoin de réussite et d'appartenance pour le quart supérieur gauche (Suède, etc.) ; le besoin de sécurité et d'estime dans le quart supérieur droit (Japon, Allemagne) ; le besoin de sécurité et d'appartenance dans le quart inférieur gauche (France etc.)» (op. cit. p. 165)

Cette classification, de l'avis de Hofstede «*conserve les cinq catégories de Maslow, mais elle les redistribue en fonction du modèle culturel dominant dans le pays*».

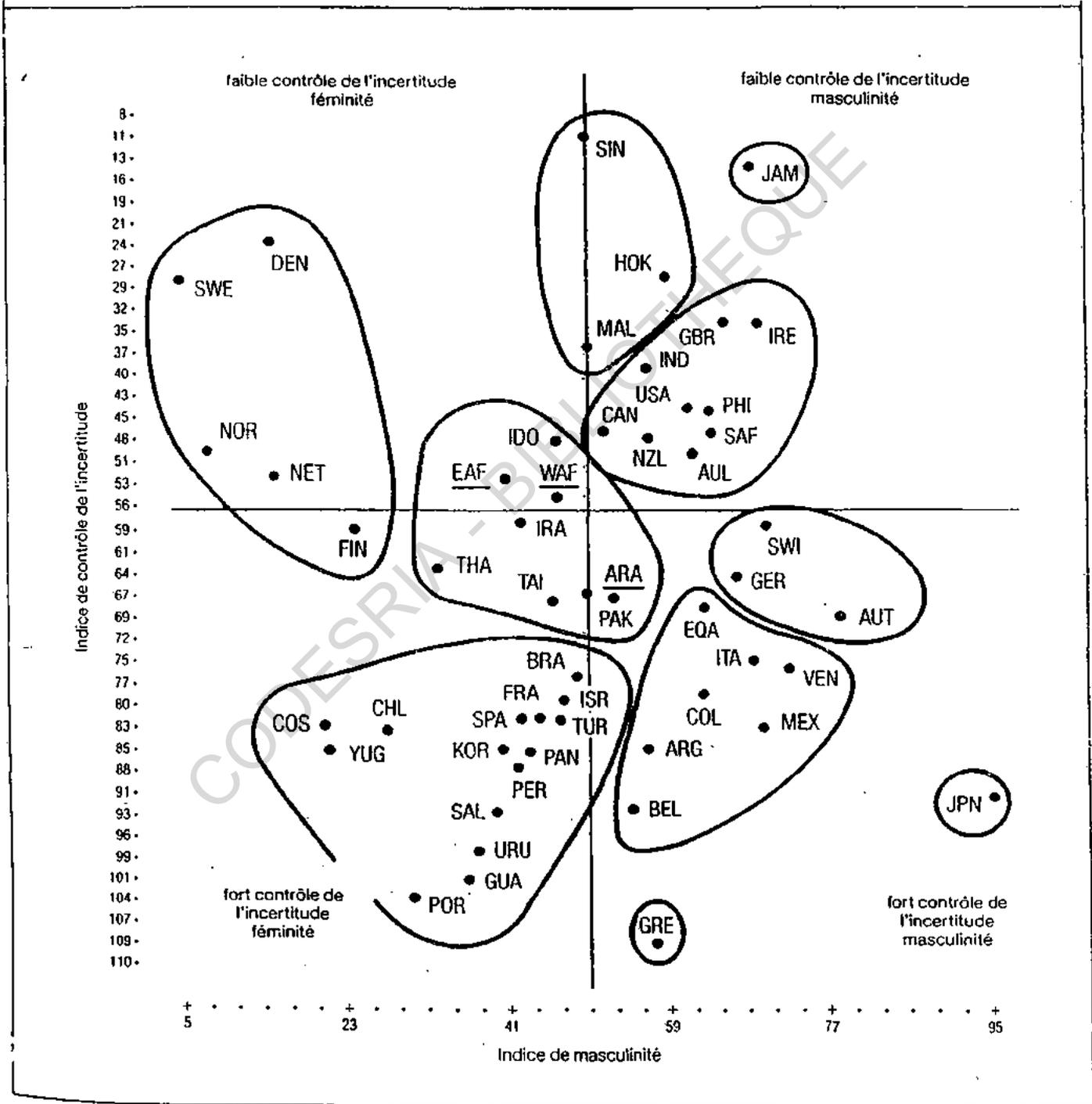
La typologie des motivations qui ressort de la combinaison de l'axe du contrôle de l'incertitude (opposition motivation par les performances et motivation par la sécurité) et de l'axe de la masculinité/féminité (besoin de se distinguer et besoin de se faire valoir aux besoins de socialisation dans des relations chaleureuses) met en évidence quatre modèles de performance :

- Les pays scandinaves, Les Pays-Bas et les Pays d'Afrique noire ont la même caractéristique culturelle (faible contrôle de l'incertitude- culture féminine). Leur convient avant tout la mise en pratique d'une motivation par les performances et par la qualité des relations humaines. Ces pays aiment **mesurer les performances comme des succès collectifs qui respectent la qualité des relations humaines et du cadre de vie.**
- Les États-Unis et la Grande Bretagne et ses ex-principales colonies ont une culture masculine alliée à un faible contrôle de l'incertitude. Leur convient une **motivation par les performances individuelles, dans la forme de l'obtention des biens matériels et d'une réalisation personnelle.** On retrouve ici les théories classiques de McClelland, de Maslow et de Herzberg.
- Le Japon, les pays Germanophones, la Grèce, quelques pays latins et les pays arabes ont une culture masculine alliée à un fort contrôle de l'incertitude. Ces pays ont besoin d'une **motivation basée sur la sécurité personnelle et individuelle qui peut être trouvée dans l'obtention de la richesse et dans le travail intensif.** Ces pays ont réalisé une forte croissance économique dans la période 1960-1970 (contrairement à la théorie de McClelland).
- La France, l'Espagne, le Portugal, la Yougoslavie et d'autres pays latins et asiatiques ont une culture féminine associée à un fort contrôle de l'incertitude. Pour ce groupe de pays, les motivations à mettre en pratique sont des **motivations de sécurité et d'appartenance.** La solidarité de groupe est

encore importante, même par rapport au bien-être individuel. (Pour cette classification voir figure 6.5 et aussi Bollinger et Hofstede, pp. 220-221).

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Figure 4.5: Distribution de la masculinité-féminité vis-à-vis du Contrôle de l'incertitude pour 50 pays et 3 régions.



Dans cette typologie sur les motivations où situer les aires culturelles camerounaises ?

2.2.2- Quels facteurs de motivation pour les aires culturelles camerounaises ?

Avant de situer les aires culturelles camerounaises dans les différentes typologies ci-dessus développées, intéressons-nous à la position de ces aires sur les dimensions masculinité/féminité et contrôle de l'incertitude. Par rapport à ces deux dimensions, nous avons vu, en fonction du calcul des indices, que les aires culturelles camerounaises sont orientées vers le pôle féminin pour la dimension masculinité/féminité et vers le pôle du fort contrôle de l'incertitude pour la dimension contrôle de l'incertitude. Examinons plus en profondeur ces résultats.

Commençons par la dimension masculinité/ féminité : Cette dimension est mesurée par quatre variables à échelles. *Ces échelles sont étalonnées de (1) "pas du tout important" ou "pas du tout d'accord" à (5) "de la plus haute importance" ou "tout à fait d'accord"*. Nous allons résumer dans les deux tableaux ci-après les pourcentages des opinions de "très important" et de la "plus haute importance" pour les variables Q05 ("Travailler avec les gens qui coopèrent efficacement") et Q07 ("Avoir des bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau élevé") et les pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les questions Q15("on peut faire confiance à la plupart des gens") et Q20 ("si on rate sa vie, c'est souvent par la faute des autres").

Tableau 4.9 : Pourcentages des opinions "très important" et de la "plus haute importance" pour les questions Q05 et Q07

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q05	62,8	80,8	85,2	80,3	82,8	77,5	84,5	76,4	79,5	79,3	70,9	86,3	83,5	81,7	79,7
Q07	60	78,9	79,8	64,8	68,9	68,4	93,1	69,8	55,3	64,6	74,2	72	71,1	54,2	56,8

Tableau 4.10 : Pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les questions Q15 et Q20

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q15	8,8	17,3	13,3	17,6	14,3	17	23,3	9,1	7,7	16,3	14,4	13,4	15,3	8,2	8,2
Q20	25,7	35,3	25,6	26,1	33,3	27,4	21,3	26,7	25,7	32,1	35,2	35,3	38,1	38,9	28,4

On note dans l'ensemble une tendance très prononcée pour les jeunes populations camerounaises à travailler avec les gens qui coopèrent efficacement et un fort désir d'accéder à des postes d'un niveau très élevé. Les jeunes populations camerounaises ne partagent pas l'idée selon laquelle on peut faire confiance à la plupart des gens tout comme elles ne sont pas d'accord avec l'opinion selon laquelle si on rate sa vie c'est par la faute des autres. Si d'après Hofstede, la dimension masculinité/féminité oppose les besoins sociaux aux besoins de l'ego ou encore établit une opposition entre les valeurs plus dures (valeurs des hommes) et les valeurs plus tendres (valeurs des femmes), on peut constater que même s'il ressort quelques aspects de l'ego dans les opinions des jeunes camerounais, ceux-ci sont beaucoup plus tournés vers les besoins sociaux et pour les valeurs tendres. La tendance vers le pôle féminin des populations camerounaises peut encore mieux ressortir après un examen des différences considérées par Hofstede comme clés entre les sociétés masculines et féminines. Ces différences sont relatives aux normes générales, à la famille, au milieu scolaire et au milieu du travail.

Tableau 4.11 : Différences clés entre les sociétés masculines et féminines : Normes générales, famille, milieu scolaire, lieu de travail.

Sociétés féminines	Sociétés masculines
Valeurs dominantes : l'attention aux autres et la continuité.	Valeurs dominantes : le succès matériel et le progrès
Importance des personnes et des relations chaleureuses	Importance de l'agent et des choses
Tout le monde doit être modeste	Les hommes sont censés être sûrs d'eux-mêmes ambitieux et solides.
Les hommes et les femmes ont le droit d'être tendres.	Les femmes doivent être tendres.
Faits et sentiments sont du domaine des deux parents.	Les faits sont du domaine du père, les sentiments sont du domaine de la mère.
Garçons et filles ont le droit de pleurer mais aussi celui de se battre.	Les filles peuvent pleurer, pas les garçons. Les filles ne doivent pas se battre.
Sympathie pour les faibles.	Sympathie pour les forts.
L'étudiant moyen est la norme	L'étudiant brillant est la norme.
Les enseignants doivent être chaleureux.	Les enseignants doivent être brillants.
Les échecs scolaires sont des incidents mineurs.	Les échecs scolaires sont un désastre.
Garçons et filles étudient les mêmes matières.	Garçons et filles étudient les matières différentes.

Tableau 4.11 (suite et fin)

Sociétés féminines	Sociétés masculines
On travaille pour vivre.	On vit pour travailler.
Les managers font appel à l'intuition et recherchent le consensus.	Les managers doivent faire preuve d'assurance et savoir trancher.
L'accent est mis sur l'égalité, la solidarité et la qualité de la vie au travail.	L'accent est mis sur l'équité, la concurrence et la performance.
Les conflits sont résolus par la négociation et le compromis.	Les conflits sont résolus par l'affrontement.

Source : Bollinger et Hofstede, op. cit.

On doit d'abord souligner que les éléments contenus dans ce tableau doivent être considérés comme probables. Il ne s'agit en aucun cas des certitudes absolues, il s'agit tout simplement des grandes tendances observées et qui ne sauraient toutes se traduire dans un même contexte. Ces éléments peuvent donc être considérés comme des types idéaux. Une culture présentera donc soit de nombreux traits féminins (orientations vers le pôle féminin) soit des nombreux traits masculins (orientations vers le pôle masculin).

S'agissant donc du Cameroun, on peut remarquer que les nombreux traits des jeunes populations étudiées dans ce pays sont caractéristiques du pôle féminin. D'abord en examinant les scores des aires culturelles camerounaises sur les dimensions "Sharing" et "Collectivism" ainsi que les variables qui composent ces dimensions, on se rend compte que ces jeunes populations optent pour l'attention aux autres, qu'elles recherchent tant les relations chaleureuses que l'esprit de solidarité, qu'elles ont de la sympathie pour les faibles. Les scores des populations camerounaises sur la dimension "Jealousy" montrent la tendance à exclure ceux qui se montrent ambitieux et recherchent seulement leurs propres intérêts. Ces jeunes populations, on l'a mentionné, optent aussi pour la recherche du consensus (voir la partie sur le paternalisme). On peut aussi noter que, si ces populations considèrent que le travail est un lourd fardeau qu'il faut endurer, elles estiment aussi que travailler dur est la clé du succès. Ainsi, si elles ne vivent pas pour travailler, elles ne travaillent pas uniquement pour vivre. De manière globale aussi, les jeunes des différents groupes estiment que les femmes peuvent faire le même travail que les hommes. Ces populations, pour traduire leur souci pour les autres estiment que si la famille est un lourd fardeau, elle n'est pas un obstacle au progrès de l'individu et de la société. Le tableau ci-après donne les pourcentages "d'accord" et "tout à fait d'accord" sur les variables :

- Q49 : La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société ;
- Q52 : Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes ;
- Q75 : Il est important de faire preuve d'hospitalité ;
- Q94 : travailler dur est la clé du succès ;
- Q96 : le travail est un lourd fardeau qu'il faut endurer ;

Tableau 4.12 : Pourcentages d'accord et tout à fait d'accord pour les variables : Q49, Q52, Q75, Q94, Q96.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q49	20	22,2	12,8	18,8	7,3	11,5	11,5	24,5	20,5	11	21,2	7,8	14,9	14,9	12,3
Q52	50	47,3	50	56,5	61,5	53,1	50,8	62	46,2	51,3	62,2	50	53,7	63,9	47,2
Q75	88,9	89,1	94,7	94,2	84,8	86,8	93,5	85,9	94,9	84,2	84,6	84,6	84,3	88,5	84,8
Q94	72,9	81,9	94,6	94,1	89	80,1	98,3	86,9	86,5	89	96,6	92,3	90,6	89,4	87
Q96	68,6	63,6	63,8	73,5	60,1	66,4	64	65	50	65,9	67,4	66,7	61,7	70,6	70,8

Toutes ces observations amènent donc à conclure que les différentes aires culturelles camerounaises sont tournées vers le pôle de la féminité.

Pour la dimension contrôle de l'incertitude, quatre questions à échelles ont été aussi utilisées pour mesurer cette dimension :

- Q13 : vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant le travail ;
- Q16 : On peut être un bon chef sans disposer de réponses précises à la majorité des questions que les subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail ;
- Q18 : La compétition entre employés fait d'habitude plus de mal que de bien ;
- Q19 : Les règles d'une compagnie ou d'une organisation ne doivent pas être enfreintes même si l'employé estime que c'est dans le meilleur intérêt de la compagnie.

Les différents niveaux d'échelle vont de (1) "jamais" ou "pas du tout d'accord" à (5) "toujours" ou "tout à fait d'accord". Les résultats enregistrés sur ces variables pour l'ensemble de tous les groupes camerounais sont donnés dans les tableaux ci-après :

4.13 : Pourcentages des niveaux d'échelle "souvent" et "toujours" pour la variable Q13

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q13	8,6	7,7	9,1	18,8	12,5	13,9	7,3	14,3	7,7	3,7	11,1	11,5	13,9	19,8	21,5

Tableau 4.14 : Pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q16, Q18, Q19.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q16	17,1	24,1	27,7	40,5	28,1	18	26,3	26,2	23	28,4	19,3	31,4	29,3	19,8	27,5
Q18	38,2	40,4	50,6	44,9	47,8	50,1	50	62,2	53,8	37,6	46	42,3	54,7	50,6	50,4
Q19	44,8	51	42,7	42,7	36,5	39,6	42,6	40,9	41	40,1	36,4	30,8	40,2	39,8	50

On peut constater que les jeunes populations sont moins stressées, face à cette situation on peut donner une explication. Nous allons nous référer ici, à Durkheim, les liens familiaux étant encore très resserrés et la société jouant un rôle important dans l'encadrement de l'individu, les gens sont moins soumis aux situations de stress. **La question Q70 (la famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier) est significativement et négativement fortement corrélée (coefficient de corrélation = -0,716, significatif au seuil 0,003) à la Q13 relative au stress.**

On note aussi ici que les jeunes populations camerounaises acceptent difficilement des chefs qui ne peuvent donner des réponses précises, qu'elles tolèrent passablement les situations de concurrence. Ces jeunes populations admettent difficilement aussi que les règles soient enfreintes. Au regard de ces résultats, il apparaît encore délicat de confirmer les résultats des aires culturelles sur la dimension "contrôle de l'incertitude, où, les aires culturelles camerounaises, d'après l'application de la règle de calcul proposée par l'IRIC, enregistrent des scores très élevés (orientation vers un fort contrôle d'incertitude). Pour infirmer ou confirmer ces résultats essayons de nous appuyer sur quelques éléments de la réalité ainsi que sur les grandes caractéristiques de la dimension "contrôle de l'incertitude" telles que présentées par Hofstede. Le

tableau ci-après donne les grandes caractéristiques de l'orientation vers le fort ou le faible niveau de contrôle de l'incertitude pour les aspects relatifs : à la norme générale, à la famille, à l'école, au milieu de travail.

Tableau 4.15 : Différences clés entre les sociétés à fort et faible contrôle de l'incertitude : norme générale, famille, école, milieu de travail.

Faible contrôle de l'incertitude	Fort contrôle de l'incertitude
L'incertitude inhérente à la vie est acceptée, chaque jour est pris comme il vient.	L'incertitude inhérente à la vie est une menace qu'il faut combattre de jour en jour.
Peu de stress, sentiment subjectif de bien-être.	Stress important, sentiment subjectif d'anxiété.
Il faut dissimuler ses émotions et son agressivité.	Il est permis d'exprimer ses émotions et son agressivité, mais à bon escient.
Acceptation des situations ambiguës et des risques non familiaux.	Acceptation des risques familiaux ; peur des situations ambiguës et des risques non familiaux.
Éducation souple en matière de tabous et de propreté.	Règlements stricts en matière de tabous et de propreté.
Ce qui est différent est curieux.	Ce qui est différent est dangereux.
Les professeurs ont le droit de ne pas savoir.	Les professeurs doivent avoir la réponse à tout.
Les élèves apprécient un enseignement souple dont les discussions font partie intégrante.	Les élèves apprécient un enseignement structuré et se préoccupent de la bonne réponse.
Il doit y avoir le moins de règles possibles.	On a besoin de règles, même inefficaces.
Le temps est un repère commode pour s'orienter.	Le temps c'est de l'argent.
Il est bon parfois de ne rien faire, on ne travaille dur que quand c'est indispensable.	Besoin émotionnel d'une activité constante, et nécessité intérieure de travailler avec acharnement.
La précision et la ponctualité doivent s'apprendre.	Précision et ponctualité innées.
Bon accueil fait aux idées et attitudes non-conformistes et innovatrices.	Répression des attitudes et des idées non-conformistes ; résistance à l'innovation.
Motivation pour les besoins de réussite, autant que d'estime ou d'appartenance.	Motivation par le besoin de sécurité, autant que d'estime et d'appartenance.

Comme dans le cas précédent, les valeurs qui caractérisent chaque pôle sont en fait des grandes tendances ou des comportements probables qu'on peut retrouver dans les cultures orientées vers ces pôles.

Certaines variables de notre questionnaire traduisent l'orientation des aires culturelles camerounaises vers le pôle du fort contrôle de l'incertitude. Pour caractériser l'orientation pour le fort contrôle de l'incertitude, on peut considérer les éléments ci-après :

- Un chef doit être un expert dans son domaine (chef spécialiste de l'activité qu'il dirige) : en dehors de la question Q16 ("On peut être un bon chef sans disposer de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet du travail"), les items ci-après semblent traduire l'idée selon laquelle le chef doit avoir une meilleure connaissance de son domaine de compétence :

- Q87 : On accorde trop d'importance à l'instruction,
- Q68 : Un chef d'entreprise qui ne donne pas des instructions claires et détaillées, prouve qu'il n'est pas intéressé aux problèmes que connaissent ses subordonnés au travail.

Les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour ces deux items sont donnés dans le tableau ci-après :

Tableau 4.16 : Pourcentages pour les niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q68 et Q87.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q68	77,8	65,4	76,1	63,2	64,7	62,3	71,6	63	61,5	63,4	73,3	67,3	62,3	77,6	68
Q87	73,6	63	74,5	76,1	66,1	55,7	75,4	67	68,4	65,4	67	65,3	58	64,4	67,7

- Les structures d'une organisation doivent être claires et les règles respectées : les variables ci-après, en dehors de la variable Q19 ("Les règles d'une compagnie ne doivent pas être enfreintes même si l'employé estime que c'est dans l'intérêt de la compagnie"), renforcent l'idée du besoin des règles

- Q36 : Le respect de la hiérarchie est nécessaire dans la famille ;
- Q83 : Les enfants doivent respecter les personnes plus âgées ;
- Q86 : Un bon règlement intérieur renferme toutes les dispositions possibles.

- Q50 : Il est très important d'avoir des lois et de règles bien strictes dans une société.

Les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont donnés dans le tableau ci-après pour ces variables.

Tableau 4.17 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q36, Q50, Q83 et Q86

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q36	97,3	94,5	87,1	92,8	89	88,6	93,4	88	100	95,7	90	90,4	88,9	94,2	92,8
Q50	88,8	87,3	84,1	95,6	84,1	83,3	75,4	83,6	84,7	82,9	91,1	80,8	87,8	82,6	84
Q83	97,2	100	97,8	98,6	94,2	93,3	95,1	92,3	89,7	98,8	93,3	92,3	95,2	97,7	94,4
Q86	77,7	71	78,7	75	64,7	64,1	60,7	66,3	69,2	68,3	68,5	75	72,2	75,5	75

- La concurrence entre employés est difficilement acceptée mais tolérable : Comme on a pu le constater avec la variable Q18 ("La compétition entre employés fait d'habitude plus de mal que de bien"), la grande tendance n'est pas à l'approbation de l'idée de concurrence entre employés.
- La recherche du consensus, du commandement consultatif et l'encouragement des idées qui font l'unanimité : A ce sujet on peut se référer à la partie de notre travail consacrée au paternalisme avec les variables Q62 ("Au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter même si la majorité est d'accord") et Q(40) ("le consensus est nécessaire avant toute prise de décision").
- La nécessité de contrôler les subordonnés : Dans l'ensemble, on estime qu'un contrôle sévère au travail n'est pas signe de méfiance (Q60) et que les subordonnés doivent être surveillés pour que le travail soit bien fait(Q74). De même, on juge nécessaire d'évaluer les employés uniquement d'après les rendements de leur travail (Q47). Le tableau ci-après donne les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q47 ("On devrait juger les employés uniquement d'après les rendements de leur travail"), Q60 ("Un contrôle sévère au travail est signe de méfiance") et Q74 ("les subordonnés doivent être surveillés pour que le travail soit bien fait").

Tableau 4.18 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q47, Q60 et Q74.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q47	64,6	70,3	59,2	73,9	63,5	57,5	62,3	60,2	71,8	60,5	70	74,5	70,5	74,4	73,4
Q60	52,7	58,2	39,3	52,3	44,6	39,2	37,7	34,7	48,8	42	50	46,1	43	53,6	43,6
Q74	69,5	61,8	69,2	66,7	59,7	60,2	65,3	50	51,3	48,8	60,7	61,5	61,1	68,6	66,4

- La prudence dans la prise de décision : Pour les jeunes populations interrogées, il vaut mieux remettre une décision à plus tard que de risquer de commettre une erreur (Q85). Ces populations, on l'a déjà aussi mentionné (voir dimension "rule and hierarchy") pensent que lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé (Q29). Ces mêmes populations estiment que la patience est une vertu importante (Q71). Le tableau ci-après donne les pourcentages pour les niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q29, Q71 et Q85.

Tableau 4.19 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q29, Q71 et Q85.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q29	75	83,7	92,5	85,2	84,8	68,4	91,8	96,5	82,1	80,2	76,7	75	83	81,6	82,1
Q71	94,4	96,3	97,9	88,2	95,6	92	98,4	88,9	92,3	98,7	95,6	86,3	92,4	93,6	93,5
Q85	86,1	84,9	78,7	86,9	89,1	87,7	75,4	81,5	86,8	87,8	81,1	92,3	87,8	74,1	80,8

- La crainte de l'élément étranger : cette crainte est exprimée dans les variables :
 - Q25 : "en général on peut se fier aux gens" ;
 - Q95 : "On peut se fier aux étrangers"

Cette crainte est aussi exprimée par la variable Q15 ("On peut faire confiance à la plupart des gens"). Pour tous les groupes camerounais, les pourcentages pour les niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont faibles. Ce qui traduit bien évidemment la crainte de l'élément étranger.

Les pourcentages des niveaux "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q25 et Q95 sont donnés dans le tableau ci-après. Pour la variable Q25 se référer au tableau (x)

Tableau 4.20 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q25, Q95.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q25	25,7	24,7	26	16,4	15,7	23,3	24,6	23,1	20,5	22	23,6	20	27,4	29,1	16,4
Q95	26,5	28,4	37,3	35,3	33,8	34,2	26,6	33,0	30,7	25,7	27,1	34,6	31,0	32,9	33,3

- La conception du temps et de la prévision : Les variables qui traduisent la conception du temps et de la prévision sont relatives aux items :

- Q27 : Il vaut mieux laisser les problèmes tels quels, en espérant qu'ils se résolvent d'eux-mêmes ;
- Q28 : La plupart des événements qui nous arrivent sont réglés par des forces incontrôlables ;
- Q32 : Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous les aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps ;
- Q76 : Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci pour l'avenir ;
- Q89 : On peut passer son temps mais pas le perdre ;
- Q92 : Le temps ne saurait être une contrainte car on trouvera toujours du temps pour faire son travail ;

Le tableau ci après donne les pourcentages pour ces différentes variables pour les niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord".

Tableau 4.21 : Pourcentage des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour les variables Q27, Q28 et. Q32, Q76, Q89, Q92.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q27	5,8	0,0	8,6	4,4	2,9	0,9	4,9	9,8	7,7	0,0	5,6	5,7	4,7	3,5	4,0
Q28	14,7	17	34	21,7	15,3	23	40,9	19,8	12,8	14,7	21,1	23,1	15,7	21	28
Q32	14,7	18,2	12,8	20,6	17,3	20,9	21,4	20,3	16,2	20,8	18,0	21,2	19,6	21,8	26,4
Q76	33,4	12,7	28,7	19,1	11,6	14,9	31,1	15,4	7,7	7,6	11,1	17,3	16,1	16,3	22,4
Q89	57,5	61,9	51,1	57,5	62,4	64	55	55,6	59	58,3	61,3	67,3	67,6	66,6	64,2
Q92	25	22,2	32,6	28	21,8	22,8	32,8	25,5	28,2	23,2	20	26,9	11,1	26,4	16,9

A travers ces résultats on peut noter le souci pour la maîtrise du temps ainsi qu'un intérêt certain pour la prévision. Toutefois le temps ne saurait être considéré comme de l'argent car les populations interrogées estiment qu'on peut passer son temps même si on ne le perd pas (voir temps polychrone chez Hall). De même aussi le souci pour l'avenir semble lié au degré d'attachement à la famille. En effet, les aires culturelles ayant un score faible sur la dimension intégration familiale (trop grande importance accordée à la famille) sont aussi celles qui présentent un pourcentage relativement élevé par rapport à la variable Q76 ("il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci pour l'avenir").

Tous les éléments ci-dessus présentés semblent montrer que les jeunes des différentes aires culturelles veulent de plus en plus contrôler leur avenir.

Sur le terrain on peut aussi constater les éléments qui militent en faveur en faveur d'un fort contrôle de l'incertitude :

- on note par exemple avec Kamdem le rôle du mentor dans la réussite des affaires (voir notre introduction) ;
- l'effet d'imitation relevé par Biganda ; à ce sujet Warnier écrit ce qui suit : « l'effet d'imitation, que Bikanda (1987 : 21) désigne le néologisme de « metooism » (« me too » = moi aussi), est omniprésent. Qu'une initiative soit prise et s'avère rentable, aussitôt plusieurs entrepreneurs l'imitent en même temps ».

- La prédilection pour les grandes entreprises ou pour la fonction publique (malgré les grandes baisses des salaires dans l'administration, on n'a pas assisté au départ des fonctionnaires de la fonction publique camerounaise, l'Etat étant considéré comme garant d'une plus grande sécurité de l'emploi. La recherche d'un matricule est très important au Cameroun) ;
- l'importance des manuels procédures déjà mentionnée par Alain Henry dans les entreprises camerounaises ;
- le souci de la stabilité des institutions (malgré les revendications politiques 90, on n'a pas assisté à un changement des dirigeants à la tête de l'Etat. Depuis l'année de son accession à l'indépendance le Cameroun a connu un seul changement d'homme à la tête de l'état) ;
- La gérontocratie : aux postes de responsabilité la moyenne d'âge est élevée au Cameroun. On assiste même au retour de plus en plus fréquent des anciens dignitaires aux affaires ;
- la croyance aux experts(en cas de problèmes le recours aux experts est parfois la solution idoine) ;
- l'existence de nombreux textes de loi (selon certains commentaires, le Cameroun serait un pays producteur de nombreuses bonnes lois) ;
- l'importance de la religion : on l'a noté, les groupes camerounais enregistrent les scores élevés sur la dimension "importance of religion". Cette importance accordée à la religion se traduit sur le terrain par la prolifération des églises et des sectes.

Une fois présentés ces éléments, qui semble-t-il, peuvent confirmer le score élevé des aires culturelles sur le "contrôle d'incertitude", on peut dès à présent situer les aires culturelles camerounaises dans les différentes typologies dégagées par Hofstede.

2.2.3- Les facteurs de motivation dans l'environnement camerounais

Compte tenu de la tendance des aires culturelles camerounaises vers le pôle féminin de la dimension féminité/masculinité et de leur orientation vers le pôle du fort contrôle de l'incertitude, les aires culturelles camerounaises selon la typologie de Hofstede semblent appartenir au quatrième groupe : Cultures féminines associées à un niveau de contrôle d'incertitude élevé. Les motivations dans ce groupe sont celles de la sécurité et d'appartenance, la solidarité du groupe étant encore importante par rapport au bien être individuel.

L'enquête sur les motivations des jeunes cadres camerounais menée par Bilongo et Ndzogoué (1990) révèle aussi les variables de motivation dans l'environnement camerounais. De cette enquête, il ressort que les variables les plus significatives pour la motivation des jeunes cadres sont par ordre : la rémunération, la possibilité de promotion, la couverture sanitaire et l'occupation.

Ainsi, selon Bilongo et Ndzogoué, «un manager devrait donc offrir à un jeune cadre des possibilités de promotion et une occupation adéquate pour le motiver, une rémunération satisfaisante accompagnée d'une couverture sociale afin de maintenir son niveau de motivation».

Ces éléments semblent aussi ressortir dans notre enquête. En effet, lorsqu'on considère le pôle négatif du facteur F180 (facteur correspondant à la dimension intégration familiale), la variable Q82 («il vaut mieux avoir un salaire élevé maintenant qu'une promesse d'emploi à long terme» apporte une importante contribution dans la détermination de ce facteur (coefficient de corrélation à l'axe = -0,90)). Les pourcentages des niveaux d'échelles "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont élevés pour la grande majorité des aires culturelles camerounaises.

Tableau 4.22 : pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" pour la variable Q81.

	APPA	BEHS	BGA	BGB	BGF	BLB	BLSA	BLSF	BM1	BM2	BP1	BP2	BP3	PKN	PMN
Q81	48,6	70,9	50	58	66	61	36	57,2	53,9	57,3	66,7	65,4	66,3	62,8	68,4

De même, la variable Q07 (avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau élevé) montre que les jeunes populations camerounaises sont préoccupées par les problèmes de promotion (voir différents pourcentages dans le tableau 4.9).

L'importance accordée à la rémunération tient ainsi comme nous pouvons le constater avec Bilongo et Ndzogoué, au fait que, dans un contexte comme celui du Cameroun, où le jeune cadre subit toutes sortes de pressions sociales, tant matérielles (soutien à une famille élastique) que psychologiques (mariage, signes extérieurs de réussite professionnelle), les besoins de liquidité deviennent vite illimités. «Ces besoins, comme le mentionnent encore Bilongo et Ndzogoué, semblent d'ailleurs s'ajuster à la présomption de richesses liée à la durée des études, ce qui implique une distorsion qui lie les exigences relatives d'un individu et donc sa satisfaction éventuelle à ses besoins ou ressources financières plutôt qu'à la complexité des tâches exécutées».

Le souci pour la promotion ne tient pas ici nécessairement d'une volonté de challenge. Compte tenu des éléments précédents, on conçoit aussi facilement qu'un poste important est gage d'une augmentation de revenus. Le désir de considération d'ordre social n'est pas aussi exempt de ce désir de promotion (voir les considérations liées aux titres). Il convient aussi de relever avec Bilongo et Ndzogoué que la motivation par la promotion désigne tout ce qui pourrait faire anticiper une carrière réussie dans l'organisation au moment de s'y engager. Ainsi, une réponse à ce besoin serait l'élaboration d'un plan de carrière pour toute nouvelle recrue. L'évolution du plan de carrière permet alors de juger les performances de l'individu selon qu'il se réalise ou non tel que prévu. On peut encore remarquer ici quelques éléments caractéristiques d'un fort contrôle de l'incertitude : un salaire élevé maintenant prouve le manque d'assurance pour le long terme, le souci pour le plan de carrière témoigne de l'importance du contrôle de son avenir.

L'orientation vers le pôle féminin appelle véritablement l'importance du social. Aussi la couverture sanitaire apparaît-elle comme un facteur important dans la motivation. Ainsi, comme le mentionnent Bilongo et Ndzogoué, *« en dehors des prestations classiques telles que les allocations familiales, les pensions de vieillesse, de prévoyance sociale, les travailleurs accordent une certaine importance à des éléments comme :*

- *la prise en charge de tout ou partie des dépenses de santé de la famille et de l'éducation des enfants ;*
- *la souscription des polices d'assurance (capital décès, retraite...)*
- *la participation ponctuelle de l'entreprise à certains événements tels que le mariage, les décès, les naissances ;*
- *le soutien à l'équipement par les prêts sans intérêt pour achat des véhicules, du petit équipement.»*

Ces différents aspects comme on peut le remarquer, tout comme le salaire, ont une influence sur la sécurité matérielle de l'individu et de ses proches.

L'occupation, tout comme la promotion, est un facteur de motivation intrinsèque. La perception de l'occupation selon Bilongo et Ndzogoué met en évidence les éléments ci-après :

- *l'adéquation entre la formation reçue et les tâches exécutées ;*
- *la contribution effective aux objectifs de l'organisation ;*

- le degré d'initiative reconnu de ses activités ;
- l'accord relatif de la tâche avec ses valeurs et attitudes.

Ces éléments semblent être appuyés dans notre travail par le souci de faire marcher l'entreprise à long terme (dimension 5) (Voir aussi Q66 (African value survey («Il est important que tous les employés comprennent les objectifs envisagés à long terme par leur entreprise»). Pour cette variable, les pourcentages des niveaux d'échelle "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont respectivement de 96,4% pour le Cameroun anglophone et de 96% pour le Cameroun francophone).

Examinons dès à présent la difficulté d'adaptation de certains modèles de gestion au Cameroun comme la DPO.

2.2.4- L'application de la DPO dans le contexte camerounais

Pour Hernandez, deux méthodes de gestion ont connu particulièrement un échec en Afrique. Il s'agit de la structure matricielle⁸ et de la DPO entendue comme Direction par objectif.

La DPO, système de direction dont la paternité revient à Drucker est un système permettant de susciter et d'harmoniser consciemment les efforts individuels des membres d'une organisation en vue de lui faire atteindre ses objectifs (Hernandez, op. cit., p.88). Pour Humble cité par Hernandez, il s'agit d'un «système dynamique» dont l'objectif final s'identifie à celui de l'entreprise. Pour Bollinger et Hofstede, la DPO repose sur une philosophie de contrôle cybernétique. Elle a été utilisée aux Etats-Unis pour orienter tout le monde vers les résultats de l'entreprise. Son application, disent Bollinger et Hofstede, a surtout été réservée dans des situations où les résultats étaient objectivement mesurables. Au regard de ces différents aspects mentionnés, on peut constater que la DPO tient à la fois des éléments du leadership et de la motivation.

Pour Bolinger et Hofstede, l'utilisation de la DPO présuppose de la part des subordonnés :

- Un état d'esprit suffisamment indépendant pour pouvoir négocier réellement avec leurs chefs ;
- Le désir connu chez les dirigeants comme chez les dirigés de prendre des risques (faible contrôle de l'incertitude) ;

⁸ Selon les termes de Hernandez, la structure matricielle consiste à faire dépendre un même subordonné de deux (voir plus) supérieurs hiérarchiques. Ainsi, dans les pays où les distances hiérarchiques sont importantes les structures simples dans lesquelles un subordonné dépend d'un seul supérieur sont plus efficaces (op. cit. p.87).

- Enfin cette technique exige, pour réussir que l'individu (le subordonné ainsi que le chef) souhaite se distinguer par les performances (degré de masculinité et d'agressivité) (op. cit. p. 201).

Ces éléments, selon Bollinger et Hofstede, correspondent mieux au contexte américain. Ainsi, les sociétés humaines n'ayant pas ces caractéristiques auront du mal à mettre en pratique la direction par objectif.

Hernandez a donc essayé de proposer un modèle de DPO contingent pour l'Afrique. D'abord Hernandez constate que la DPO classique se décompose en trois grandes phases : fixer les objectifs, déléguer et décentraliser l'exécution du travail, enfin comparer les objectifs initiaux et les résultats obtenus et prendre les décisions affectant le personnel (ibid., p.98).

Au niveau de la fixation des objectifs, Hernandez voit l'apparition de trois difficultés fondamentales pour l'Afrique :

- il y a d'abord le facteur temps : la notion d'objectif ne s'envisage pas sans la relier au temps, or dans ce domaine, chaque culture a une appréciation spécifique de son temps (voir notre chapitre I)
- ensuite, la négociation des objectifs : Hernandez souligne ici que la distance hiérarchique supérieur- subordonné constitue un obstacle à une réelle négociation des objectifs. Les dirigeants tendant à appliquer la théorie X de Mc-Gregor.
- Le caractère individuel des objectifs : ici il y a une opposition entre la mentalité africaine qui se veut collective et la mentalité individuelle occidentale.

La réalisation des objectifs doit s'appuyer sur une délimitation précise des responsabilités et la décentralisation. Or en Afrique où on note, selon Hernandez l'existence d'un pouvoir centralisé la délégation est difficile à mettre en œuvre.

S'agissant de la comparaison des objectifs et des résultats, on doit noter que l'évaluation des performances tient à deux éléments :

- la responsabilité qui va de paire avec l'acceptation du risque et donc des sanctions ;
- la distanciation entre les résultats au niveau personnel et au niveau professionnel ;

Ces deux aspects ne relèvent pas de la mentalité africaine. D'abord l'Africain n'établit pas la différence entre vie personnelle et vie professionnelle⁹. Aussi selon d'Iribarne, cité par Hernandez, "*les sociétés africaines manquent de moyens permettant de ritualiser les oppositions ouvertes, ce qui donne à celles-ci une portée dramatique*" (op. cit p. 101).

Au vu des éléments précédents, l'application de la DPO serait donc difficile dans un contexte comme celui du Cameroun. D'abord le contrôle de l'incertitude semble élevé et la mentalité est communautaire. Ensuite, malgré le désir des jeunes populations camerounaises à vouloir dire ce qu'elles pensent, sur le terrain, on n'encourage pas les situations des conflits ouverts.

Si dans la conception et l'élaboration de la structure d'une organisation on ne s'appuie pas tellement sur les valeurs relatives à la dimension masculinité/féminité ; on doit noter que dans ce domaine, la prise en compte des variables relatives au contrôle de l'incertitude est d'une importance capitale.

3- Structures d'organisation et dimensions culturelles dans le contexte camerounais.

Comme dans les paragraphes précédents, commençons par évoquer les grandes théories en matière de structure d'organisation.

L'école de la contingence structurelle a su montrer les interférences entre les structures d'organisations et l'environnement. A travers cette école, nous connaissons les grandes variables susceptibles d'influencer la mise en place d'une structure d'organisation. Nous n'allons pas revenir ici sur les théories de l'école de la contingence structurelle mais plutôt sur certains auteurs dont les écrits font autorité dans le domaine de la structure des organisations. L'auteur qui va particulièrement nous intéresser ici est Mintzberg.

3.1-Le modèle de la structure d'organisation de Mintzberg

Notre attention va porter sur les grands aspects qui conditionnent une structure d'organisation chez Mintzberg ainsi qu'aux liens entre ces grands aspects et les dimensions culturelles.

Dans son ouvrage "*Structure et dynamique des organisations*", Mintzberg(1982) définit la structure en ces termes : *«la structure d'une organisation peut-être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite*

⁹ A ce sujet Hernandez note que l'Africain "n'établit pas de distanciation entre les résultats de sa vie professionnelle et sa propre personne. Il est très sensible aux critiques, et les oppositions, les affrontements prennent souvent un tour dramatique. La constatation qu'un cadre n'a pas atteint l'objectif fixé risque de prendre rapidement une portée hors de propos dans un tel contexte" (op. cit. p. 100).

assurer la coordination nécessaire entre ces différents éléments». Cette définition s'accompagne d'une remarque fondamentale. Il s'agit du lien que Mintzberg établit entre **la structure d'une organisation et son fonctionnement**. Ce lien est important dans la compréhension des principes qui président à la détermination d'une structure d'organisation chez Mintzberg. Ce lien semble-t-il n'a pas toujours fait l'objet de beaucoup d'attention de la part des théoriciens en structure des organisations.

La fondation de la structure des organisations tient donc, selon Mintzberg, de son fonctionnement. A travers les principes de fonctionnement de l'organisation, Mintzberg va énoncer les principes de base pour la mise en place d'une structure dans une organisation :

- les cinq mécanismes de coordination ;
- les cinq parties de base des organisations ;
- les systèmes de flux.

A la suite de la présentation de ces éléments, Mintzberg va discuter des **cinq paramètres de configuration, c'est-à-dire des éléments dont le but est de concevoir l'organisation**. Mais ces éléments vont à leur tour subir l'influence des facteurs de l'environnement, d'où la nécessité pour Mintzberg d'analyser **les facteurs de contingence** qui affectent ces paramètres de configurations. Enfin, Mintzberg dans sa théorie de la structure des organisations montre que les paramètres de conception et les facteurs de contingences peuvent être regroupés **en types ou «configurations»** dont cinq sont particulièrement importantes. Présentons dans leurs grands traits ces différents aspects de la structure organisationnelle chez Mintzberg.

3.1.1- L'essence de la structure.

Pour comprendre comment les organisations se structurent, Mintzberg estime qu'il faut savoir comment elles fonctionnent. Pour ce faire, il faut connaître les parties dont elles sont faites, les fonctions qu'elles remplissent et la façon dont ces fonctions sont reliées les unes aux autres ; de façon précise, il faut savoir comment les flux de travail, d'autorité, d'information et de décisions irriguent les organisations. Dans la conception de la structure de l'organisation selon Mintzberg, Il faut aussi connaître les mécanismes de coordination. Ces mécanismes sont en fait considérés comme les éléments fondamentaux de la structure, la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation.

Cinq mécanismes fondamentaux, de l'avis de Mintzberg, paraissent suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels l'organisation coordonne leur travail :

- l'ajustement mutuel qui réalise la coordination du travail par simple communication informelle ;
- la supervision directe qui est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres ;
- la standardisation des procédés, les procédés étant standardisés lorsque le contenu du travail est spécifié et programmé ;
- la standardisation des résultats, par exemple en spécifiant à l'avance les dimensions du produit ou les performances à atteindre ;
- la standardisation des qualifications, la qualification et le savoir sont standardisés lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail.

Il existe de l'avis de Mintzberg une solution de continuité entre ces cinq mécanismes de coordination

Voir figure 4.6 ci-après :

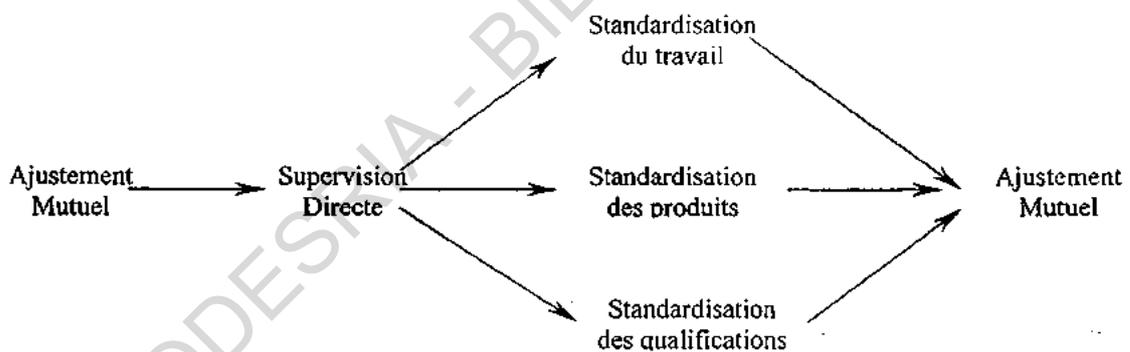


FIG. 4.6 Les mécanismes de Coordination: un Continuum, approximatif de complexité

(Source MINTZBERG, Structure et Dynamique des Organisations, Les Edition d'organisation, Paris, 1982, p. 21)

Cinq éléments constituent aussi la base de l'organisation à savoir :

- **le centre opérationnel** : composé des membres de l'organisation - les opérateurs - dont le travail est directement lié à la production des biens et services ;

- **le sommet stratégique** dont la fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir (comme les propriétaires, les administrations, les syndicats et groupes de pression) ;
- **la ligne hiérarchique** qui joue le rôle de jonction entre le centre opérationnel et le sommet stratégique ;
- **la technostucture** où se trouvent les analystes (et les employés qui les aident) qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres ;
- **les fonctionnels de support logistique**, il s'agit des unités spécialisées qui en dehors du flux de travail, ont vis-à-vis de l'organisation une fonction de support.

Connaissant les cinq parties de l'organisation, il est question de savoir comment elles fonctionnent. Pour Mintzberg, les parties de l'organisation sont liées les unes aux autres par différents flux : d'autorité, de matériel, d'information et de processus de décision. L'organisation, à travers ces différents flux va ainsi apparaître comme :

- un système d'autorité formelle,
- un système de flux régulés,
- un système de communication informelle ;
- un système de constellations de travaux ;
- un système de processus de décisions **AD HOC**.

Après la présentation des éléments de base, Mintzberg va discuter des neuf paramètres de conception, c'est à dire des éléments dont on se sert pour concevoir les organisations.

3.1.2- Les paramètres de conception

Pour Mintzberg, la structure organisationnelle comprend les moyens formels ou semi-formels (les neuf paramètres de conception) que les organisations utilisent pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables. Il s'agit des paramètres essentiels de la structure organisationnelle. Ces paramètres peuvent être regroupés en quatre grands groupes :

- Les trois paramètres qui interviennent dans la conception des postes de travail individuels d'une organisation : la spécialisation du travail, la formalisation du comportement nécessaire à son

accomplissement, la formalisation et la socialisation requises. Ces trois paramètres répondent respectivement aux trois questions fondamentales : Combien de tâches distinctes un poste donné doit contenir, et quel doit être le degré de spécialisation de chacune des tâches ? A quel point le contenu de travail de chaque poste doit-il être standardisé ? Quelles sont les aptitudes et les connaissances requises pour chaque poste ?

- La conception de la superstructure. Il s'agit des paramètres relatifs au regroupement en unités et à la taille des unités. On doit répondre aux questions : Comment faut-il regrouper les postes de travail pour former les unités ? Et quelle doit être la dimension des unités ? Pour Mintzberg, le regroupement en unités est la base du système d'autorité formelle et de la hiérarchie de l'organisation. Quant à la question relative à la dimension des unités on voudrait savoir, d'une part, combien chaque supérieur doit avoir des subordonnés (ou encore la surface de contrôle de chaque supérieur) et, d'autre part, la forme de la superstructure (doit-elle être pointue avec beaucoup de petites unités et une faible surface de contrôle, ou bien aplatie avec des unités de taille importante et une surface de contrôle élevée ?)

- La conception des liens latéraux : On va distinguer deux types de liens latéraux : les systèmes de planification et de contrôle qui standardisent les produits et les mécanismes de liaison qui mettent de l'huile dans les rouages de l'ajustement mutuel. Il est question de répondre aux questions : A quel point le produit de chaque poste ou de chaque unité doit-il être standardisé ? Et, quels mécanismes faut-il créer pour faciliter l'ajustement entre les postes et entre les unités ?

- La conception du système de décision : Il est ici question des mécanismes de centralisation et de décentralisation horizontale et verticale. On voudrait répondre aux questions : Quel pouvoir de décision doit être délégué aux cadres des différentes unités ? Quel pouvoir de décision doit passer des opérationnels aux fonctionnels et aux opérateurs ? Pour Mintzberg, «la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation - à la limite dans les mains d'un seul individu (...) la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre les nombreuses personnes» (op. cit. p. 173)

A la suite des paramètres de conceptions, Mintzberg va définir les paramètres de contingence.

3.1.2- Les facteurs de contingence

Pour Mintzberg, des recherches ont permis d'identifier un ensemble de conditions ou facteurs de contingence, qui sont associées à certaines configurations des paramètres de conception. Mintzberg va

ainsi distinguer quatre groupes de facteurs de contingences : **l'âge et la taille** de l'organisation, le **système technique** qu'elle utilise dans son centre opérationnel ; quelques aspects de son **environnement**, en particulier sa stabilité, sa complexité, sa diversité et son hostilité ; et enfin certaines de ses relations de **pouvoir**.

3.1.3.1- L'âge et la taille

Dans notre société obsédée par la croissance pour elle-même, écrit Mintzberg, trois questions, relatives aux structures des organisations sont fondamentales : Les structures des organisations plus vieilles diffèrent-elles de celles plus jeunes ? Y a-t-il une différence entre les structures des grandes organisations et celles des petites ? Le taux de croissance de l'organisation affecte-t-il la structure ? On dispose, de l'avis de Mintzberg, pour répondre à ces trois préoccupations de cinq hypothèses :

- Plus une entreprise est âgée, plus son comportement est formalisé.
- La structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité.
- Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée.
- Plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande.
- Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée.

Les facteurs de contingence que sont l'âge et la taille amènent à postuler un certain nombre de modèles quant à la croissance des organisations. S'agissant de l'évolution de la structure des organisations, Mintzberg note que : « Les organisations commencent généralement leur existence avec des structures organiques peu élaborées. Certaines commencent au stade **artisanal** et passent à l'étape entrepreneuriale lorsqu'elles grandissent, mais une majorité d'entre elles paraît commencer directement par le stade **entrepreneurial**. A mesure qu'elles grandissent et qu'elles vieillissent, elles commencent à formaliser leur structure et passent éventuellement à une nouvelle étape : la structure **bureaucratique**. L'étape ultérieure du processus de maturation et de développement conduit l'organisation à superposer une structure par marché à la structure fonctionnelle existante, et on arrive à une nouvelle étape, la structure **divisionnalisée**. Enfin, il semble qu'il y ait une étape finale, celle de la structure matricielle » (p.223). Toutefois tient à préciser Mintzberg, « les structures ne paraissent pas changer de façon continue ou linéaire ; il paraît plus exact de dire qu'elles passent par des étapes distinctes entre chacune desquelles la

transition représente un changement fondamental dans la façon selon laquelle le travail est divisé et coordonné» (p. 228). Le second ensemble de facteurs de contingence est le système technique.

3.1.3.2- Le système technique

Pour Mintzberg, si la technologie est un facteur essentiel dans la conception des structures organisationnelles, il se pose cependant un problème quant à son opérationnalisation. Cependant, de l'avis de Mintzberg, deux dimensions peuvent être utilisées pour définir le système technique :

- **La régulation** : Elle est la dimension du système technique qui représente l'influence de ce système sur le travail des opérateurs, le degré du contrôle et de la régulation que les instruments exercent sur ceux qui les utilisent.

- **La sophistication** : Elle est la dimension qui représente la complexité du système technique, c'est-à-dire la difficulté qu'on a à le comprendre. Cette dimension est liée à l'intelligibilité du travail.

A propos du système technique, Mintzberg formule trois hypothèses :

- Plus le système technique est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé et plus le centre opérationnel est bureaucratique.

- Plus le système technique est sophistiqué, plus la structure administrative est élaborée ; de façon précise, plus les fonctionnels logistiques sont nombreux et qualifiés, plus s'opère à leur bénéfice une décentralisation sélective et plus l'organisation utilise des mécanismes de liaison pour coordonner leur travail.

- L'automation du centre opérationnel transforme la structure administrative de bureaucratie en structure organique.

En définitive, de l'avis de Mintzberg, on doit noter que l'influence du système technique comme facteur de contingence se fait peut-être surtout sentir dans le centre opérationnel, mais qu'il a aussi des effets sélectifs, et néanmoins très importants, sur les niveaux intermédiaires de la structure de l'organisation. (p. 243)

Le troisième facteur de contingence est l'environnement

3.1.3.3- L'environnement

De l'avis de Mintzberg, «l'environnement comprend virtuellement tout ce qui est situé en dehors de l'organisation : sa «technologie» (c'est-à-dire le savoir qu'elle utilise), la nature de ses produits, les clients,

les concurrents, la distribution géographique de ses activités, le climat économique, politique et même météorologique dans lequel elle fonctionne, etc.» (pp. 245-246).

On peut relever certaines caractéristiques des environnements organisationnels à savoir :

- La stabilité : l'environnement d'une organisation peut aller du plus stable au plus dynamique.
- La complexité : l'environnement d'une organisation peut aller du simple au complexe.
- La diversité des marchés : une organisation peut avoir des marchés qui vont des plus *intégrés*

aux plus *diversifiés*.

- L'hostilité : L'environnement d'une organisation peut aller du plus accueillant au plus hostile.

Selon Mintzberg, cinq hypothèses sont relatives à l'impact de l'environnement sur la structure :

- Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.
- Plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée.
- Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés (dans la mesure où les économies d'échelle le permettent).
- Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire.
- S'il existe des disparités dans l'environnement, l'organisation est conduite à créer des constellations de travaux différenciées et à décentraliser de façon sélective vers ces constellations.

Sur la base des caractéristiques de l'environnement, Mintzberg nous présente aussi quatre environnements organisationnels de base. On peut les représenter dans le tableau ci-après.

Tableau 4.23 Structure de l'organisation et caractéristique de l'environnement.

	Stable	Dynamique
Complexe	Décentralisé Bureaucratique (standardisation des qualifications)	Décentralisé Organique (Ajustement mutuel)
Simple	Centralisé Bureaucratique (standardisation des procédés de travail)	Centralisé organique (Supervision Directe)

Source : Mintzberg, op. cit., p. 258

En définitive selon Mintzberg, «les variables de l'environnement paraissent avoir plus d'importance au sommet, ou plus près du sommet, notamment en ce qui concerne la vitesse et la flexibilité des réponses stratégiques de l'organisation, la quantité de pouvoir de décision qu'il faut localiser au sommet stratégique et la base utilisée pour le regroupement des unités au niveau de la direction. Sous certaines conditions, les variables d'environnement ont aussi des effets marqués sur les autres parties de l'organisation, bien que, comme le remarque Thompson, le souci essentiel dans l'organisation du centre organisationnel est d'isoler autant que possible les influences de l'environnement».

Le dernier facteur de contingence énuméré par Mintzberg est le pouvoir.

3.1.3.4- Le pouvoir

De l'avis de Mintzberg, un certain nombre de facteurs de **pouvoir** entrent dans la conception des structures d'organisation et notamment la pression du contrôle externe sur l'organisation, les besoins personnels de ses membres et la mode du jour qui fait partie de la culture dans laquelle se trouve l'organisation (en fait, le pouvoir des normes sociales) (op. cit., p. 259).

Trois hypothèses décrivent un certain nombre de résultats de recherche concernant les facteurs du pouvoir :

- Plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée.

- Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit les organisations à avoir des structures excessivement centralisées.
- Il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si ce n'est pas approprié pour l'organisation.

Pour conclure la discussion du pouvoir comme facteur de contingence, Mintzberg note que «le contrôle externe, les besoins de pouvoir des membres de l'organisation, ainsi que la mode elle-même partie de la culture, sont des éléments qui tous, ont sur l'organisation une influence importante, et qui encouragent parfois l'organisation à adopter des structures qui sont inappropriées en regard des exigences des autres facteurs de contingence (l'âge, la taille, le système technique et l'environnement)» (p.265).

Après avoir présenté les facteurs contingence, les paramètres de conception ainsi que les éléments de base du fonctionnement d'une organisation, Mintzberg va clarifier deux questions importantes : quels sont les effets de facteurs de contingence différents sur les paramètres de conception, et quelles sont les relations qui existent entre facteurs de contingence et entre paramètre de conception. De la réponse à ces questions vont émerger cinq types d'organisation «pure» par adaptation des paramètres opératoires aux facteurs de contingence.

3.1.4- Les configurations structurelles

Selon Mintzberg, les éléments d'analyse de la structure d'organisation à savoir les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingence paraissent tous se regrouper de façon naturelle en type de configurations. La question que pose Mintzberg est alors celle de savoir le nombre de configurations nécessaires pour décrire toutes configurations organisationnelles. A ce sujet, Mintzberg va retenir cinq configurations structurelles. Ces configurations sont, de l'avis de notre auteur, celles qui se sont présentées plusieurs fois dans ses recherches et qui sont les plus décrites dans les diverses théories en matière d'organisation.

Entre les cinq mécanismes de coordination, les cinq parties de l'organisation, les cinq types de décentralisation et les cinq types de configuration relevés par Mintzberg, il se trouve, de l'avis de cet auteur, qu'il y a une correspondance entre chaque élément d'un des groupes de cinq et un élément particulier de chacun des autres groupes : dans chaque configuration, il y a un mécanisme de coordination qui est dominant, une partie qui joue le rôle principal et un type de décentralisation utilisé. p. 268). Cette correspondance est décrite dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.24 : Configurations et mécanismes de coordination dominant

Configuration Structurelle	Mécanisme de Coordination Principal	Partie clef de l'Organisation	Type de Décentralisation
Structure Simple	Supervision Directe	Sommet Stratégique	Centralisation Horizontale et verticale
Bureaucratie Mécaniste	Standardisation de procédés de travail	Technostructure	Décentralisation Horizontale et Verticale limitée
Bureaucratie Professionnelle	Standardisation de qualification	Centre Opérationnel	Décentralisation Verticale et Horizontale
Forme Divisionnalisée	Standardisation des produits	Ligne Hiérarchique	Décentralisation verticale limitée
Adhocratie	Ajustement mutuel	Fonctions de support logistique	Décentralisation sélective

Sources : Mintzberg, op. cit. p. 269

Pour chaque type de configuration Mintzberg a donné très sommairement le mécanisme de coordination principal, la partie clé de l'organisation les principaux paramètres de conception et les facteurs de contingence.

- **La Structure Simple :**
 - **Mécanisme de coordination :** Supervision directe.
 - **Partie clé de l'organisation :** Sommet hiérarchique.
 - **Principaux paramètres de conception :** Centralisation, Structure organique.
 - **Facteurs de contingence :** Jeunesse, petite taille, système technique non sophistiqué, environnement simple et dynamique, peut-être hostile, ou très fort besoin de pouvoir de la direction, structure démodée.

- **La Bureaucratie mécaniste :**
 - **Mécanisme de coordination principal :** Standardisation des procédés de travail.
 - **Partie clé de l'organisation :** technostructure.

- **Principaux paramètres de conception** : Formalisation du comportement, spécialisation horizontale et verticale, regroupement en unités généralement fait de fonction, taille des unités élevées, centralisation verticale, décentralisation horizontale limitée, planification de l'action.
- **Facteurs de contingence** : Organisation âgée, de grande taille, système technique régulateur non automatisé, environnement simple et stable, contrôle externe, structure démodée.
- **La Bureaucratie Professionnelle** :
 - **Mécanisme de coordination principal** : Standardisation des qualifications.
 - **Partie clé de l'organisation** : Centre opérationnel.
 - **Principaux paramètres de conception** : Formation, spécialisation horizontale du travail, décentralisation horizontale et verticale.
 - **Facteurs de contingence** : Environnement complexe et stable, système technique non sophistiqué, configuration structurelle à la mode.
- **La Structure Divisionnalisée** :
 - **Mécanisme de coordination principal** : Standardisation des résultats.
 - **Partie clé de l'organisation** : Ligne hiérarchique
 - **Principaux paramètres de conception** : Regroupement des unités sur la base des marchés, systèmes de contrôle des performances, décentralisation verticale limitée.
 - **Facteurs de contingence** : Marchés diversifiés (particulièrement en ce qui concerne les produits ou les services), organisation âgée, la grande taille, besoin de pouvoir des cadres, structure à la mode.
- **L'Adhocratie** :
 - **Mécanisme de coordination principal** : Ajustement mutuel
 - **Partie clé de l'organisation** : Fonctions de support (dans l'Adhocratie Administrative ; de concert avec le centre opérationnel dans l'Adhocratie opérationnelle).
 - **Principaux paramètres de conception** : Mécanismes de liaison, structure organique, décentralisation sélective, spécialisation horizontale de travail, formation, regroupement des unités concurremment sur la base des fonctions et des marchés.

- **Facteurs de contingence** : Environnement complexe, dynamique (parfois disparate), organisation jeune (surtout l'Adhocratie Opérationnelle), système technique sophistiqué et souvent automatisé (dans l'Adhocratie Administrative), structure à la mode.

«L'ensemble des configurations, écrit Mintzberg, est conçu comme une typologie faite de types purs ou idéaux, chacun d'eux décrivant une forme fondamentale de structure et de situation qui y correspond»

Quoique étant évoqué comme paramètre de l'environnement pouvant influencer les différentes configurations structurelles, Mintzberg n'accorde pas une importance particulière à la culture lorsqu'il décrit ses différents modèles de configuration. C'est cet aspect que Hofstede va essayer de faire ressortir en établissant des liens entre les configurations structurelles de Mintzberg et ses dimensions culturelles.

3.2-Structure d'organisation et culture

Pour Bollinger et Hofstede, *«les nombreuses études réalisées sur la structure des organisations montrent que l'on peut les classer en partant de deux éléments principaux :*

- *la centralisation du pouvoir d'une part,*
- *et le degré de standardisation, de spécialisation, de planification et de formalisation des rôles d'autre part.»* (op. cit. p. 225)

Ces deux éléments, de l'avis de ces deux auteurs, relèvent aussi de deux éléments culturels que sont la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. Ainsi, pour Bollinger et Hofstede, *«la hauteur de la distance hiérarchique fournit la réponse au degré de centralisation des décisions qui s'instaure spontanément dans un pays : plus la distance hiérarchique est haute, plus l'on verra apparaître une centralisation du pouvoir. A l'inverse, plus la distance hiérarchique entre les hommes sera courte, plus facilement l'on pourra instaurer une décentralisation des décisions»*. Quant au contrôle de l'incertitude, Bollinger et Hofstede relèvent qu'il constitue *«une clé importante pour comprendre les entreprises, car la façon dont elles perçoivent et contrôlent leur environnement entraîne des conséquences fondamentales pour leurs différents types de structure. En effet le contrôle de l'incertitude explique le degré de formalisation des rôles dans une entreprise, c'est-à-dire la description des postes, la standardisation des règles et des procédures, la mise en place d'organigrammes détaillés etc.»*

Le croisement de ces deux éléments (voir graphique 4.7) a permis à Bollinger et Hofstede d'identifier quatre types de structures :

- Une distance hiérarchique courte et un faible contrôle de l'incertitude (premier quadrant), comme dans les pays scandinaves et anglo-saxons, entraînent **une organisation qui ressemble à une place de marché** : ni formalisée ni centralisée. Les relations entre les individus et les procédures de travail sont plus souvent ouvertes à la négociation et à l'improvisation.

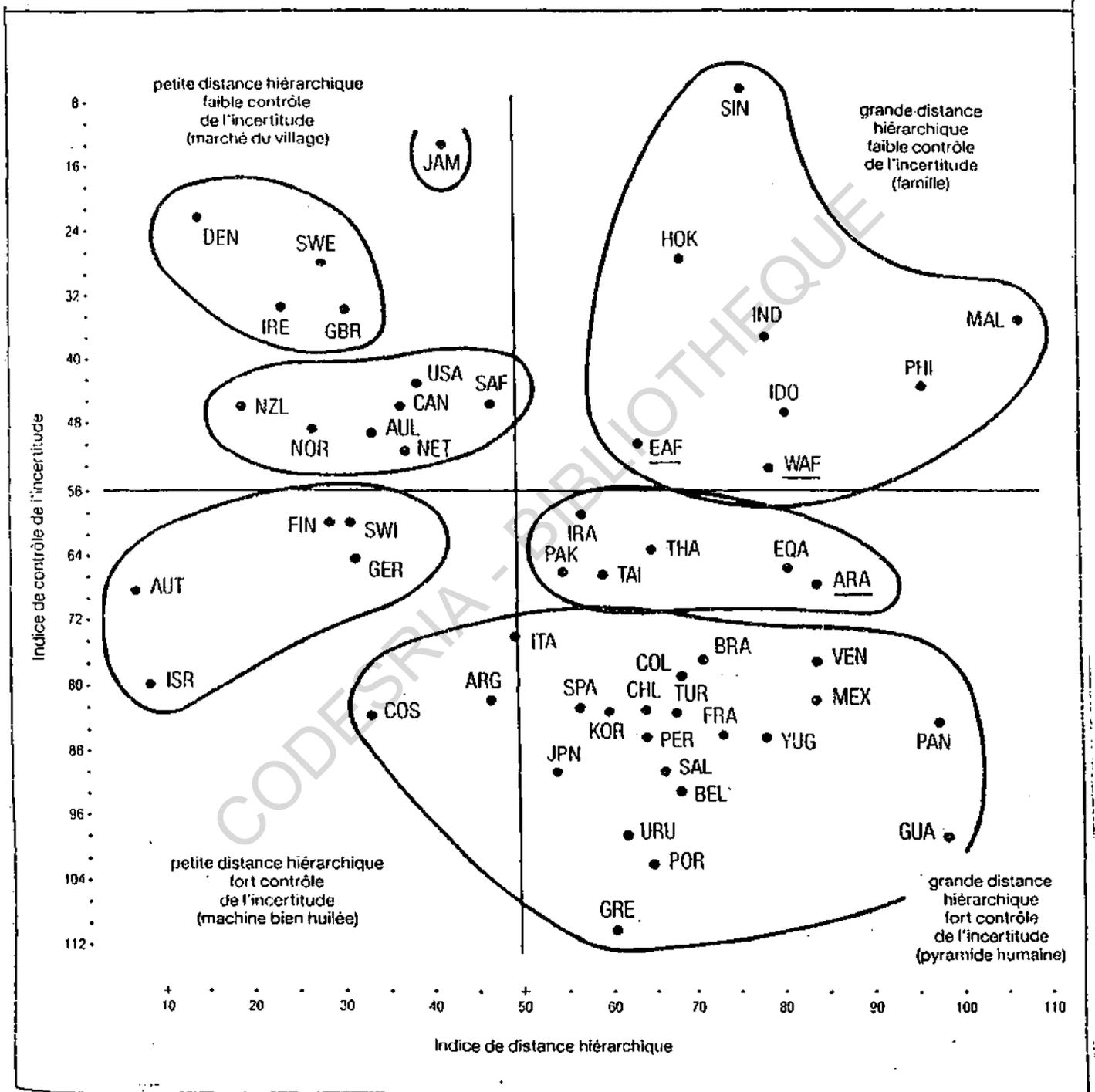
- Une distance hiérarchique haute et un faible contrôle de l'incertitude (deuxième quadrant), comme en Inde, en Côte d'Ivoire et dans les pays du Sud-Est asiatique (Singapour, Hong Kong, Philippines), déterminent **un modèle d'organisation qui ressemble à une famille élargie** (centralisée par le père de famille mais non formalisée). Les relations entre les individus sont strictement prévues, mais pas les procédures de travail.

- Une distance hiérarchique courte et un fort contrôle de l'incertitude (troisième quadrant) comme en Allemagne, génèrent une organisation bien huilée, avec de pignons qui s'emboîtent les uns dans les autres, comme une **machine** (structure formalisée mais décentralisée). Là, au contraire des types précédents, les procédures de travail sont strictement prévues, mais pas les relations entre les individus, hors de leurs rôles.

- Enfin, une grande distance hiérarchique alliée à un fort contrôle de l'incertitude (quatrième quadrant) comme en France et au Japon, engendrent **une organisation bureaucratique pyramidale** (à la fois formalisée et centralisée). Les procédures de travail, aussi bien que des relations entre les individus, sont prévues d'une manière rigide soit par des règles formelles ou des lois, soit par la coutume ou les traditions.

Pour résumer leur typologie des organisations, Bollinger et Hofstede déclarent que «*lorsqu'un problème d'organisation apparaît, la plupart de Français tendront à le résoudre en se référant à la hiérarchie, les Anglais par les négociations horizontales et les Allemands par l'établissement des règles et des procédures*» (op. cit. p. 228).

Figure 3.7: Distribution de la distance hiérarchique vis-à-vis du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et 3 régions.



Le tableau ci-après permet aussi de résumer une typologie des structures implicites d'organisation des entreprises.

Tableau 4.25 : Les structures implicites d'organisation

Type	1. Distance hiérarchique courte et faible contrôle de l'incertitude	2 Grande distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude	3. Distance hiérarchique courte et fort contrôle de l'incertitude	4. Grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude
Pays	Anglophones Scandinave Pays-Bas	Sud-Est Asiatique Afrique noire	Germanophones Finlande Israël	Latins (France) Méditerranéens Amérique Latine Moyen-Orient Japon, Corée Taiwan, Thaïlande
Type d'organisation	Structuration tacite	Bureaucratie personnalisée	Bureaucratie impersonnelle	Bureaucratie complète
modèle d'organisation	La place du marché	La famille élargie	La machine bien huilée	La pyramide

Source : *Bollinger et Hofstede, op. cit., p. 228*

Hofstede va adapter cette typologie aux cinq types de configurations structurelles de Mintzberg. A cet effet Hofstede note que, en prenant en compte les paramètres culturels dans la typologie de Mintzberg, «On pourrait donc essayer de relier la typologie de Mintzberg aux profils des cultures nationales dégagés par l'étude IBM. Ceci voudrait dire que, toute chose étant égale par ailleurs, les personnes issues d'une certaine culture préféreront une certaine configuration qui correspond à leur modèle implicite ; et que les organisations similaires dans une autre culture adopteront une configuration différente du fait de leurs choix culturels» (op. cit p. 198). La figure 4.8 va illustrer les liens entre les cinq types de configurations de Mintzberg et les quatre zones de la figure (4.8) croisant distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude.

1. Configuration préférée
2. mécanisme de coordination préféré
3. organe clé de l'entreprise

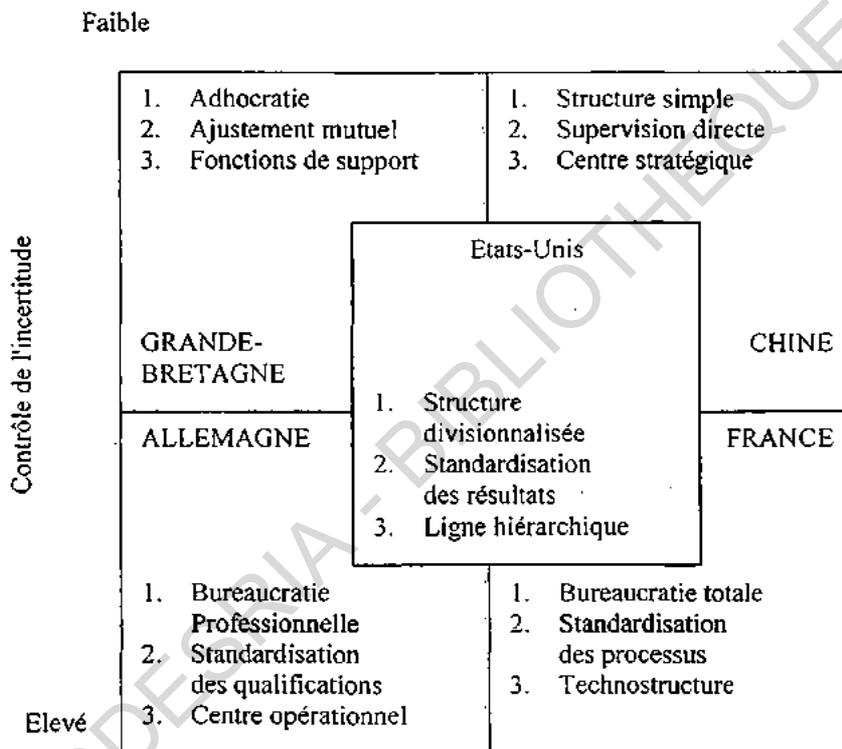


Figure 4.8 - Les cinq configurations de Mintzberg projetées sur une matrice distance hiérarchique/contrôle de l'incertitude; avec un pays type par configuration.

Source : Hofstede, *op. cit.*, p. 198

Cette figure, de l'avis de Hofstede, explique un certain nombre de caractéristiques nationales bien connues à travers la littérature professionnelle et académique des organisations. Ces caractéristiques ressortent particulièrement, selon Hofstede, en ce qui concerne les mécanismes de coordination préférés.

- **L'ajustement mutuel** correspond au modèle du marché de village et à la préférence affichée par les pays anglophones pour la négociation au coup par coup.
- **La standardisation des qualifications** explique l'attachement traditionnel de pays comme la Suisse ou l'Allemagne à la qualification professionnelle des ouvriers, et l'excellent niveau de leurs systèmes d'apprentissage.
- **La standardisation des processus de travail** convient au concept français de bureaucratie telle qu'elle est décrite, par exemple, dans l'ouvrage de Michel Crozier, **Le Phénomène bureaucratique**.
- **La supervision directe** correspond à ce que nous savons des organisations chinoises, également en dehors de la République populaire : la coordination se fait par l'intervention personnelle du propriétaire et de sa famille.
- **La standardisation des résultats** est de loin la philosophie favorite aux États-Unis, même dans les cas où les résultats sont difficiles à évaluer.

Il peut être constaté que l'adhocratie correspond au modèle du marché de village, la bureaucratie professionnelle à celui de la machine huilée, la bureaucratie totale à la pyramide. S'agissant de la structure divisionnalisée, elle se situe à mi-chemin des dimensions culturelles (PDI et UAI), car contenant des éléments de chacun de ces quatre modèles. Le pays typique pour illustrer cette forme d'organisation est les États-Unis.

Dans la littérature consacrée au Cameroun, les études du CNRS ont essayé de proposer le type de décentralisation adapté aux entreprises camerounaises, nous allons essayer de voir si ces solutions proposées obéissent à certaines caractéristiques camerounaises ou alors essayer de proposer un canevas pour les structures d'organisation au Cameroun.

3.3-La structure d'organisation dans le contexte camerounais.

Nous allons situer ici la position des aires culturelles camerounaises dans les différentes typologies dégagées par Hofstede et évoquer l'applicabilité ou non de certains modèles de structures au contexte camerounais.

3.3.1- Les structures d'organisation, importance des règles de procédure et principes de décentralisation dans le contexte camerounais.

Entre les caractéristiques culturelles des jeunes populations camerounaises sur les dimensions PDI et UAI et les éléments relevés par Hofstede pour adapter les structures aux cultures, on peut noter qu'au Cameroun on a besoin d'une structure formalisée mais décentralisée. Au Cameroun se serait le modèle de bureaucratie professionnelle avec standardisation des qualifications, l'organe clé étant le centre opérationnel. Ce modèle serait donc le modèle au Cameroun s'il prenait au pied de la lettre les caractéristiques camerounaises sur les dimensions UAI et PDI. L'adoption des manuels de procédure semble conforter cette idée de bureaucratie professionnelle avec standardisation des qualifications.

Nous avons mentionné l'importance accordée par les jeunes populations camerounaises aux règles. Ainsi, compte tenu du niveau élevé du contrôle de l'incertitude, il est important dans le contexte camerounais d'avoir des règles écrites. Alain Henry a par ailleurs noté l'importance et le succès remporté par les manuels de procédure dans le cas de la SONEL. Aussi, dans le contexte camerounais ou africain, selon Hernandez, *"le succès remporté par les documents écrits vient battre en brèche le préjugé d'une oralité inéluctable des cultures africaines. Ils constituent la base d'une «manière correcte» de traiter le personnel, une condition préalable si l'on entend réprimer les écarts que l'activité industrielle condamne, mais que la morale tolère". En effet, «poursuit Hernandez, la bonne volonté est perçue en Afrique comme une vertu élémentaire, il est difficile, voire impensable, de vouloir déroger à des instructions clairement formulées. Le sens des responsabilités s'exerce moins par rapport à la fixation et à l'atteinte d'objectifs individuels que par rapport au respect de consignes techniques. L'obligation de s'en tenir aux règles permet de s'opposer à des pressions indues, de refuser un service, notamment à ceux qui font jouer le poids de tout lien d'amitié». Pour Alain Henry, «à bien des égards, le manuel de procédure apparaît finalement comme une nouvelle réécriture, dans un cadre industriel, de ces codes relationnels qui, au village, fixaient avec minutie la conduite à tenir et les solutions adaptées à chaque occasion» (op. cit. p. 133).*

Toutefois, convient-il de le noter, le recours aux manuels de procédure ne signifie pour autant pas le recours à une conception hyper-taylorienne de l'organisation. En effet, selon Hernandez, *«l'organisation procédurale diffère du taylorisme sur deux points essentiels. D'une part, il n'y a pas ici de distinction nette entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Les employés eux-mêmes sont associés à la rédaction initiale des manuels, ils racontent en quoi consiste exactement leur travail et cela est repris (après homogénéisation et formalisation) dans les manuels». Pour Alain Henry et Ignace Monkam-Daverat il s'agit*

de mobiliser le savoir-faire des opérateurs, d'animer un mouvement d'affinement progressif des procédés de travail et d'apprentissage collectif des solutions éprouvées : *«Au cercle vicieux d'une organisation coercitive (routines répétitives, imposition des consignes, réduction de l'initiative, démotivation, comportements improductifs, renforcement des règles...), il faut tenter de substituer la dynamique d'une organisation auto-apprenante, où les compétences de chacun sont mises en valeur afin de bénéficier au confort de tous et à la qualité du résultat commun...La participation des intéressés à la réalisation de leur propre système représente un enjeu stratégique essentiel»*. D'autre part, même les postes à haut niveau, y compris celui du directeur général, sont encadrés par des procédures. C'est une logique d'ensemble qui se retrouve tout le long de la ligne hiérarchique et n'est pas réservée aux seuls exécutants (Henry et Monkam cités par Hernandez, 1997, p.134).

Toujours au sujet des manuels de procédures, cette fois en rapport avec le chapitre des sanctions, Warnier écrit ce qui suit : *«A. Henry constate qu'au contraire de la France, où l'on use des sanctions officielles qu'à la toute dernière extrémité, les entrepreneurs camerounais sanctionnent durement et facilement. Il importe cependant au plus haut point que l'évaluation de la faute ne puisse mettre en doute la bonne volonté de l'autorité. Elle se fait donc par rapport à des règlements écrits, des manuels de procédures, des codes de conduite, qui prolifèrent dans toutes les tontines, les associations et les entreprises. Dans ces civilisations que l'Occident perçoit comme le lieu par excellence de la palabre orale, l'écrit joue un rôle sans doute fondamental qu'en Occident dans la gestion des rapports d'autorité»* (op. cit. p. 245).

Toutefois, la mise en œuvre d'une gestion procédurale dans une entreprise africaine soulève un certain nombre de difficultés :

- l'élaboration des manuels de procédure est un long processus et coûteux (pour le cas de la SONEL, la rédaction a pris au moins deux ans) ;
- la gestion procédurale soulève un certain scepticisme venant non pas des africains mais de nombreux experts et consultants (voir le cas des experts français dans le cas de la SONEL) ;
- la nécessité de l'adaptation de l'organisation procédurale aux caractéristiques de l'entreprise. A cet effet Hernandez note que *«l'organisation procédurale de l'activité convient à certaines entreprises que d'autres. Il est bien évident que la rédaction des manuels de procédure est plus aisée dans les entreprises fondées sur la division du travail, la répartition des tâches et la spécialisation de chacun, où*

dominent les travaux routiniers, bureaucratiques, que dans celles nécessitant souplesse ou créativité, où il s'agit de gérer l'intelligence des acteurs plus que hiérarchiser les tâches» (op. cit. p.135).

Au sujet de la décentralisation et en s'appuyant sur une étude de cas effectuée au Cameroun, d'Iribarne a précisé les conditions d'application d'une décentralisation dans le contexte africain :

- d'une part, les procédures de contrôle a posteriori et de sanction conçues de façon à limiter l'insécurité des parties et à éviter les réactions de fuite ;
- d'autre part, des procédures de décisions collégiales à des niveaux décentralisés permettent de renforcer ces niveaux.

Sur la base de ces éléments et compte tenu des résultats de notre enquête, il y a en fait une certaine confirmation de ces aspects. En effet, nous avons eu à souligner l'importance que les jeunes populations accordent tant au consensus qu'à l'élaboration des règles dans la société. On pense donc que, pour une décentralisation qui veut réussir, surtout dans un contexte comme celui du Cameroun, le recours au consensus et à l'élaboration des cadres réglementaires est nécessaire pour tenir compte à la fois des considérations tribales (éviter les évaluations complaisantes)¹⁰ et du désir de la réduction de la distance hiérarchique. Ces propos d'un membre de la direction générale relevé par d'Iribarne reflète bien cette situation : *« Si ce n'est pas écrit, il faut certainement qu'il y ait une concertation, un dialogue entre le directeur général et ses adjoints ou entre le directeur et ses collaborateurs immédiats. Du moment qu'il n'y a pas d'écrit, à ce moment on recherche un consensus ponctuel, circonstanciel. »*

Examinons dès à présent l'applicabilité de certains types de structures dans le contexte camerounais.

3.3.2- Méthodes de gestion et difficultés d'application dans le contexte camerounais.

Nous allons examiner les cas de la structure matricielle, de la planification de la gestion et de la démocratie industrielle.

¹⁰ A ce sujet d'Iribarne a relevé ce qui suit : *« On a constaté, relate un directeur, parlant des procédures d'évaluation, qu'il y en a qui sont complaisants suivant que l'agent intéressé vient de la région de la personne qui évalue ou non ». Sur le même sujet d'Iribarne note encore ces propos d'un membre de la direction générale « Vous savez comment est la tribu en Afrique, vous le savez très bien. Il y a un problème, c'est ce que le président appelle intégration nationale. Pour nous tenter, ils soumettent à notre appréciation des dossiers des gens qui sont de nos tribus respectives. Vous voyez ce que je veux dire. Il faut vraiment que je regarde le texte, que je regarde froidement ; bon, ce gars a commis une faute. Je donne des instructions en disant "Bon, voilà, préparez telle sanction". » (op. cit. p. 36)*

3.3.2.1- La structure matricielle

La caractéristique essentielle de cette organisation consiste à imposer deux chefs à un subordonné. Cette structure demande aussi à ceux qui y vivent d'accepter l'incertitude dans les relations hiérarchiques. Or ce ne sont pas les salariés de tous les pays qui présentent ces particularités. Le besoin de clarté dans le système hiérarchique est corrélé avec le contrôle de l'incertitude. La structure matricielle est d'autant plus difficile à mettre en œuvre lorsqu'on est en présence des pays où l'indice de la distance hiérarchique est élevé. Compte tenu de ces considérations et des paramètres relevés dans le contexte camerounais en matière de contrôle de l'incertitude, la structure matricielle ne saurait trouver facilement un terrain d'application au Cameroun. En outre, certaines indications relatives à la distance hiérarchique, notamment les variables contenues dans la dimension "Rule and Hierarchy" montrent que le Cameroun ne saurait être un champ favorable pour la structure matricielle.

3.3.2.2- La planification de la gestion

De l'avis de Bollinger et Hofstede, la planification et la gestion des activités ne sont pas des activités rationnelles à partir du moment où elles semblent tenir du contrôle de l'incertitude et de la distance hiérarchique. Ces deux aspects comportent une part de rituel. Ainsi, notent Bollinger et Hofstede, "*les rites sont des éléments indispensables, mais non rationnels, de toutes les sociétés humaines, qui nous rendent tolérable la peur de l'avenir, nous confirment nos relations avec les autres, et donnent un sens à nos vies*" (ibid., p.32). S'agissant de l'application de la planification de la gestion, Bollinger et Hofstede notent que même aux États-Unis, il est extrêmement difficile de savoir quelle est l'efficacité de ces systèmes. A ce sujet, ces deux auteurs mentionnent ce qui suit : "*On trouve habituellement autant de défenseurs avertis que de pourfendeurs violents du même système. Donnons un exemple : le **Planning-Programming-Budgeting System (P.P.B.S)** (ou **Système de Planification-Programmation et Budgétisation**) qui a été mis en place dans les années soixante par le gouvernement américain et dans beaucoup d'autres organisations. Le doyen d'une grande **business school** écrivait : "En dépit de tous les discours au sujet de la planification, il s'agit encore là d'un corps primitif. Dans très peu d'organisations, les systèmes fonctionnent aussi bien qu'on s'en vante et même celles qui prennent très au sérieux la planification"* (op. cit. p. 233). Il y a donc lieu, comme le constate Bollinger et Hofstede, d'être modeste dans la prétention à constater l'efficacité ou l'inutilité des systèmes de planification dans d'autres cultures. Ces auteurs vont donc faire six suggestions dans le domaine de l'application stratégique :

- Un fort contrôle de l'incertitude entraîne un besoin pour plus de détails dans la planification et plus de réactions à court terme ;
- Un fort contrôle de l'incertitude interdit les activités de planification stratégique qui pourraient mettre en doute les certitudes d'aujourd'hui ;
- Un fort contrôle d'incertitude génère une tendance à laisser faire la planification par les spécialistes
- Une grande distance hiérarchique entraîne un mode de pensée politique plutôt que stratégique ;
- Une grande distance hiérarchique entraîne une personnalisation du système de planification et de gestion. Il n'y a souvent même pas de planification formelle ;
- Une distance hiérarchique courte conduit à la possibilité de bâtir un système de gestion basé sur la confiance dans les subordonnés.

Au regard des ces suggestions, les trois premières ainsi que la dernière peuvent, à notre avis, aider à la mise en place d'un système de planification dans les organisations au Cameroun.

3.3.2.3- La démocratie industrielle

Pour Bollinger et Hofstede, *"La démocratie industrielle est constituée de tout ensemble d'efforts permettant de faire jouer aux salariés du bas de l'échelle des entreprises, un rôle plus actif dans la prise de décision. Elle inclut les concepts comme la direction participative, les comités d'entreprise, les délégués du personnel, la consultation conjointe, le **Mitbestimmung**, les **worker directors**, l'autogestion ouvrière, la consultation d'ateliers : la signification, aussi bien formelle qu'informelle, de ce concept est la redistribution du pouvoir, de l'influence et du mode de prise de décision"*.

Tout comme le contrôle et la planification, la mise en forme des différentes formes de démocraties industrielles dépend du système des valeurs des salariés de l'entreprise, non seulement des chefs, mais encore une fois de plus de ceux des subordonnés (op. cit. p. 234). Ici encore les dimensions culturelles concernées sont évidemment la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude (voir Bollinger et Hofstede, p. 235). Sur la base de ces éléments, Bollinger et Hofstede vont proposer des formes préférées de démocraties industrielles en croisant les dimensions IDV et UAI. Il vont donc relever quatre formes correspondant aux quatre quadrants du croisement UAI et IDV (voir figure) :

- Dans le premier quadrant, (pays anglo-saxons, scandinaves et Pays-Bas : faible distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude), nous trouverons les plus grands désirs pour les formes informelles et spontanées de participation, comme la consultation d'ateliers.

- Dans le deuxième quadrant (pays germanophones : faible distance hiérarchique mais grand contrôle de l'incertitude), nous trouverons une plus grande rigueur pour une participation formelle, organisée par la loi (*Mitbestimmung*). En Suède, il y a en fait aussi une approche formelle ; mais contrairement à l'Allemagne Fédérale, l'approche informelle sous la forme d'expérience spontanée a précédé les dispositions légales.

- Dans les troisièmes et quatrièmes quadrants (grande distance hiérarchique), la démocratie industrielle est fondamentalement en contradiction avec la culture de ces sociétés ; elle rencontrera une forte résistance de la part des élites et quelquefois même de la part des strates défavorisées ou de leurs représentants comme les syndicats des travailleurs. Quand on a essayé de mettre en pratique, ce fut sous l'impulsion d'un chef puissant, du *type père*, comme un entrepreneur éclairé dans les pays de grande distance hiérarchique et de faible contrôle de l'incertitude (quadrant 4), ou de leader politique utilisant l'instrument législatif dans les pays de grande tendance hiérarchique et de grand contrôle de l'incertitude (Quadrant 3). (op. cit. pp. 235-236)

Compte tenu de l'importance des relations informelles dans le contexte camerounais (voir d'Iribarne), de la grande tendance à la réduction de la distance malgré le respect de l'autorité et de l'orientation vers un fort contrôle de l'incertitude, on peut conclure que l'application de la démocratie industrielle au Cameroun peut s'inspirer du modèle Suédois.

Une fois présentées les interactions entre dimensions culturelles et management des organisations au Cameroun, nous allons essayer de voir les éléments pouvant permettre la création des synergies culturelles au Cameroun.

4- Les synergies culturelles

Nous évoluons dans un environnement international et local où il est question de gérer la diversité culturelle. Le problème de la gestion de la diversité en terme de sa prise en compte ou de sa non prise en compte ou encore en terme de ses avantages ou de ses désavantages se prête encore à diverses interprétations et à diverses perceptions. (voir Adler, 1994, p. 112)

Adler(1994) note qu'en matière de la gestion de la diversité culturelle les *«problèmes surviennent fréquemment dans les processus convergents, où l'organisation a besoin de trouver entre ses membres la cohésion de pensée ou d'action. Dans ces moments, la communication (c'est-à-dire la convergence de la pensée) et l'intégration (convergence des actions) deviennent plus difficiles : les gens issus de différentes cultures n'arrivent pas à se comprendre les uns les autres, à travailler de la même façon ou au même rythme. Le risque d'ambiguïté, de complexité et de confusion s'accroît donc, alors même que l'entreprise ou le projet exigerait une plus nette convergence, c'est-à-dire la clarté et la fermeté dans l'orientation»*(Adler, 1994, p. 107).

Toutefois, si la diversité culturelle pose de problèmes, il y a aussi lieu de noter qu'elle peut offrir des avantages. A cet effet Moran et Harris soutiennent que *«grâce aux différences qui les distinguent, les peuples peuvent s'aider réciproquement dans leur croissance et réaliser ensemble des choses qui dépassent la contribution de chacun d'eux aux échanges interculturels.»*

L'une des voies pour atteindre les avantages offerts par la diversité culturelle est la création des synergies culturelles. De l'avis de Adler, *«la synergie culturelle constitue un moyen fécond de gérer les effets de la diversité. Elle amène les gestionnaires à fonder les politiques et les stratégies de leur entreprise, de même que ses structures et ses pratiques, sur les divers comportements culturels représentés au sein du personnel et de la clientèle, sans toutefois se limiter à ces considérations. La synergie culturelle suscite ainsi de nouvelles formes de gestion des organisations, qui transcendent les différentes cultures représentées au sein de l'entreprise. Entre cultures, elle reconnaît les similitudes aussi bien que les différences. Loin de nier la diversité culturelle ou de la rétrécir, elle nous la fait voir comme un atout de plus dans la conception et le développement de l'organisation»* (op. cit. p. 116).

La création d'une synergie culturelle obéit à un processus et ce processus est élaboré en plusieurs.

4.1-Élaboration de la synergie culturelle

Voici ces différentes étapes telles que décrites par Adler :

- **Première étape la description de la situation :**

A quel dilemme l'entreprise fait-elle face ? Les gestionnaires peuvent-ils le décrire selon chacune des perspectives culturelles représentées au sein de l'entreprise ? Cette description de la situation constitue l'une des étapes les plus critiques dans la recherche des solutions à des problèmes complexes. D'une culture à l'autre, les écarts entre les valeurs et les perceptions amplifient la difficulté inhérente à la définition du problème.

- **Deuxième étape : interprétation culturelle :**

Pourquoi les membres de telle ou telle culture pensent-ils, sentent-ils, et agissent-ils comme il le font ? Par quelles hypothèses historiques et culturelles peut-on comprendre et expliquer la situation actuelle ? Ayant reconnu l'existence d'un problème, chacun des gestionnaires de l'entreprise peut, grâce à la méthode synergique, analyser ce problème dans la perspective de sa propre culture. Cette analyse permet de cerner et d'interpréter, d'une culture à l'autre, les analogies et les différences quant aux modes de pensée, de sentiment et d'action. Logiquement, cette deuxième étape du processus synergique fait appel au **renversement des rôles**. Selon cette technique, on admet au départ que tout comportement est logique et compréhensible du point de vue de la personne qui agit ; ce sont nos «filtres» culturels qui empêchent de comprendre la logique des modèles comportementaux des autres. En regardant les choses dans la perspective d'une seule culture, les gestionnaires se privent de la souplesse dont ils ont besoin dans les situations internationales ; en multipliant les perspectives, au contraire, ils se donnent de meilleurs outils pour comprendre les situations et choisir les solutions.

- **Troisième étape : créativité culturelle**

C'est en cherchant les solutions à ses problèmes qu'une entreprise multiculturelle développe en son sein une véritable synergie : en aidant les employés issus de différentes cultures à accroître leur productivité en même temps que leur satisfaction au travail. Au point de départ de cette recherche, une question : «Qu'est-ce que les gens d'une culture donnée peuvent apporter à ceux d'une autre culture ?» La réponse à cette question doit être compatible avec les conceptions culturelles des divers groupes représentés, sans cependant imiter aucune d'elles. Cette réponse doit être originale et transcender les modèles comportementaux des cultures d'origines. L'évaluation - c'est-à-dire le choix de l'hypothèse la plus

fécondé - ne devient possible que si l'on a franchi avec succès les deux premières étapes : la description et l'interprétation.

- **Quatrième étape : mise en œuvre**

L'entreprise doit planifier avec soin la mise en place des solutions synergiques. Un gestionnaire ne pourra pas comprendre la nécessité d'un changement axé sur la solution synergique des problèmes, s'il n'a déjà pris conscience des fondements et des modèles comportementaux de deux univers culturels : d'une part sa propre culture, d'autre part les autres cultures avec lesquelles il est en contact. Sans une certaine compréhension de la dynamique culturelle qui se joue dans l'entreprise, les acteurs trouveront souvent absurdes les changements proposés. Moyennant cette compréhension, au contraire, l'entreprise pourra surmonter ses problèmes et mettre en place des changements propices à son développement : service à la clientèle, productivité et satisfaction de tous au travail.

Une fois présentées les différentes étapes de la mise en place d'une synergie culturelle, essayons de caractériser les modèles comportementaux des aires culturelles camerounaises.

4.2- Les modèles comportementaux des aires culturelles.

A travers notre enquête, nous avons relevé les éléments susceptibles d'aider à la description de la situation, à l'interprétation, à la créativité et à la mise en œuvre des solutions synergiques.

Ainsi, à travers les indices calculés pour les différents groupes sur les diverses dimensions culturelles nous avons déjà une image des grands traits caractéristiques de ces aires culturelles. Une autre façon de présenter les traits caractéristiques de nos aires culturelles est de procéder à l'analyse hiérarchique. Il s'agit ici comme déjà par ailleurs mentionné de regrouper les aires culturelles ayant des traits communs et par la même occasion aussi de mettre en évidence les variables caractéristiques de chacune des classes identifiées à l'aide de la classification automatique.

4.2.1- Les analyses hiérarchiques

Les analyses hiérarchiques ont été réalisées sur différents groupes de variables.

4.2.1.1- Analyse hiérarchique des 20 variables du VSM

La recherche des meilleures partitions a permis la distinction d'une classification en 3 classes, puis 4 classes et enfin six classes :

- Classification en 3 classes :

- classe 1/3 : APPA, PMN, PKN (ensemble des aires culturelles du septentrion) ;
- classe 2/3 : BLB, BGF, BEH, BLSF, BM1, BM2, BP1, BP2, BP3, BGB (ensemble des aires culturelles bantu et semi-bantu) ;
- classe 3/3 : BGA et BLSA (ensemble des aires culturelles de la zone anglophone)
- Classification en 4 classes :
 - classe 1/4 : correspond à la classe 1/3 ;
 - Classe 2/4 : BGB ;
 - Classe 3/4 : correspond à la classe 2/3 moins le groupe BGB
 - Classe 4/4 : correspond à la classe 3/3
- Classification en six classes :
 - classe 1/6 : APPA ;
 - classe 2/6 : PMN et PKN ;
 - classe 3/6 : BGB ;
 - classe 4/6 : BGF, BEH, BLSF, BM1, BM2, BP1, BP2, BP3 ;
 - classe 5/6 : BLB ;
 - classe 6/6 : correspond à la classe 3/3

4.2.1.2- Analyse hiérarchique des 21 variables camerounaises

La recherche des meilleures partitions permet de distinguer une partition en trois classes puis en cinq classes :

- Classification en trois classes
 - classe 1/3 : APPA et PMN ;
 - classe 2/3 : PKN, BLB, BGF, BEH, BLSF, BM1, BM2, BP1, BP2, BP3, BGB ;
 - Classe 2/3 : BGA et BLSA.
- Classification en cinq classes
 - classe 1/5 : APPA et PMN ;

- classe 2/5 : BM1 et PKN ;
- Classe 3/5 : BGF, BGB, BLSF ;
- Classe 4/5 : BLB, BEHS, BM2, BP1, BP2, BP3,
- Classe 5/5 : BGA et BLSA.

4.2.1.3- Analyse hiérarchique du groupe de 80 variables

La recherche des meilleures partitions permet de distinguer une partition en trois classes puis en quatre classes :

- Classification en trois classes :
 - classe 1/3 : APPA et PMN ;
 - classe 2/3 : BLB, BGF, BEHS, BLSF, BM1, BM2, BP1, BP2, BP3, BGB, PKN ;
 - classe 3/3 : BGA et BLSA
- Classification en 4 classes :
 - classe 1/4 : APPA et PMN ;
 - classe 2/4 : BM1 et PKN ;
 - classe 3/4 : BLB, BGF, BEHS, BLSF, BM2, BP1, BP2, BP3, BGB ;
 - classe 4/4 : BGA et BLSA

4.2.1.4- Analyse hiérarchique du groupe de 100 variables

La recherche des meilleures partitions permet de distinguer une partition en trois classes puis en six classes :

- Classification en 3 classes :
 - Classe 1/3 : APPA, PMN et PKN,
 - Classe 2/3 : BLBC, BGF, BEHS, BLSF, BM1, BM2, BP1, BP2, BP3, BGB ;
 - Classe 3/3 : BGA et BLSA.
- Classification en six classes :
 - classe 1/6 : APPA ;

- classe 2/6 : PMN et PKN ;
- classe 3/6 : BGB ;
- classe 4/6 : BEHS, BLSF, BGF, BLB, BGF, BM2, BP1, BP2, BP3 ;
- classe 5/6 : BM1 ;
- Classe 6/6 : BGA et BLSA.

Une observation de ces différentes partitions montre la stabilité de la partition en trois classes. On peut qualifier ces trois groupes de partitions respectivement par :

- le groupe du septentrion qui subit une forte influence du groupe Peulh ;
- le groupe de l'influence Bantu qui comporte aussi les éléments semi-bantu ;
- le groupe des minorités anglophones.

Ces différents groupes sont caractérisés par certaines variables.

4.2.2- Variables caractérielles des différents groupes

C'est sur la base de l'analyse hiérarchique du groupe des 100 variables que nous allons relever les variables caractéristiques des trois groupes que nous avons pris en considération.

Les tableaux ci-après vont donner les variables caractéristiques de chaque groupe :

Tableau 4.26 : Variables caractéristiques du groupe du septentrion

Variables	intitulé
Q30	Ceux qui ont du succès dans la vie devraient aider ceux qui n'en ont pas.
Q97	Les femmes qui travaillent constituent une menace pour leurs maris
Q08	Avoir un travail qui comporte de l'aventure et de la variété
Q02	Avoir de bonnes conditions matérielles de travail
Q14	La crainte d'exprimer son désaccord
Q15	On peut faire confiance à la plupart des gens
Q07	Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau élevé
Q09	Équilibre et stabilité personnelle
Q90	Les vivants sont unis à leurs ancêtres dans la vie quotidienne

Tableau 4.27 Variables caractéristiques du groupe Bantu et semi-Bantu

Variables	intitulé
Q37	Il faut être habile pour mériter le pouvoir
Q85	Souvent, il vaut mieux remettre une décision à plus tard que de risquer de commettre une erreur
Q81	Il vaut mieux avoir un salaire élevé maintenant, qu'une promesse d'emploi à long terme
Q72	Prendre le risque est excitant
Q59	Faire de l'escroquerie sans être attrapé est signe d'intelligence
Q09	Équilibre et stabilité personnelle
Q38	Les femmes ont plus facilement recours à des pratiques mystiques que les hommes
Q77	Les forces surnaturelles sont non négligeables
Q76	Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci pour l'avenir
Q82	Même si le proches parents et amis ne travaillent pas bien, on ne devrait pas les licencier
Q43	L'entreprise est considérée comme une famille
Q84	Tout le monde a besoin d'avoir une religion ou de croire en Dieu

Tableau 4.27 (suite)

Q71	La patience est une vertu importante
Q41	C'est la jalousie qui amène beaucoup de gens à agir
Q42	Je ne me sens pas bien si je vis ne pas en harmonie avec les gens qui m'entourent
Q45	Les gens qui pratiquent la religion sont des meilleurs citoyens
Q70	La famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier

Tableau 4.28 Variables caractéristiques du groupe des minorités anglophones

Variables	intitulé
Q82	Même si les proches parents et amis ne travaillent pas bien, on ne devrait pas les licencier
Q29	Lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé
Q70	La famille passe avant tout, il faut tout lui sacrifier
Q46	Il faut être riche pour mériter le pouvoir
Q41	C'est la jalousie qui amène beaucoup de gens à agir
Q28	La plupart des événements qui nous arrivent sont réglés par des forces incontrôlables
Q03	Avoir de bonnes relations avec son chef direct
Q08	Avoir un travail qui comporte de l'aventure et de la variété
Q14	La crainte d'exprimer son désaccord
Q06	Etre consulté par votre chef direct dans ses décisions
Q33	Il est nécessaire d'épargner avant de consommer
Q45	Les gens qui pratiquent la religion sont des meilleurs citoyens
Q94	Travailler dur est la clé de tout succès
Q55	Lorsqu'on a des problèmes on peut les oublier en sortant avec les amis
Q07	Avoir des bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau élevé
Q66	Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien
Q50	Il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société

Tableau 4.28 (suite) Variables caractéristiques du groupe des minorités anglophones

Q32	Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous les aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps
Q63	L'usage d'une même langue maternelle comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information
Q85	Souvent, il vaut mieux remettre une décision à plus tard que de risquer de commettre une erreur
Q60	Un contrôle sévère au travail est signe de méfiance
Q44	Ceux qui commettent les péchés sont frappés par la malchance
Q48	La seule vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres
Q89	On peut passer son temps mais pas le perdre
Q13	Vous sentez-vous nerveux ou tendu pendant le travail (le stress)
Q38	Les femmes ont plus facilement recours à des pratiques mystiques que les hommes
Q77	Les forces surnaturelles sont non négligeables
Q10	Etre économe
Q59	Faire de l'escroquerie sans être attrapé est signe d'intelligence
Q37	Il faut être habile pour mériter le pouvoir
Q81	Il vaut mieux avoir un salaire élevé maintenant, qu'une promesse d'emploi à long terme
Q57	La richesse est la chose commune qui devrait être bien répartie

On peut remarquer que :

- Le groupe à influence peule se caractérise entre autres traits par l'esprit de charité, une faible propension à rejeter les idées anciennes et un degré de solidarité élevé ;
- Le groupe des bantou et des semi bantou accorde une plus grande importance à l'habileté dans l'acquisition du pouvoir, a une très grande propension à rejeter les idées anciennes, accorde une grande importance au phénomène de jalousie et à la religion et qu'il existe un degré de solidarité assez élevé chez les semi-bantou et faible chez les bantou ;
- Le groupe des minorités anglophones se distingue entre autres traits par : un degré de solidarité très élevé, une grande propension à rejeter les idées anciennes, une tendance très prononcée à

rechercher la réduction de la distance hiérarchique et la considération de l'argent comme facteur important dans la conquête du pouvoir.

La connaissance de ces différents traits peut donc servir à la création des synergies dans le contexte camerounais.

Les figures ci-après nous donnent :

- la représentation du dendrogramme où on peut voir les différentes classifications (figure 4.9, p. 497) ;
- les plans factoriels permettant de visualiser le positionnement des individus par rapport aux axes factoriels. Nous avons les plans :
 - (F1100, F2100) qui restitue 40,74% de la quantité d'informations (confrontation entre les dimensions "intégration au groupe" et "acceptation des idées nouvelles ou rejet des valeurs anciennes") ;
 - (F1100, F3100) qui restitue 35,20% de la quantité d'informations (confrontation entre les dimensions "intégration au groupe ou à la famille" et "femme chef d'entreprise") (voir les figures : 4.10 (p. 498) ; 4.11 (p. 499) ; 4.12 (p. 500) ; 4.13 (p. 501) ; 4.14 (p. 502)).

DENDROGRAMME

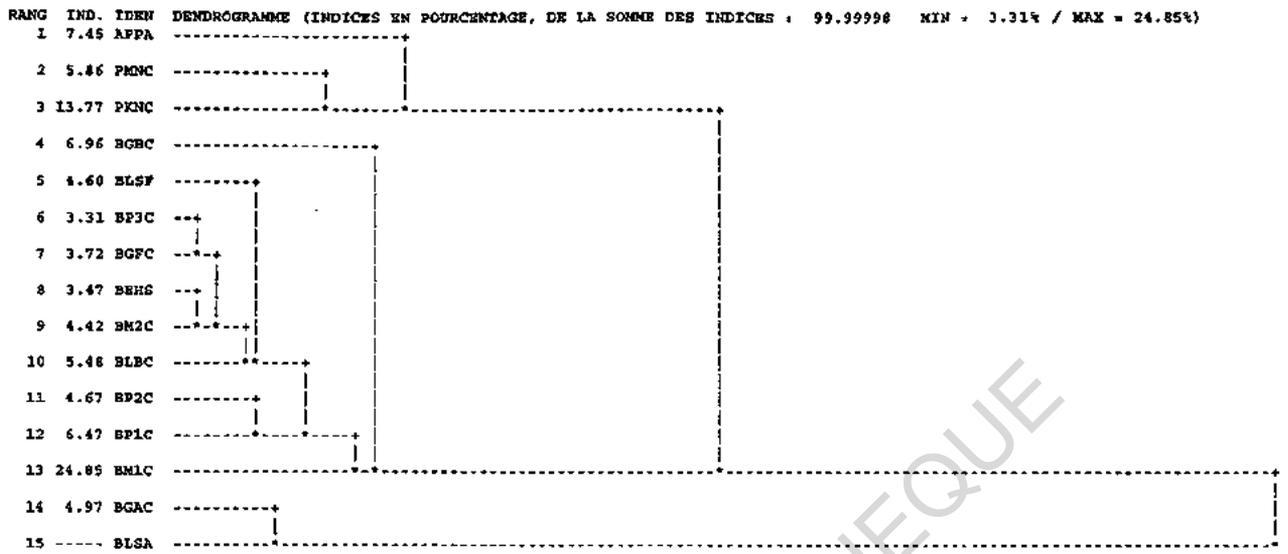


Figure 4.9 : Dendrogramme des aires culturelles camerounaises.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Facteur 2 - 14.82 %

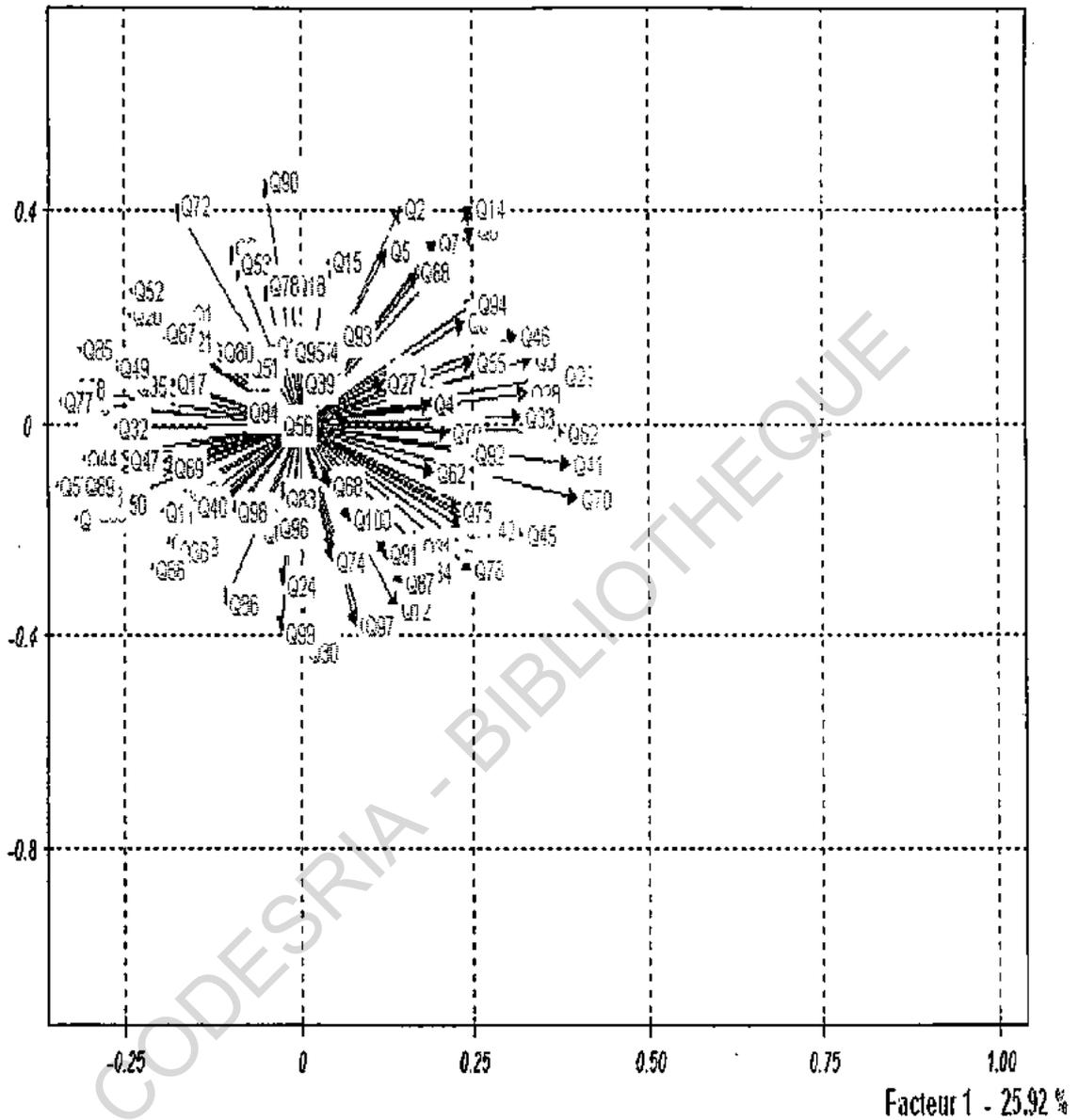


Figure 4.10: Projection des variables initiales sur les facteurs F_1 et F_2 .

Facteur 2 - 14.82 %

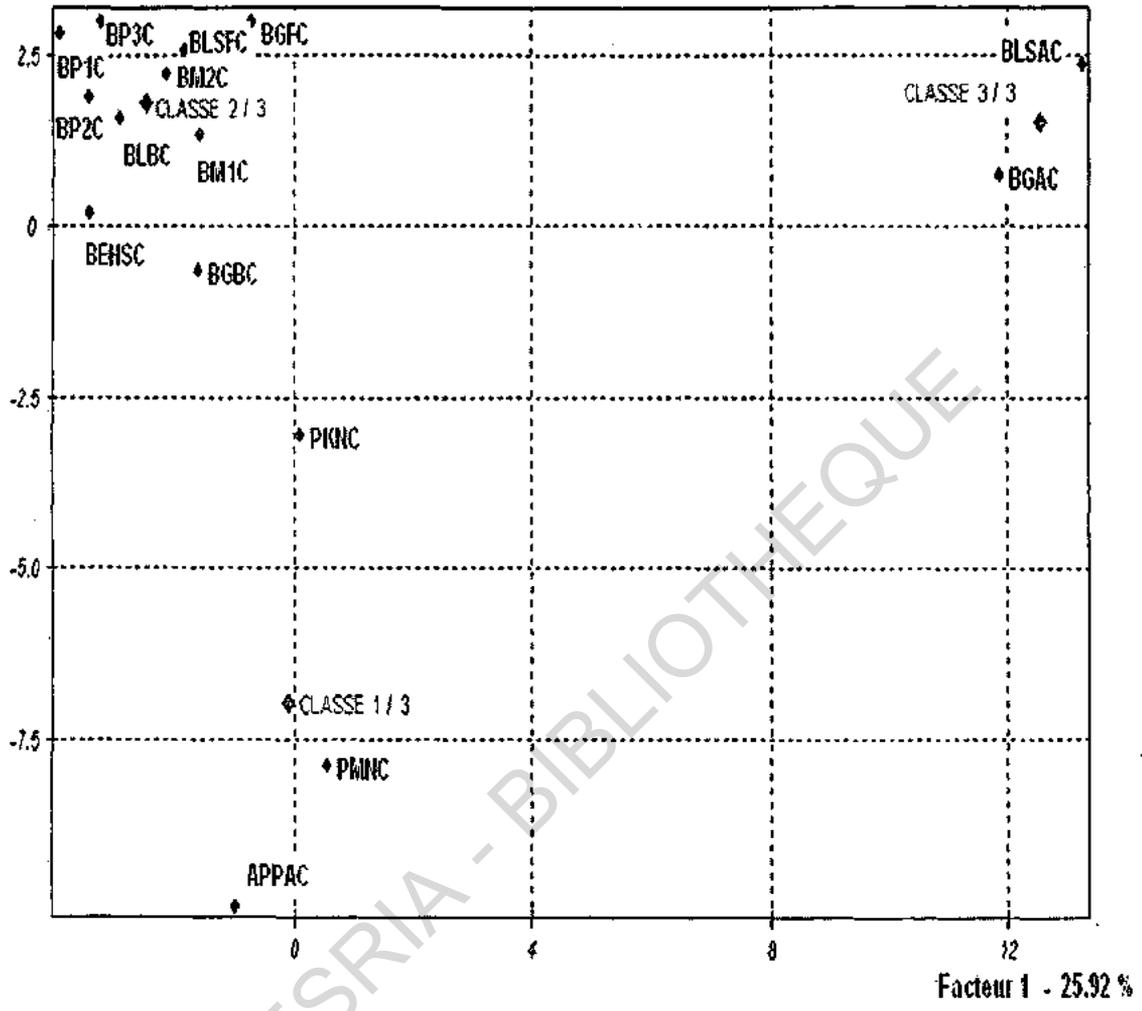


Figure 4.11: Plan factoriel (F₁, F₂), Position des individus sur les dimensions «Intégration» et «Innovation».

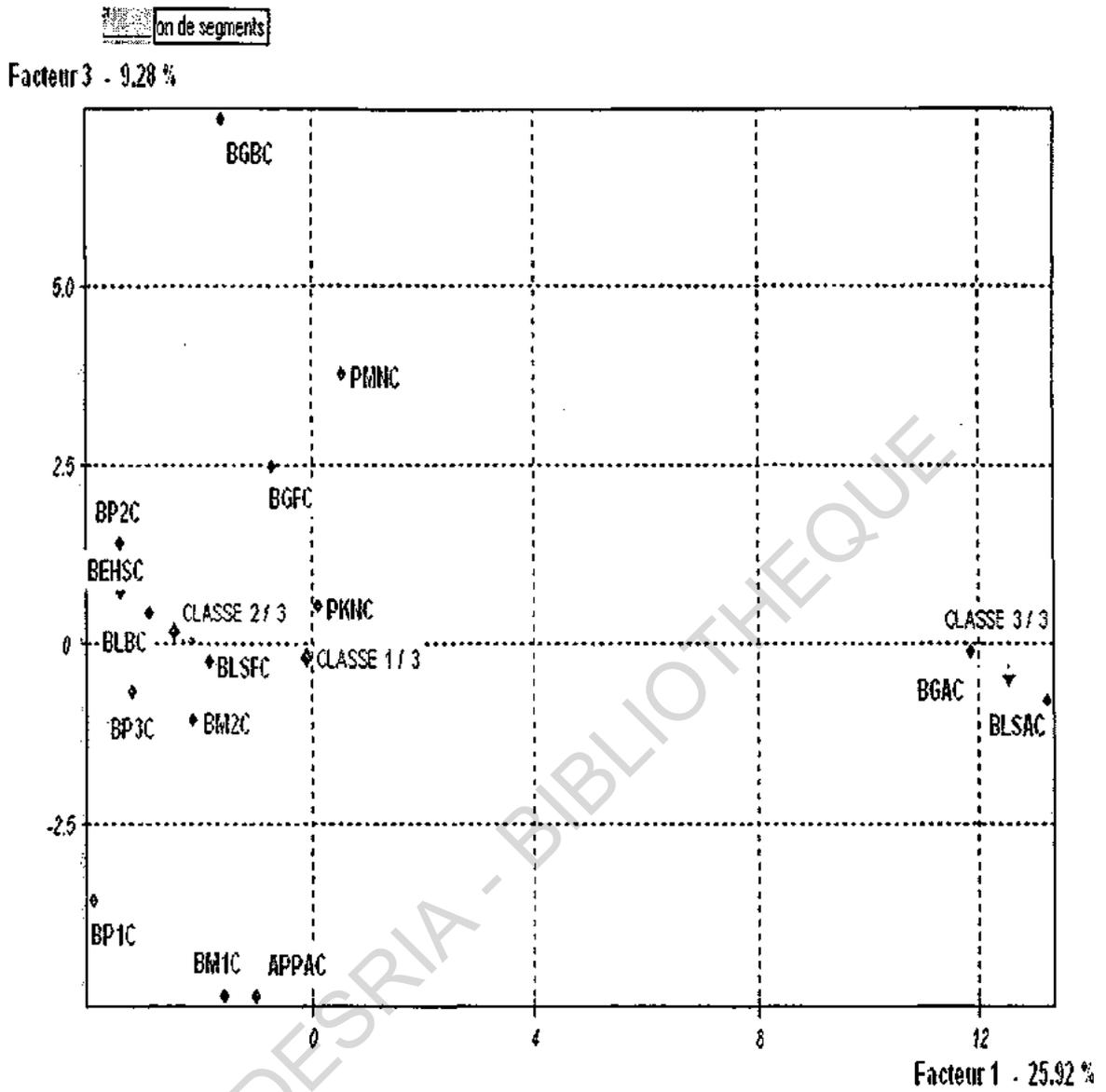


Figure 4.12: Plan factoriel (F₁, F₃), Position des individus sur les dimensions « Intégration » et « Femme chef d'entreprise ».

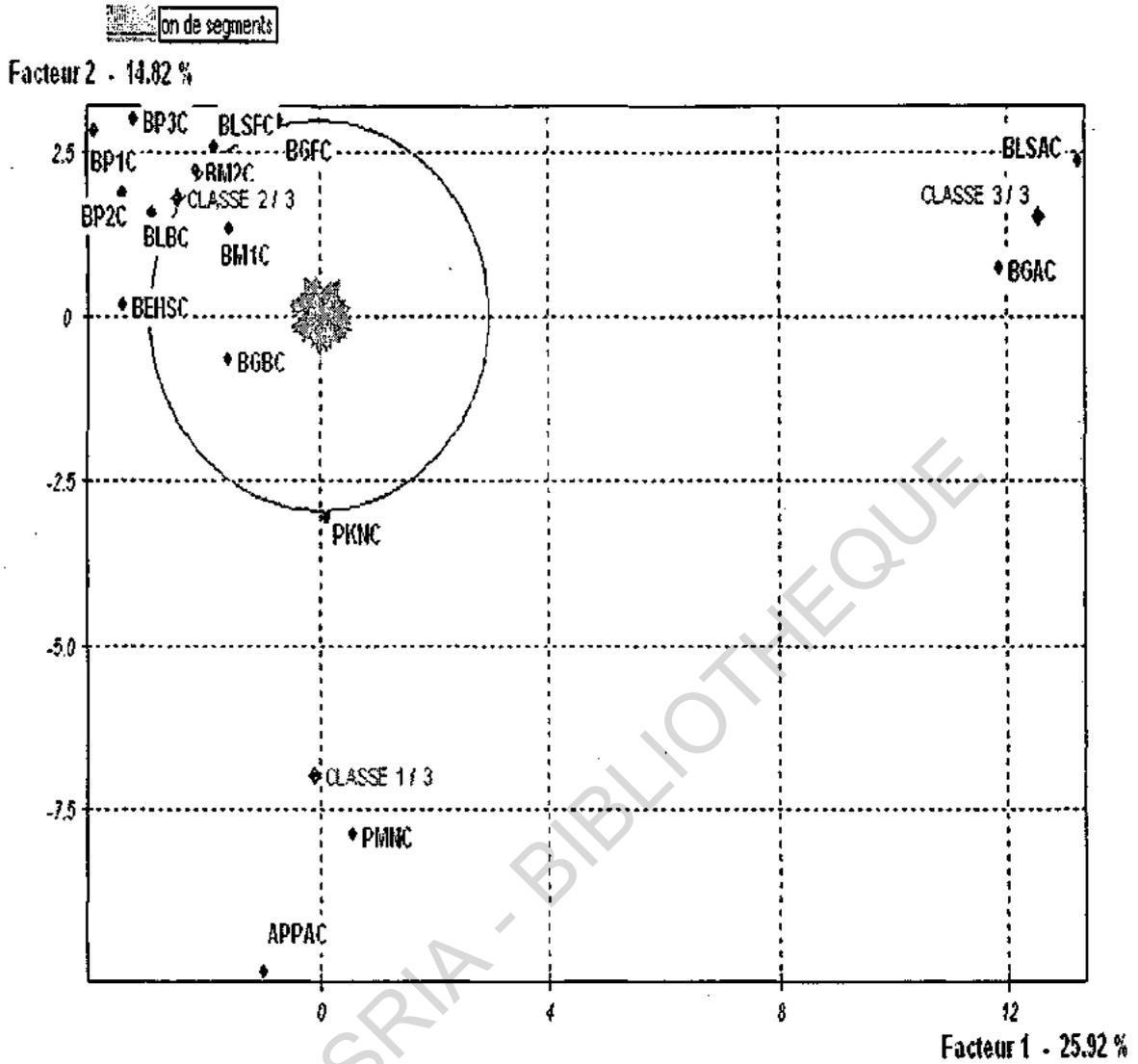


Figure 4.13: Plan factoriel (F₁, F₂), Position des individus sur les dimensions «Intégration» et «Innovation».

Facteur 3 - 9.28 %

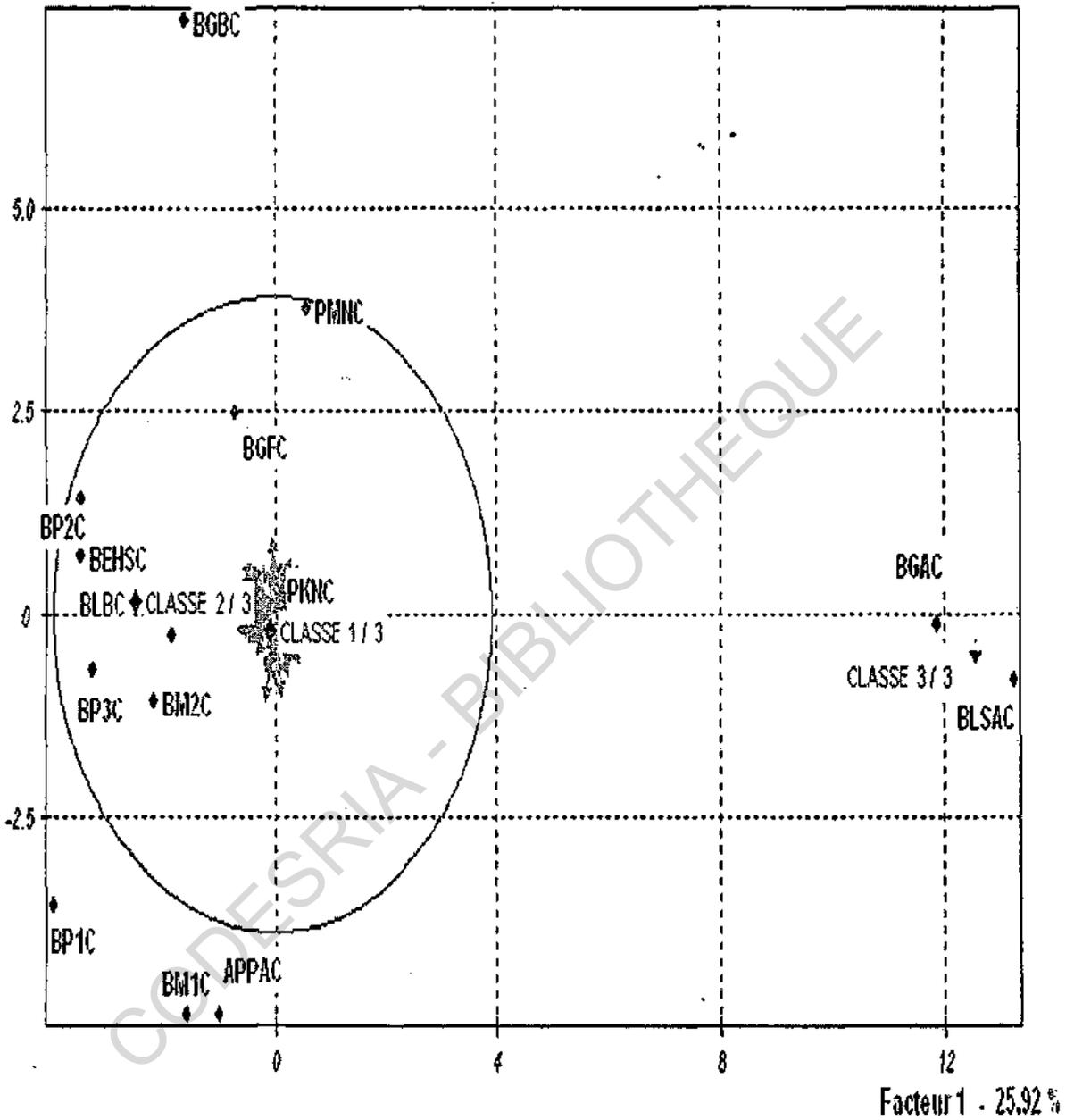


Figure 4.14 : Plan factoriel (F₁, F₃), Position des individus sur les dimensions « Intégration » et « Femme chef d'entreprise ».

Conclusion au chapitre

A partir des éléments dégagés au chapitre III, nous avons essayé d'établir des rapports entre dimensions et valeurs culturelles et management des organisations au Cameroun. Ainsi, avons-nous discuté :

- des rapports entre leadership et dimensions culturelles ;
- des rapports entre facteurs de motivation et dimensions culturelles ;
- des rapports entre structures d'organisation et dimensions culturelles.

Des relations entre dimensions culturelles et management, nous sommes donc parvenus à certains résultats :

- quant à l'élaboration des principes pouvant aider ou orienter la conception du leadership, les arcanes de la motivation et à structurer les organisations ;
- à l'adaptation ou à l'inadaptation de certains modèles considérés comme universels dans le contexte camerounais.

Tant pour la détermination des aires culturelles que pour les discussions relatives aux rapports entre management et gestion au Cameroun, nous nous sommes appuyés sur les résultats d'autres études réalisées sur le Cameroun pour étayer nos propos. Ces études étant issues de différentes disciplines et utilisant tant les méthodes quantitatives que qualitatives.

Ce chapitre nous a aussi permis de dégager les éléments pour la création des synergies culturelles dans le contexte camerounais. Nous avons ainsi pu identifier non seulement les grands groupes qui présentent des affinités culturelles mais aussi les valeurs censées caractériser le comportement de ces groupes.

Cette deuxième partie répondait à deux préoccupations :

- la délimitation des aires culturelles, la présentation des unités d'enquête et la résolution de quelques problèmes méthodologiques ;
- la détermination des dimensions culturelles et de leur prise en compte dans le management des organisations au Cameroun.

Dans le chapitre III nous avons :

- défini les critères pour la détermination des aires culturelles, le critère dominant étant le critère linguistique ;
- fait la présentation des grandes aires culturelles devant servir de cadre pour la sélection des groupes sujets à l'enquête (l'aire Fulbé et assimilés, l'aire Kirdis, l'aire bantou (aire Pahouin, aire Basa, aire Sawa) et l'aire semi-bantou) ;
- arrêté quinze aires culturels provisoires (APPA, BGA, BLSA, BLSF, BGF, BGA, BLB, BEHS, BM1, BM2, BP1, BP2, BP3, PKN, PMN) devant faire l'objet d'observation ;
- présenté les caractéristiques de la population universitaire où ont été prélevés les différents échantillons ;
- présenté les variables (variables du VSM 94, variable de "l'African Value Survey Module, variables du contexte camerounais) ;
- présenté les outils et autres éléments devant servir à l'analyse et la synthèse des données (analyse en composantes principales, analyse hiérarchique, transformation standardisation des données, corrélation, cohésion interne des variables) ;
- Identifié les différents facteurs devant servir à la détermination des dimensions (notamment les facteurs issus de l'analyse des 80 variables (variables camerounaises et variables de "l'African value survey module").
- Calculé les indices des aires culturelles sur les dimensions : distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, masculinité/féminité, orientation à long terme, orientation à court terme, individualisme/collectivisme, "human goodness", "rules and hierarchy", "importance of religion", "traditional Wisdom", "sharing", "jealousy", "collectivism" et "country responsibility".
- Dégagé des dimensions culturelles dans le contexte camerounais. Dimensions : "intégration familiale ou intégration au groupe ou encore solidarité du groupe", "négligence des valeurs anciennes", "femme chef d'entreprise et collaboration ethnique sur le lieu de travail", "confiance ethnique au travail" et "ouverture aux autres".

Une fois déterminée la position des aires culturelles camerounaises sur les différentes dimensions culturelles, nous avons établi au chapitre IV les rapports entre culture et management. Il

ressort ainsi certains points importants quant à la conception du leadership (qui semble beaucoup plus s'appuyer sur les éléments du paternalisme), de la motivation (où compte tenu des facteurs socioculturels, les facteurs relatifs à la qualité de la vie semblent encore plus importants), de la structure d'organisation (la préférence va ici aux manuels de procédure et au modèle suédois de la démocratie industrielle).

Toujours dans ce chapitre IV, nous avons établi les typologies en délimitant trois grands groupes : le groupe sous l'influence peule, le groupe caractérisé par les valeurs culturelles bantou et semi-bantou et le groupe des minorités anglophones. Les variables caractéristiques de ces différents groupes peuvent ainsi permettre la mise en place des synergies culturelles dans les lieux de travail au Cameroun.

Toutefois, nous tenons encore à préciser que les résultats de notre travail peuvent toujours faire l'objet de discussions plus approfondies la culture étant une variable complexe, le comportement des acteurs n'étant pas figé et aucun modèle de management n'étant universel. Il était question pour nous d'essayer dans un contexte à pluralité ethnique de faire des propositions quant au leadership, à la motivation et à la structure d'organisation sur la base d'une étude cross-culturelle au niveau local du Cameroun.

CONCLUSION GENERALE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Dans ce travail, nous avons à répondre à trois préoccupations :

- caractériser les aires culturelles camerounaises par les indices sur les dimensions culturelles déjà existantes et déterminer les dimensions culturelles dans le contexte camerounais ;
- mettre en relief les rapports entre valeurs et dimensions culturelles des différentes aires culturelles camerounaises et management des organisations ;
- produire des éléments susceptibles d'aider à la création des synergies culturelles dans un contexte comme celui du Cameroun.

Pour atteindre les objectifs de ce travail, nous avons réalisé une enquête cross-culturelle dans le contexte camerounais. Ainsi, 1242 étudiants (des deux sexes) issus des différentes régions du Cameroun et inscrits dans les grandes écoles de formation (privées ou publiques) et les universités (privées ou publiques) ont répondu à un questionnaire composé de 100 variables en dehors des variables sur la signalétique :

- 20 variables issues du VSM 94 de l'IRIC ;
- 59 variables issues de l'enquête "African Value Survey Module" ;
- 21 variables issues des travaux menés au Cameroun dans les domaines des interrelations-entre cultures et management et autres études sociologiques et anthropologiques.

Ces variables posaient un certain nombre de problèmes auxquels sont confrontées les sociétés :

- d'abord les variables du VSM 94 révélaient non seulement les trois catégories de problèmes identifiés par Inkeles et Levinson mais aussi les valeurs culturelles chinoises issues des enseignements de Confucius ;
- ensuite, les variables africaines avaient pour objectif de corriger le biais oriental et occidental dans le cadre des études cross-culturelles en insistant particulièrement sur les valeurs censées refléter les valeurs culturelles propres à l'Afrique.
- Enfin, les variables camerounaises insistaient sur la prise en compte des facteurs ethniques dans les relations de travail.

Pour cette conclusion, il nous semble important de revenir sur quelques éléments caractéristiques des différentes aires culturelles, de présenter les différents résultats de notre enquête, ainsi que les rapports que nous avons pu établir entre management des organisations et dimensions culturelles et, enfin, projeter notre travail dans une perspective à venir.

1- Les aires culturelles.

Le Cameroun est un pays où coexistent de nombreuses cultures ethniques, il nous a donc fallu déterminer ses grandes aires culturelles. En nous appuyant sur de nombreux éléments relevant de l'histoire, de la géographie, de la sociologie, de l'anthropologie de la linguistique et d'autres disciplines en sciences sociales, nous avons pu décrire quelques aires culturelles sensées être le reflet de l'ensemble des cultures camerounaises. Voici par ailleurs résumés les éléments caractéristiques de ces aires culturelles.

1.1-Les Peuls

On peut dire que ceux-ci sont caractérisés par leur appartenance à l'Islam. C'est aussi un peuple d'éleveurs. Sur le plan historique, c'est avec la création de l'empire Sokoto que le Nord du Cameroun va connaître l'invasion peule. Ce peuple considéré comme un authentique peuple africain est un groupe de population sémite comme l'attestent de nombreuses hypothèses. Ces peuls qui vont considérablement modeler les modes de vie au Cameroun septentrional sont actuellement présents dans de nombreux pays africains : Sénégal, Mali, Mauritanie, Guinée, Burkina-Faso, Niger, Nigeria, Tchad, Soudan. La structure sociale de ce groupe est hiérarchisée, la vie politique économique, sociale et religieuse est organisée autour du Lamido, chef traditionnel et spirituel qui incarne la vie politique, sociale et religieuse. Aujourd'hui, trois groupes de Peuls peuplent le nord du Cameroun, il s'agit :

- des Fereobe, les lamidats de Maroua, Bongo, Figuil...
- Des Wollarbe, pour les lamidats de Demsa, Garoua, Banyo, Tinker, Ngaoundéré, Tibati...
- Des Yllaga, qui occupent les lamidats de Rey, Bindir, Bibémi, Lagdo, Mindif...

1.2-Les Pahouins.

Les Pahouins sont les Bantu de la région équatoriale. Ils possèdent de nombreux traits similaires qui permettent de les distinguer des autres groupes Bantu. Les Pahouins ont entre autres traits communs : une même langue diversifiée en dialectes très proches, des structures sociales semblables et la référence au même mythe d'origine. Les populations Pahouines se rencontrent au sud du Cameroun, au Gabon, en Guinée Équatoriale et au Congo (Brazzaville). L'espace pahouin dans la littérature anthropologique est considéré comme un espace de liberté, à tendance égalitaire. Les différences sont établies en fonction de la parenté. Il n'existe pas de chefferie organisée en pays pahouin. Les seules structures que l'on trouve sont la famille étendue, le lignage et la tribu. Le groupe Pahouin a subi une très forte influence chrétienne, surtout Catholique. Dans sa classification, Nekes

distingue l'existence de deux grands groupes : d'une part les BETI, de l'autre les MVELE. Au premier appartiennent les EWONDO, les ETON, les BENE, les YETENGA, les YETUDI, les BETSENGA. Au second, les MVELE, YEBEKOLO, YEBEKANGA, BULU, NTUMU, OKAK, OMBANG et FANG.

Comme groupes assimilés aux Pahouins, on peut citer les peuplements du Mbam (Bafia, Yambassa, Banen...).

1.3- Les Bamiléké

Leur dynamisme, leur esprit d'entreprise et leur sens des affaires ont fait l'objet de nombreuses études et d'une abondante littérature. Disciplinés, les Bamiléké suivent un régime politico-social où le chef est un personnage religieux et politique. Les Bamiléké ont une solide organisation sociale. Ce qui caractérise le peuple Bamiléké écrit Mveng(1980) « *c'est à la fois une ardeur au travail (...), un esprit d'économie et de prévoyance qui ne va pas sans une âpreté de gain, une intelligence pratique, un individualisme qui s'allie paradoxalement à une vie communautaire sans fissure* ». Warnier à ce sujet parle de solidarité au mérite. La civilisation Bamiléké, malgré l'influence des religions étrangères, est fondée sur une religion : le monothéisme, qui professe un dieu unique, "SI", et un culte ancestral dont la manifestation la plus courante pour l'étranger est la dévotion aux crânes des parents qu'on ensevelit sous le lit (Mveng, 1982 p.240). Le pays Bamiléké compte plus d'une centaine de chefferies. Compte tenu du surpeuplement dans la zone bamiléké, le pays Bamiléké connaît un fort mouvement migratoire (migration de travail et de peuplement). Les populations du nord du Nigeria, plus particulièrement les Yoruba, ont des similitudes avec les Bamiléké du Cameroun. Le groupe Bamiléké compte plus de 100 chefferies. Le groupe Bamiléké fait parti du groupe dit Semi-Bantou où on retrouve les Tikar et les Bamenda/Banso de la province du Nord-ouest (zone anglophone) et les Bamoun islamisés en majorité.

1.4- Les Bantu Bassa'a

Ils font partie du groupe Bantou du Nord-Ouest. Les Bassa'a s'éparpillent dans quatre provinces administratives du Cameroun et principalement dans celles du Centre(département du Nyong et Kélé) et du Littoral (département de la Sanaga maritime). Le groupe Bassa'a ou encore peuple Ngué Nanga du Cameroun se divise en dix groupes ou sous ethnies à savoir :

NSAA-NGOMBOLO, NYOMB, BASINKOL, MBELEK, OU, BAKENG, MBASA, JOL, SOP et ESSELE. Sur le plan de l'organisation politique, le Basa connaît l'institution de la chefferie dirigée par le Mbombok. Toutefois l'organisation politique se fonde sur la démocratie réelle du fait qu'elle requiert la participation totale de tous (nature bicéphale de la chefferie, existence des assemblées des notables).

Les Basa face aux peuples du vieux Cameroun, selon Dika Akwa, se sont imposés tout au long de l'histoire comme un peuple des législateurs, recherchant la justice- vérité avec opiniâtreté au point de paraître vindicatif et défendant la démocratie au point de se refuser volontairement tout pouvoir royal. On assimile généralement les populations Bakoko à celles des Basa.

1.5- Les peuples Kirdis du Nord-Cameroun

C'est le refus de l'Islam qui leur a valu l'appellation de Kirdis. Le refus de l'Islam est donc une de leur caractéristique fondamentale. On trouve l'élément Kirdis dans les départements du Diamaré, du Margui-Wandala, du Mayo-Danaï et de Kaélé. Il comprend plus d'une cinquantaine de peuples. Entre autres, on peut citer : les Mousgoum et les Massa, venus de l'Est, les Toupouri et les Moundang, venus du Sud, les Gisiga, entre la plaine et les montagnes, (éléments de transition), les Kapsiki, les Matakam, les Podokwo, les Mada, les Zouglo, les Gemshek... sur les montagnes du Diamaré et de Margui Wandala ; enfin, les Hina, les Kola, et les Daba dans le Sud-Ouest (Mveng 1984, p.231). Les sociétés païennes du Nord-Cameroun sont des sociétés égalitaires « *l'homme grandit sous le signe de la liberté et de la solidarité : liberté à l'égard de tout ce qui serait autorité extérieure et cadre artificiel, solidarité à l'intérieur du bloc clanique et familial* » (Mveng (1984), p.232).

1.6- Les Sawa ou Bantu de la côte

Ils font parti avec les Bassa'a du groupe des Bantou du Nord-Ouest. On va distinguer d'une part les Sawa de la zone anglophone (Bamboko, Bakweri, Bota, Subu) qu'on retrouve dans la province du Sud-Ouest et les Sawa de la zone francophone (Pongo, Douala, Ewodi, Bodiman, Malimba, Batanga, Banoh, Abo..) de la province du Littoral. Chez les Sawa, l'unité linguistique est aussi affirmée malgré quelques nuances au niveau des parlers. Les Sawa ont connu l'institution de la chefferie (système monarchique) ébranlée malheureusement par la colonisation. L'influence de la colonisation a donc bouleversé l'organisation des populations de la côte. Le commerce avec l'extérieur a contribué par exemple à l'éclatement de l'unité politique Sawa et consacré la prééminence des Douala sur les autres groupes. D'autres facteurs comme l'alphabétisation précoce distinguent les populations Sawa, et principalement les Douala des autres populations du Cameroun.

Des populations ici présentées, deux ont des structures sociales organisées, les Peuls et les Bamilékés, les sociétés Bantou et Kirdis sont considérées comme acéphales. Dans ces régions, les influences des religions sont différentes : influence de l'Islam chez les Peuls, influence très forte de la religion chrétienne chez les Bantou, influence encore existante du culte des ancêtres chez les Bamiléké. Ces groupes appartiennent à des groupes linguistiques différents. Si les Bamiléké sont

caractérisés par leur esprit d'entreprise et leur sens de l'épargne; les Peuls, en majorité éleveurs s'illustrent par des comportements beaucoup plus sobres. Quant aux Bantou et assimilés, ils sont considérés comme menant une existence beaucoup plus frugale. Voilà donc ainsi présentés quelques éléments caractéristiques sur la structure sociale, la religion, le sens de l'économie des régions culturelles objet de notre étude.

C'est sur la base de ces différentes aires ethniques que nous avons prélevé des échantillons équivalents pour la réalisation de notre enquête. Nos échantillons proviennent des groupes accessibles que sont les étudiants des grandes écoles et des universités camerounaises. Nous avons ainsi constitué quinze aires culturelles provisoires : l'aire Peule (PMN), l'aire Kirdis de l'Extrême-Nord (PKN), l'aire Kirdis de l'Adamoua (APPA), l'aire Sawa anglophone (BLSA), l'aire Sawa francophone (BLSF), l'aire Basa (BLB), les aires Pahouines [BP1 (Eton et assimilés), BP2 (Ewondo et assimilés), BP3 (Bulu et assimilés)], les aires assimilées aux groupes pahouins [(BEHS (Maka de l'EST et autres Kwassio), BM1 (Bafia et assimilés), BM2 (Yambassa et assimilés))]; les aires Semi-Bantou [BGF (Bamiléké), BGB (Bamoun), BGA (Bamenda, Tikar)]

L'enquête cross-culturelle réalisée auprès de ces quinze aires nous a permis de mettre en évidence les traits partagés par la majorité, sinon la quasi-totalité des membres d'une même aire culturelle.

2- La détermination des dimensions culturelles dans le contexte camerounais et le positionnement des aires culturelles camerounaises sur les dimensions de Hofstede et les dimensions de l'«African Value Survey Pilot Module»

Trois groupes d'indices ont servi à caractériser culturellement les aires déterminées dans le contexte camerounais.

2.1-Les indices IBM et CVS

Ces indices ont été calculés sur les dimensions ci-après :

2.1.1- La distance hiérarchique qui est définie par Hofstede comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir. Les scores réalisés par les aires culturelles camerounaises sur cette dimension indiquent de façon générale une tendance à la réduction de la distance hiérarchique et de l'inégalité dans la répartition du pouvoir.

2.1.2- L'individualisme collectivisme

D'après Hofstede, " l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches, chacun doit se prendre en charge ainsi que les parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans les groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible" (1994, p.76). Un score faible sur cette dimension traduit la tendance vers le collectivisme et un score élevé l'individualisme.

Toutes les aires culturelles camerounaises soumises à notre enquête sont tournées vers le pôle du collectivisme. Le score le plus faible est celui de l'aire culturelle BM1 (05) et le score le plus élevé celui de l'aire culturelle BLSA (32).

2.1.3- Masculinité et féminité

Selon Hofstede sont dites masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est sensée être tendre plus modeste et concernée par la qualité de la vie). Sont féminines, les sociétés où les rôles sont interchangeables (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres, préoccupés par la qualité de la vie" (Hofstede, 1994, p.113). Les scores sur cette dimension pour les jeunes groupes d'étudiants consultés sont faibles. Ils vont de 0 pour l'aire culturelle BLSA à 50 pour l'aire culturelle BP1. Les jeunes populations camerounaises tendent donc vers le pôle de la féminité. Ces jeunes populations accordent plus d'importance aux valeurs sociales.

2.1.4- Le contrôle de l'incertitude

Le degré de contrôle de l'incertitude, selon Hofstede, d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude des habitants face aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime entre autre par le stress et le besoin de prévisibilité : un besoin de règles écrites ou non. Les valeurs de cet indice se situent entre 0 pour le degré de contrôle le plus faible et 100 pour le degré le plus fort.

Pour les aires culturelles camerounaises, on note un fort degré de contrôle d'incertitude. Les scores vont de 62 pour l'aire culturelle BGB à 99 pour l'aire culturelle BLSF. On pourrait conclure qu'on au Cameroun, on a besoin des lois et de la réglementation.

2.1.2- L'individualisme collectivisme

D'après Hofstede, " *l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches, chacun doit se prendre en charge ainsi que les parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans les groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible*" (1994, p.76). Un score faible sur cette dimension traduit la tendance vers le collectivisme et un score élevé l'individualisme.

Toutes les aires culturelles camerounaises soumises à notre enquête sont tournées vers le pôle du collectivisme. Le score le plus faible est celui de l'aire culturelle BM1 (05) et le score le plus élevé celui de l'aire culturelle BLSA (32).

2.1.3- Masculinité et féminité

Selon Hofstede sont dites masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est sensée être tendre plus modeste et concernée par la qualité de la vie). Sont féminines, les sociétés où les rôles sont interchangeables (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres, préoccupés par la qualité de la vie" (Hofstede, 1994, p.113). Les scores sur cette dimension pour les jeunes groupes d'étudiants consultés sont faibles. Ils vont de 0 pour l'aire culturelle BLSA à 50 pour l'aire culturelle BP1. Les jeunes populations camerounaises tendent donc vers le pôle de la féminité. Ces jeunes populations accordent plus d'importance aux valeurs sociales.

2.1.4- Le contrôle de l'incertitude

Le degré de contrôle de l'incertitude, selon Hofstede, d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude des habitants face aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime entre autre par le stress et le besoin de prévisibilité : un besoin de règles écrites ou non. Les valeurs de cet indice se situent entre 0 pour le degré de contrôle le plus faible et 100 pour le degré le plus fort.

Pour les aires culturelles camerounaises, on note un fort degré de contrôle d'incertitude. Les scores vont de 62 pour l'aire culturelle BGB à 99 pour l'aire culturelle BLSF. On pourrait conclure qu'on au Cameroun, on a besoin des lois et de la réglementation.

1.2.5- L'orientation à court terme et l'orientation à long terme

Dans cette dimension on distingue les valeurs orientées vers le long terme (persévérance, respect du rang de chacun dans les relations sociales, sens de l'économie, sens du déshonneur) et les valeurs orientées vers le court terme ou le passé (la solidité et la stabilité personnelles, la protection de sa propre dignité (la face), le respect de la tradition, la réciprocité des politesses, faveurs et cadeaux) (Hofstede, 1994, p.213). Un score proche ou supérieur à 100 traduit une orientation à long terme et un score inférieur à zéro ou proche de zéro une orientation à court terme. Toutes les aires culturelles camerounaises sont orientées vers le court terme (les scores vont de 39 pour l'aire culturelle BGA à 54 pour les aires culturelles BP3, BEHS, BM1).

Ainsi, dans les milieux jeunes et universitaires camerounais, privilégie-t-on encore le respect de la tradition, on a le sens du respect des obligations sociales quel qu'en soit le coût, même si on a désormais le sens de l'épargne, on recherche le résultat immédiat, il n'est pas question de perdre la face et on a le souci de posséder la vérité.

2.2- Les indices de l'«African value survey Module»

Les aires culturelles camerounaises sont caractérisées ici par les indices sur huit dimensions :

2.2.1- La dimension "Bonté Humaine" ("Human Goodness")

Dans cette dimension on considère que les hommes sont naturellement bons et travailleurs. Un score élevé sur cette dimension indique une vue optimiste de la nature humaine et la conviction que cette vue doit prédominer sur les principes d'organisation. Un score faible indique une vue pessimiste et une autre considération de l'organisation. Les scores sur cette dimension vont de zéro (faible score) à 100 (score élevé). Les aires culturelles camerounaises, par les différents scores enregistrés, semblent avoir une vision pessimiste de la nature humaine. Les scores réalisés vont de 0 (aires culturelles BGB et PMN) à 31 (aire culturelle BLSA).

2.2.2- Règles et Hiérarchie ("*Rules and Hierarchy*")

Cette dimension indique que les règles sont importantes pour les subordonnés et que ceux-ci doivent consulter leurs supérieurs pour prendre les décisions. Un score élevé sur cette dimension traduit donc le besoin de règle et la nécessité de se référer à son supérieur hiérarchique pour prendre des décisions. Les scores des aires culturelles camerounaises vont de 101 (aire culturelle BGA) à 76

(aire culturelle BLB). Ainsi pour les groupes camerounais une très grande attention doit être portée aux règles et à la consultation du supérieur.

2.2.3- Importance de la religion ("Importance of Religion")

Dans cette dimension on considère que les valeurs religieuses sont plus importantes que les valeurs hédonistes. Un score élevé sur cette dimension indique une plus grande importance accordée aux valeurs religieuses et non aux valeurs hédonistes, un score faible traduit le contraire. Les scores réalisés par les aires culturelles camerounaises vont de 101 (aire culturelle PKN) à 76 (aire culturelle BLB). Ainsi, dans les différentes aires culturelles camerounaises, on accorde plus d'importance aux valeurs religieuses.

2.2.4- La sagesse traditionnelle ("Traditional Wisdom")

Cette dimension traduit le fait que les valeurs relatives à la sagesse traditionnelle sont importantes. Un score élevé sur cette dimension indique que les répondants acceptent les points de vue traditionnels de la sagesse et de ses sources. Dans les différentes aires culturelles camerounaises, une très grande importance est accordée aux valeurs relatives à la sagesse traditionnelle (faire preuve d'hospitalité, prédilection de la sagesse au détriment du savoir et de l'instruction, consensus dans la prise de décision). Les scores vont de 103 (aire culturelle PMN) à 86 (aire culturelle BP1).

2.2.5- Le partage ("Sharing")

Cette dimension indique l'importance accordée au partage des richesses. Un score élevé sur cette dimension traduit la forte tendance pour les individus au partage des richesses. Dans toutes les différentes aires culturelles camerounaises, les scores enregistrés indiquent la tendance pour une distribution équitable des richesses. Ces scores vont de 108 (aire culturelle PMN) à 66 (aire culturelle BGA)

2.2.6- Jalousie ("Jealousy")

Un score élevé sur cette dimension traduit une forte perception de la jalousie ou la peur d'être rejeté comme force importante de la société. Les scores enregistrés par les différentes aires culturelles camerounaises traduisent la peur d'être rejeté comme force importante. Ces scores vont de 85 (aire culturelle BM1) à 59 (aire culturelle BLSA).

2.2.7- Collectivisme ("Collectivism")

Ce facteur traduit l'importance de l'harmonie et des obligations sociales. Un score élevé indique un grand souci pour l'harmonie et les obligations sociales. Les scores enregistrés sur cette dimension par les différentes aires culturelles camerounaises vont de 85 (aire culturelle APPA) à 69 (aire culturelle BGA). Les jeunes populations camerounaises semblent être guidées par le souci de l'harmonie et la nécessité de remplir les obligations sociales.

2.2.8- Responsabilité "Sociétale" " Societal Responsibility"

Cette dimension traduit le degré de responsabilité des citoyens dans la construction de la société. On peut dire qu'un score élevé implique une plus grande responsabilité dans la construction de la société. Sur cette dimension, les scores des différentes aires culturelles camerounaises sont assez élevés. Ils vont de 52 (aire culturelle PKN) à 80 (aire culturelle BGF).

2.3- Les indices sur les dimensions camerounaises

Nous avons déterminé cinq dimensions dans le cas du Cameroun .

2.3.1- La dimension intégration à la famille ou de la solidarité du groupe

Cette dimension traduit l'importance accordée à la famille ou au groupe d'appartenance. Un score faible sur cette dimension traduit un fort attachement au groupe d'appartenance ou à la famille et un score élevé des liens relâchés avec le groupe d'appartenance ou avec la famille. Ici, on mesure le degré de solidarité du groupe ou à la famille. Plus le score est faible, plus fort est le degré de solidarité du groupe et vice versa. Les scores les plus faibles sont ceux des aires de la zone anglophone [BGA (score 00) et BLSF(08)], fort degré de solidarité et les plus élevés ceux des aires culturelles pahouines [(BP2 (100), BP3 (100) et BP1(96)]. Cette dimension oppose aussi, d'une part, ceux qui considèrent que le pouvoir peut être acquis en considération du poids de l'âge ou de l'accumulation des richesses (scores faibles) et, d'autre part, ceux qui estiment que le pouvoir se mérite par l'habileté et les services rendus à la communauté (scores élevés).

2.3.2- La dimension négation des idées anciennes ou adoption des idées nouvelles

Cette dimension traduit le rejet des idées anciennes ou traditionnelles, la négation des identités anciennes ou encore la tendance vers la modernité des groupes objets de notre enquête. Un score très élevé (proche de 100) exprime une forte tendance au rejet des idées anciennes(tendance très prononcée pour l'adoption des idées nouvelles) et un score faible une tendance moins prononcée pour

les nouvelles idées. On remarque donc ici que les aires culturelles Sawa enregistrent les scores les plus élevés [BLSA (100) et BLSF (95)] et les aires culturelles du septentrion enregistrent les scores les plus bas [APPA (00), PMN (05)]

2.3.3- Dimension "femme chef d'entreprise et collaboration ethnique sur le lieu du travail"

Cette dimension traduit une vue optimiste de la femme entrepreneure et l'importance qu'on accorde à la collaboration ethnique sur le lieu du travail. Ainsi, un score élevé sur cette dimension traduit une vision positive de la femme entrepreneure et la préférence à travailler avec les membres de son groupe ethnique ou à collaborer en affaire avec les membres de son groupe. Les scores les plus élevés sont ceux des aires culturelles du septentrion [APPA (100) et PKN (50)] et les plus faibles ceux des aires culturelles semi-bantous [BGF(00) et BGB(01)].

2.3.4- La dimension confiance ethnique sur le lieu du travail

Cette dimension traduit la confiance aux membres de son groupe ethnique dans les rapports d'affaires ou de travail. Un score élevé traduit une très forte confiance et un score moins élevé une confiance faible. Les scores les plus élevés sur cette dimension sont ceux des aires culturelles PKN (100) et PMN (90) et les plus faibles ceux des aires culturelles BLSF (00) et APPA (18)

2.3.5- Dimension degré "d'Ouverture aux autres" ou "recherche de l'intégration"

Cette dimension traduit la volonté de coopération entre membres de groupes ethniques différents et le souci de travailler à long terme avec les membres de son groupe ethnique. Un score élevé sur cette dimension traduit une tendance plus prononcée au désir de vivre ensemble avec les autres groupes et au souci d'œuvrer à long terme pour la bonne marche tant de la société que de l'entreprise. Un score moins élevé traduit aussi certes l'ambition de vivre avec les autres et d'œuvrer pour la bonne marche de la société ; mais aussi une forte propension à vouloir travailler à long terme avec les membres de son groupe. Le score le plus bas est celui de l'aire PKN (00). Les aires culturelles pahouines et assimilées enregistrent aussi les scores bas [BP1(38), BP2(29), BP3(30)]. Les scores les plus élevés sont ceux des aires culturelles BGB (100), BLSF (94).

A côté de la détermination des dimensions, nous avons aussi fait une classification hiérarchique de nos différents groupes culturels.

2.4- Les grandes typologies des aires culturelles camerounaises.

Au regard des résultats issus des différentes analyses hiérarchiques, nous avons considéré trois grands groupes ou familles culturelles.

2.4.1- L'aire sous l'influence peule

Cette aire comprend tous les groupes du septentrion étudiés : aire peule, aire kirdis de l'Adamaoua et aire kirdis de l'Extrême-Nord. Ces groupes se caractérisent entre autres éléments par :

- un esprit de charité très poussé ;
- une faible propension au rejet des idées anciennes ;
- un degré de solidarité élevé ;
- une grande importance accordée aux aspects relatifs à la qualité de la vie

2.4.2- Le groupe des éléments bantou et semi-bantou :

Ce groupe est caractérisé entre autres traits par :

- la trop grande importance accordée à l'habileté dans la considération et le mérite du pouvoir,
- un esprit de solidarité faible pour les groupes bantou et assez élevé pour les groupes semi-bantou,
- la forte propension à rejeter les idées anciennes,
- la grande importance accordée à la religion etc.

2.4.3- Le groupe des minorités anglophones.

Les éléments ci-après peuvent aider à caractériser ce groupe :

- la très grande solidarité du groupe ;
- la très importance accordée à la réduction de la distance hiérarchique ;
- l'importance accordée à la richesse dans le mérite du pouvoir ;
- la forte propension à rejeter les idées anciennes;
- la très grande importance accordée aux facteurs religieux etc.

La mise en évidence des dimensions culturelles ainsi que des variables qui les composent nous a donc permis de faire quelques propositions quant aux rapports entre culture et management dans un contexte comme celui du Cameroun.

3- Dimensions culturelles et management des organisations dans le contexte camerounais.

Nous avons considéré les aspects de management relatifs au leadership, à la motivation et à la structure d'organisation.

3.1-Dimensions culturelles et leadership

Selon les niveaux de distance hiérarchique de Hofstede, on pourrait situer les aires culturelles camerounaises dans le groupe des pays à distance hiérarchique moyenne. A ce niveau :

- les subordonnés ont des besoins moyens de dépendance ;
- les supérieurs ont aussi des besoins moyens de dépendance vis-à-vis de leurs supérieurs ;

- les subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent, mais ils acceptent cependant les comportements autoritaires ;
- le supérieur idéal pour la plupart est un démocrate débrouillard ;
- la loi et le règlement s'appliquent à tous même si on considère que les supérieurs bénéficient de certains privilèges.
- Les marques de symboles du rang social contribuent légèrement à l'autorité des chefs et sont acceptées par les subordonnés.

Toujours selon une autre typologie de Hofstede, cette fois relative au style de commandement. Nous avons considéré que les aires culturelles camerounaises pouvaient se situer dans le groupe des pays à assez grande distance hiérarchique et à mentalité communautaire. Leur correspondrait donc un commandement basé sur un style un peu moins autocratique et davantage d'initiatives individuelles. Par rapport à ces éléments, force est donc de constater que le modèle paternaliste peut trouver dans le contexte camerounais un terrain d'application. En effet dans le contexte camerounais, il apparaît encore les grands traits du paternalisme :

- la prise en charge matérielle et affective des salariés à tout moment de leur vie, dans leur travail et en dehors ;
- l'existence des droits et des obligations réciproques et la personnalisation des rapports entre supérieur et subordonnés.

Le modèle paternaliste va obéir dans le contexte du Cameroun au modèle paternaliste du «père protecteur» et s'accommoder d'un "leadership interpellable". Le pouvoir dans ce modèle paternaliste va s'appuyer sur l'habileté du dirigeant, l'esprit de consensus et la réponse donnée par les supérieurs aux sollicitations des subordonnés (le chef au service de la communauté).

3.2-Dimensions culturelles et facteurs de motivation.

Les aires culturelles camerounaises étant orientées vers les pôles de la féminité et du fort contrôle de l'incertitude, on peut considérer que celles-ci font partie du groupe des pays où les facteurs de motivations sont ceux de l'appartenance et de la sécurité. Toujours d'après les caractéristiques de l'environnement socioculturel camerounais, il ressort que les facteurs ci-après sont importants pour la motivation dans le contexte camerounais :

- l'importance de la rémunération ;
- le souci pour la promotion ;
- l'importance de la couverture sanitaire,

- l'occupation (adéquation formation et tâche, contribution aux objectifs de l'entreprise, reconnaissance du degré d'initiative, accord relatif de la tâche avec les valeurs et les attitudes de l'employeur.

En considérant les facteurs relatifs à la motivation au leadership ainsi que d'autres valeurs culturelles importantes dans le contexte camerounais, il est apparu la difficulté d'appliquer la DPO comme modèle de gestion dans les organisations camerounaises.

3.3- Structure d'organisation et dimensions culturelles

Selon la typologie des modèles d'organisation de Hofstede, un type de structure formalisée mais décentralisée conviendrait aux aires culturelles camerounaises à cause de leur tendance vers un fort contrôle de l'incertitude et une distance hiérarchique qu'on peut qualifier de moyenne. Le modèle d'organisation serait donc, selon la typologie de Hofstede, celui de la bureaucratie professionnelle avec standardisation des qualifications, l'organe clé étant le centre opérationnel. Au-delà de ces modèles de structure qu'on peut qualifier d'idéal dans le contexte camerounais, force est de constater qu'au Cameroun une très grande importance doit être accordée aux règles de procédure et à la décentralisation. Les principes de décentralisation devant néanmoins s'appuyer :

- sur les procédures de contrôle a posteriori et de sanctions conçues de façon à limiter l'insécurité des parties et à éviter les réactions de fuite ;
- des procédures de décisions collégiales à des niveaux décentralisés permettant de renforcer ces niveaux.

S'agissant encore de la structure d'organisation on a pu relever que :

- la structure matricielle s'avère inadéquate dans un contexte comme celui du Cameroun ;
- quelques suggestions pouvaient être faites quant à la planification de la gestion dans le contexte camerounais (besoins de détails et réaction à court terme, la non remise en cause des certitudes actuelles, besoin de spécialistes, confiance à faire aux subordonnés) ;
- le modèle de démocratie industrielle pouvait s'inspirer du modèle suédois (importance des relations informelles et des lois).

Pour atteindre ces différents résultats nous avons opté pour certaines approches méthodologiques et certains modèles d'études pour la prise en compte des différences culturelles dans le management des organisations (méthodologie d'études cross-culturelles et modèles d'études de Hofstede). Aucun modèle n'ayant la prétention de saisir tous les phénomènes socioculturels, nous allons essayer de revenir sur les limites de notre travail et envisager des pistes futures de recherche.

4- Limites et perspectives futures de notre travail

Le débat sur la prise en compte des valeurs culturelles dans la gestion des organisations tant en Afrique qu'au Cameroun se pose encore avec beaucoup d'acuité dans un contexte de mondialisation où on note un certain repli identitaire, la revendication des exceptions culturelles et l'organisation de campagnes anti-mondialisation. Il est donc désormais compris que les modèles de gestion doivent épouser le contexte socio-culturel en vue de leur plus grande efficacité. En effet comment diriger les individus sans savoir à quelles valeurs ils accordent de l'importance ou donnent un sens ? Si l'unanimité semble faite sur la nécessité de prendre en compte les valeurs culturelles des peuples dans le management des organisations, on bute encore sur le comment prendre en compte ces valeurs culturelles et surtout sur la méthodologie d'observation de celles-ci. Comme on a eu à le mentionner, dans le champ de l'appréhension des phénomènes socioculturels, l'unanimité n'est pas de mise et dans les différents paradigmes qui se discutent l'aperception scientifique des faits culturels et sociaux, on est loin de s'entendre sur les caractéristiques d'une bonne méthodologie. C'est ainsi dans le domaine des études du management interculturel ou cross-culturel, nous avons le choix entre les approches quantitatives et les approches qualitatives. Pour notre travail, nous avons opté pour les méthodes quantitatives et surtout, nous nous sommes appuyés sur le modèle d'études cross-culturelles de Hofstede. Notre travail comporte ainsi les limites inhérentes, non seulement aux modèles d'études quantitatives, mais aussi des limites relatives à la méthodologie de Hofstede (voir chapitre II). Néanmoins quoique n'étant pas le meilleur dans l'appréhension des phénomènes culturels, le modèle de Hofstede a été suffisamment éprouvé et les résultats auxquels on aboutit en l'appliquant ne s'écartent généralement pas des réalités de terrain. On a ainsi eu à le constater dans le cas de cette étude sur le Cameroun. Au delà de toute querelle de méthode, on est désormais d'avis que plusieurs approches tant qualitatives que quantitatives sont nécessaires pour la mise en évidence des différences culturelles dans différents contextes.

De même, s'agissant des études en gestion et, surtout de celles qui veulent mettre en rapport la culture et la gestion des organisations il est désormais question de :

- de recourir à de nombreuses disciplines en sciences sociales (anthropologie, sociologie, ethnologie etc.), la réflexion sur sciences de gestion et des organisations se situant au carrefour d'un grand nombre de disciplines.
- de militer en faveur d'une lecture anthropologique des sciences de gestion, car la mondialisation ne rend pas le management universel.

Dans notre travail, nous avons donc essayé de recourir à une approche multidisciplinaire et d'adopter les points de vue anthropologiques pour atteindre les objectifs de ce travail.

Malgré les résultats auxquels nous sommes parvenus et qui corroborent des résultats d'autres enquêtes qualitatives et quantitatives menées au Cameroun, notre travail comporte encore des insuffisances :

- sur le plan méthodologique, notre échantillon n'est pas suffisamment large et qui plus, on s'est intéressé à des populations des jeunes étudiants ayant certes une certaine connaissance des réalités d'entreprise. Nous gagnerions donc ici à augmenter la taille de nos échantillons en y intégrant davantage les travailleurs pour traiter des problèmes posés par la prise en compte des facteurs culturels dans le management des organisations ;

- les dimensions que nous avons mis en évidence restent encore à éprouver, surtout que nous n'avons pas fait d'études de corrélations entre ces dimensions et d'autres indices économiques et socioculturels dans le contexte du Cameroun.

Nous pensons donc que notre travail peut se poursuivre non seulement dans le sens de l'augmentation de la taille des échantillons et du nombre groupes culturels, mais aussi, le choix doit désormais beaucoup plus porter sur des individus ou des personnes en action dans les entreprises. Dans notre travail, on devrait aussi chercher à recourir à des études qualitatives afin de confirmer ou d'infirmer certains résultats issus des enquêtes quantitatives. Toutefois, le travail jusqu'ici mené a le mérite de révéler certaines réalités socioculturelles camerounaises et surtout de confirmer les résultats de certaines études sur le rapport entre management et culture déjà menées dans le contexte camerounais.

A travers ce travail, nous voulions :

- D'une part, participer à la réflexion sur l'analyse des organisations en Afrique qui reste en fait un champ émergent (Kamdem, 2000). Et, l'Afrique est, de l'avis de d'Iribarne(1990) un terrain privilégié pour recherche à double titre :

- d'abord à cause de l'écart culturel entre les sociétés africaines et celles où sont nées les pratiques «internationales» de gestion ce qui fait que ces pratiques sont mal adaptées à l'Afrique.

- ensuite, les pratiques de gestion adaptées à un fonctionnement industriel sont encore largement à concevoir. La place étant ainsi ouverte pour des démarches qui s'appuient sur une compréhension suffisamment approfondie pour permettre de concevoir des pratiques réellement adaptées à un contexte si peu «classique».

- D'autre part, produire une connaissance concrète sur la réalité humaine sous-jacente à l'organisation en vue d'assister ses dirigeants à concevoir et à mettre en œuvre un processus d'apprentissage et de développement des capacités de tous les participants à jouer différemment le jeu de la coopération et du conflit qui est la trame du comportement organisé.

Nous osons croire que nous avons atteint nos objectifs en réalisant une étude cross-culturelle au niveau national qui pourrait peut être s'étendre à d'autres pays de la région à cause des nombreuses affinités ethniques qui vont au-delà des frontières héritées de la colonisation.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

AIRRAUDI SERGE (1994), "Le destin de la globalisation", *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre, pp.57-61

AKTOUF O. (1990), "Le symbolisme de la «culture d'entreprise -des abus conceptuels aux leçons de terrain»" in *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*, Québec et Éditions ESKA, pp. 553-585.

AKTOUF O. (1994), *Le management entre tradition et renouvellement*, Troisième Edition, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

AKTOUF O. (1989), *Le management entre tradition et renouvellement* (Edition révisée), Québec, Gaëtan Morin Éditeur.

ADLER A. (1981), "Le royaume moundang de Lere au XIXe siècle" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Éditions du CNRS

ALBOUY S. (1990), *Éléments de sociologie et de psychologie sociale*, Toulouse, Privat.

ADLER N. J. (1994), *Comportement Organisationnel, Une approche multiculturelle*, Paris, Nouveaux Horizons, Les Éditions Reynald Goulet.

ALEXANDRE P. (1967), *Langue et Langage en Afrique*, Paris, Payot.

AKINJOGBIN, I. A. (1986), "La spécificité et la dynamique des cultures négro-africaines : la région yoruba" in "Spécificité et convergences culturelles dans l'Afrique au Sud du Sahara", *Introduction à la Culture Africaine* n° 7, Paris, UNESCO.

AMONDJI M. (1993), *L'Afrique Noire au Miroir de l'Occident*, Ivry, Éditions Nouvelles du Sud

ASHLEY D., ORENSTEIN D. M. (1990), *"Sociological Theory, Classical Statements"*, Boston, Allyn and Bacon.

ARON R. (1967), *"Les étapes de la pensée sociologique"*, Paris, Éditions Gallimard.

ARGYRIS C. (1998), "Le prochain défi", in *L'entreprise de Demain*, Paris, Nouveaux Horizons, Éditions Village Mondial.

AUBERT N., GRUERE J-P., JAK-JABES, LAROCHE H., SANDRA M. (1991), *Management: Aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF

BADIN P. (1977), *Aspects psycho-sociaux. La psychologie de la vie sociale 1*, Paris, Editions Le Centurion.

BASSIROU T. (1996), "Cultures Africaines et Management : Une Problématique, Plusieurs Approches vers la Construction d'une Typologie", *Document de recherche du C.R.E.A.*, 96/01/GE-2

BASSIROU T., GAYE A. (1995) "Étude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise", *Africa Development*, Vol. XX n° 3, pp. 89-104

BALANDIER G.(1982), *Sociologie Actuelle de L'Afrique noire*, 4^e Edition, Paris, PUF.

BAZIN L. (1980), "Les conditions d'objectivité dans l'approche interculturelle : le cas des études orientales et asiatiques", in *Introductions aux études interculturelles*, Paris, UNESCO

BEKOMBO-PRISO M. (1981), "Essai sur le peuplement de la région cotière du Cameroun : les populations dwala, in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 2, Paris, Éditions du CNRS

BENETON P.(1975), *Histoire des mots - Culture et civilisation*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques,

BERNOUX P. (1985), *La Sociologie des Organisations*, Paris, Éditions du Seuil.

BERTIER P. BOUROCHE J.- M. (1975), *Analyse des données multidimensionnelles*, Paris, PUF.

Éléments de bibliographie

- BILONGO R., NDZOGOUE A. B. (1990), "Performance et Motivation chez les jeunes cadres camerounais : Une étude empirique", *Revue Camerounaise de Management*, pp. 57-72
- BLAKE R. R., MOUTON J. S. (1987), *La troisième dimension du management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BLUNT P., JONES M. L. (1997) "Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa", *Personnel Review* 26, pp. 6-23.
- BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, les Editions d' Organisation.
- BONTE P., IZARD M. (1991), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, PUF.
- BOSLAND N. (1985), "The Cross-cultural Equivalence of the Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism, and Masculinity, measurement scales". Working Paper 85-3, Maastricht-NL : IRIC.
- BOUDON R. (1970), *L'analyse mathématique des faits sociaux*, Paris, Plon.
- BOUDON R., BOURRICAUD F. (1994), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF.
- BOUDON R. et LAZARFELD, P. (MCMLXVI), *L'analyse empirique de la causalité*, Paris, Mouton & CO.
- BOUDON, R. et LAZARFELD, P. (MCMLXV), *Le vocabulaire des sciences sociales*, Paris, Mouton & CO.
- BOUDON R. (dir) (1992), *Traité de sociologie*, Paris, PUF.
- BOUDON R. (1991), *Les méthodes en sociologie*, 8^e édition corrigée, Paris, PUF.
- BOURGOIN H. (1984) " *L'Afrique malade du management*", Paris, Éditions Jean Picollec.
- BOUTRAIS J. et al., (1984), *Le Nord du Cameroun, des hommes, une région*, Paris, Éditions de l'Office de la recherche scientifique et technique Outre-Mer, Collection mémoire n° 102.
- BRETON J. L. et al (1991), *Atlas Administratif des langues nationales du Cameroun*, ACCT, CERDOTOLA, CREA, ISH, MISIRES (ALCAM).
- BRETON R. (1979), "Ethnies et Langues" in *Les Atlas Jeune Afrique, République Unie du Cameroun*, Paris, Editions J. A.
- BURRELL G., et MORGAN G. (1979), "Sociological Paradigms and Organisational Analysis", London, Heinemann.
- BUREAU R. (1962), "Ethno-sociologique des Duala et Apparentés", *Recherches et Études Camerounaises*, Numéro spécial 7-8, Institut de Recherches Scientifiques Du Cameroun.
- CHANLAT J-F. (dir). (1990), *L'individu dans l'entreprise, les dimensions oubliées*, Éditions ESKA, Les Presses de l'Université de Laval.
- CHANLAT J-F. (1990), "Vers une anthropologie de l'organisation" in *L'individu dans l'entreprise, les dimensions oubliées*, Editions ESKA, Les Presses de l'Université de Laval. pp. 3-30
- CHEIKH ANTA D. (1980), "Pour une méthode d'approche des relations interculturelles" in *Introductions aux études interculturelles*, n°7, Paris, UNESCO
- CHEIKH ANTA D. (1980), *Civilisation ou Barbarie*, Paris, Présence Africaine.
- CHEIKH ANTA D. (1986), "Analyse critique des critères ou paramètres retenus pour définir les aires culturelles africaines" in *Introduction à la Culture Africaine* n° 7, Paris, UNESCO.
- COLLARD C. (1981), "La société Guidar du Cameroun" *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Éditions du CNRS

Éléments de bibliographie

COPANS J. (1995), "entrepreneurs et entreprises dans l'anthropologie et la sociologie africaine", *Entreprises et Entrepreneurs africain*, pp. 127-139

CROZIER M., SERVEYX H. (dir) (1994), *Du Management Panique à L'Entreprise du XXI^e Siècle*, Paris, Maxima.

CROZIER M. (1963), *Le phénomène Bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil

DALBY D. (1986), "Afrique, La culture et le Continent", in "Spécificité et convergences culturelles dans l'Afrique au Sud du Sahara", *Introduction à la Culture Africaine* n° 7, Paris, UNESCO.

DAYAN A. et al. (1999), *Manuel de gestion*, Volume 1, Paris, ELLIPSES/AUF

DAVID N. (1981), "The archaeological background of Cameroonian history" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Éditions du CNRS

DE BANDT J. (1995), "Sur l'échec du modèle subsaharien : les exigences organisationnelles sous-estimées" in *Entreprises et Entrepreneurs africains*, Paris, Karthala.

DE CARINE I. (1981), "Contribution à l'histoire du Mayo Danaye (Massa, Toupouri, Moussey et Mousgoum)", in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS

DESAUNAY G. (1987) "Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp 95-101

DESAUNAY G. (1982), "Gestion et différences culturelles", *Revue Française d'administration*, n° 24, pp. 95-102.

DESREUMAUX A. (1998), *Théories des Organisations*, Caen, Éditions EMS.

DIAGNE SOULEYMANE B., OSSEBI H. (1996), "*La question culturelle en Afrique : Contextes, Enjeux et Perspectives de Recherche*", CODESRIA, Document de travail 1/1996.

DIA M. (1996), *Africa's Management in the 1990s and Beyond, Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*, Washington D. C, The World Bank.

DICKA AKWA. (1980), "Monographie sur la nationalité Basa" in *Les fils de Hitong*, Yaoundé, CEPER

DUNCAN J. (1990), *Les grandes idées du management*, Paris, AFNOR.

DUPRONT A. (1980), "De l'interculturel : Approches et perspectives" in *Introductions aux études interculturelles*, UNESCO

DURAND G. (1969), *Les grands textes de la sociologie moderne*, Bordas, Paris

DURKHEIM E. (1987), *Les règles de la méthode sociologique*, 23^e Edition, Paris, PUF.

DRUCKER P-F. (1998), "Vers une nouvelle organisation" in *L'entreprise de demain*, Paris, Nouveaux Horizons, Éditions Village Mondial.

DRUCKER P. F. (1972), *"Le management en question"*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

EKOMO E. C. (1994), *L'impact sociologique du bilinguisme d'Etat sur l'enseignement au Cameroun*, Thèse de doctorat de sociologie, Lille.

ELLA J. M. (1994), *Afrique L'Irruption des Pauvres*, Paris, L'Harmattan

ELLIS S., FAUKE Y. (dir) (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala.

ETOUNGA MANGUELLE D. (1993), *"L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ?"*, Ivry, Éditions Nouvelles du Sud.

EVARD Y. et al. (1997), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan.

FIOL M., SOLE A. (1993), "La question du management selon H. A. Simon", *Revue Française des Gestion*, Juin -Juillet - Août

FERREOL G., DEUBEL P. (1993), *Méthodologie des sciences sociales*, Paris, Ar and Colin,

- FRIEDBERG E. (1992), "Organisation" in *Traité de sociologie*, Paris, PUF.
- FOUDA O. M. (2001), "Formation à la gestion interculturelle des entreprises dans un contexte à pluralité ethnique", contribution aux VII^e Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat [AUF], *Formation aux valeurs entrepreneuriales*, Réduit Maurice du 04 au 07 juillet 2001.
- FOUDA O. M. (1999), "Les conséquences possibles dans le Management des organisations de différences de genre dans la perception des valeurs relatives au travail par les jeunes des trois aires culturelles camerounaises", Institut sur le Genre du CODESRIA, *Hommes et Femmes dans les Economies Plurielles*, Juillet-Août 1999.
- FOUDA O. M. (1998), "Spécificités culturelles Bantu et modalités d'insertion dans l'économie mondiale : Facteurs culturels pahouins et management des organisations", IV^e Festival National des arts et de la culture, *La culture Bantu face aux défis du 3^e millénaire*, Ebolowa, du 15 au 19 Décembre 1998.
- GAUTHEY, F. et XARDEL D. (dir). (1991), *Management interculturel : Modes et Modèles*, Paris, Economica.
- GAUTHEY F., RATIU I., ROGERS I., XARDEL. (1988), *Leaders sans frontières*, Paris, Mc Graw-Hill.
- GAUTHIER J.G.(1981), "Les Fali du Cameroun septentrional", *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS
- GAUTHEY F. et XARDEL D. (dir). (1991), *Management interculturel : Mythes et réalités*, Paris, Economica.
- GESCHIERE P., KOMINGS P. (dir) (1993), *Itinéraires d'accumulation au Cameroun*, Paris, ASC-KARTHALA,
- GRANGE J. M. (1997), *Profession : Cadre international. Tirer profit des différences culturelles dans les négociations*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- GRAWITZ M. (1993), *Les Méthodes des Sciences Sociales*, 9^e édition, Paris, Éditions Dalloz.
- GUIGOU J. L. (1977), *Méthodes multidimensionnelles*, Paris, Dunod.
- HALL E. T. (1979), *"Au-delà de la culture"*, Paris, Éditions du Seuil.
- HANDY C. (1998), "Des lendemains inconnus" in *L'entreprise de Demain*, Nouveaux Horizons, Paris, Éditions Village Mondial,
- HAGEGE C. (1981), "Notes sur la situation linguistique dans le Cameroun central" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J. W., WOODMAN R. W. (1998), *Management des organisations*, Paris, Nouveaux Horizons, De Boeck Université.
- HERMENEGILDO A. et al (1993), *Peuples et civilisation de l'Adamaoua*, Actes du Colloque de Ngaoundéré du 14 au 16 janvier 1993, Paris, ORSTOM.
- HESSELIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R. (dir) (1998), *L'Entreprise de demain*, La Fondation Drucker, Editions Village Mondial, Paris.
- HOFSTEDE G. (1994), "The business of international business is culture", *International Business Review*, Vol. 3, n° 1, pp 1-14.
- HOFSTEDE G. (1994), "Business culture", *The UNESCO COURRIER*, April.
- HOFSTEDE G. (1987) "Relativité des pratiques et théories de l'organisation", *Revue française de gestion*, Septembre-octobre
- HOFSTEDE G. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA : Sage Publications.
- HOFSTEDE G. (1991), *Cultures and organizations : Software of the mind*, London : McGraw Hill.

Éléments de bibliographie

- HOFSTEDE G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- HOFSTEDE G. (1998), "A Case for Comparing Apples with Oranges. International Differences in Values", *IJCS XXXIX*, I. Koninklijke Brill NV, Leiden,
- HOFSTEDE G. (1994), *Values Survey Module 1994 Manual*, IRIC, University of Limburg, Maastricht, The Netherlands.
- HOFSTEDE G., BOND M. H. (1984), "Hofstede's Culture Dimensions : An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 15 N° 4, December, pp. 417-433.
- HOFSTEDE G., BRAM NEUJEN., DENISE DAVAL OHAY V., SANDERS G. (1990), "Measuring Organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990); (286-316)
- HOFSTEDE G. et al. (1997) *Masculinity and Femininity : The Taboo Dimension of National cultures*, SAGE Publications, Cross-Cultural Psychology.
- MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université de Laval, Éditions ESKA.
- HENRY A. (1998), «Les experts et la décentralisation ; effets d'illusion au Cameroun» in *Cultures et Mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, pp. 193-222
- HENRY A. (1993), "Les privatisations nouvelles "sorcellerie des blancs ?", *Afrique Temporaires*, n° 165, 1^{er} trimestre, pp. 10-18.
- HENRY A. (1995), "Entreprises modernes, entreprises métisses", *Entreprises et Entrepreneurs africains*, Paris, Éditions Karthala, pp. 175-186
- HENRY A., MONKAM-DAVARAT I. (1994), *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*, Paris, Les Éditions d'Organisation
- HENRY A. (1991), "Vers un modèle de management africain", *Cahiers d'Études Africaines*, 124 XXXI-4, pp. 447-473.
- HERNANDEZ E-M. (1997), *"Le Management des entreprises africaines"*, L'Harmattan, Paris.
- HERNANDEZ E-M. (2000), "Afrique : l'actualité du modèle paternaliste", *Revue Française de Gestion*, MARS-AVRIL-MAI.
- HUGON P. (1995), "Les entrepreneurs africains et l'analyse économique", in *"Entreprises et Entrepreneurs Africains"*, Paris, Karthala.
- INSTITUT UNIVERSITAIRE D'ÉTUDES DU DÉVELOPPEMENT GENEVE (1980), "Relations interculturelles : écoles, méthodes et thèmes de recherche" in *Introduction aux études interculturelles*, Paris, UNESCO.
- IRIBARNE P. (d') (dir) (1998), *Cultures et Mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil.
- IRIBARNE P. (d'), (1998) "Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise «excellente» à Casablanca in *Cultures et Mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, pp. 223-250
- IRIBARNE P. (d') (1993) "L'enracinement culturel de la gestion des entreprises" in *L'esprit d'entreprise*, Paris, Éditions Aupelf-Uref, pp. 55-60
- IRIBARNE P. (d') (1989), *La logique de l'honneur*, Éditions du Seuil.
- IRIBARNE P. (d') (1986), "Vers une Gestion "culturelle" des entreprises", *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, Septembre.
- IRIBARNE P. (d'), (1986), "Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise", *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, pp. 71-77.
- IRIBARNE P. (d') (1990), "Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines...", *Revue Française de Gestion*, n° 80, Septembre-Octobre, pp. 28-39

- JULLERAT B. (1981), "Eléments d'ethno-histoire des Muktele et du Mandara septentrional", in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS
- KABOU A. (1991), *Et si l'Afrique Refusait le Développement ?* Paris, L'Harmattan.
- KALIKA M. (1985), "Structure d'entreprise : Des théories des organisations aux points de vue des praticiens", *Les Petites Affiches*, n° 122-13.
- KAMDEM E. (2000), "Analyse des organisations en Afrique : un champ de recherche émergent", *Revue Africaine de Sociologie* 4(2), pp. 93-132
- KAMDEM E. (1999), "Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et managériale", *Gestion*, volume 24, n° 1
- KAMDEM E. (1996), "Nouveau regard sur les pratiques de management au Cameroun", in *Organisation économique et cultures africaines : de l'Homo oeconomicus à l'homo situs*, Paris, L'Harmattan.
- KAMDEM E. (1993), *Ni Taylor, ni Folklore : Pour un management interculturel et créatif*, HEC-CETAU/ CUD-ESSEC, CAM-93-03.
- KARDINER A. (1969) *L'individu dans la société - Essai d'anthropologie psychanalytique*, Paris, Gallimard.
- KESSY Z. M. (1998), *Culture Africaine et Gestion de l'Entreprise Moderne*, Abidjan, Éditions CEDA.
- KLITGAARD R. (1992), "Prendre en compte la culture : oui, mais comment ?" in *Culture et développement en Afrique*, Washington, Banque Mondiale.
- KROEBER A. L., et KLUCKHOHN C. (1952), "Culture : a critical review of concepts and definitions", in *Papers of Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, Harvard.
- LABAZE P. (1995), "Entreprises, promoteurs et rapports communautaires. Les logiques économiques de la gestion des liens sociaux", in *Entreprises et Entrepreneurs africain*, Paris, Karthala, pp. 141-152.
- LABURTHE-TOLRA P. (1981), "Les Seigneurs de la Forêt", Paris, Publications de la Sorbonne.
- LABURTHE-TOLRA P. (1985), *Initiations et sociétés secrètes au Cameroun : Les mystères de la nuit*, Paris, Karthala.
- LABURTHE-TOLRA P. et BUREAU, R. (1971), *Initiation Africaine*, Yaoundé, Éditions CLÉ,
- LABURTHE-TOLRA P., WARNIER J-P. (1993), *Ethnologie Anthropologie*, Paris, PUF.
- LALLEMENT M. (1993), "Histoire des idées sociologiques : des Origines à Weber", tome 1, Paris, Nathan.
- LALLEMENT M. (1993), "Histoire des idées sociologiques : des Parsons aux Contemporains", tome 2, Paris, Nathan.
- LEBEUF A. (1981), "L'origine et la constitution des principautés kotoko (Cameroun septentrional) in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Éditions du CNRS
- LEBEUF J-P. (1981), "Du rôle de l'archéologie dans la connaissance de l'histoire", in *Contribution de la Recherche Ethnologique à l'Histoire des Civilisation du Cameroun*, volume 1, Paris, Éditions du CNRS.
- LEMBEZET B. (1950), *Kirdi, Les populations païennes du Nord-Cameroun*, Mémoires de l'Institut Français d'Afrique noire, série : Populations n° 2.
- LEUNG K., BOND, M. H. (1989), "On empirical identification of dimension for cross-cultural comparisons", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20: 133-51.
- LINTON R. (1988), *Les fondements culturels de la personnalité*, Paris, Dunod.
- MALINOWSKI B. (1968) "Une théorie Scientifique de la Culture", Paris, Maspero.

Éléments de bibliographie

- MAUSS M. (1978), *Sociologie et Anthropologie*, 6^e Éditions, Paris, PUF.
- MARCH J. G., SIMON H. A., (1999), *Les Organisations. Problèmes psychologiques*, Paris, Dunod.
- MARTIN J. Y. (1981), "Essai sur l'histoire pré-colonial de la société matakam" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions-du CNRS
- MARTIN J. Y. (1981) "L'implantation des population du nord et du centre" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS
- MAZRUI A. (1992), "Le développement dans un contexte multiculturel : orientation et tension" in *Culture et développement en Afrique*, Washington, Banque Mondiale. pp. 173-153).
- MC GREGOR D. (1976), *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthiers-Villars.
- MICHAUD G., EDMOND M. (1993), *Vers une science des civilisations*, Bruxelles, Éditions Complexe.
- MINISTERE DE L'INFORMATION ET DE LA CULTURE (1985), *L'Identité Culturelle Camerounaise*, Paris, Éditions ABC.
- Minrest (1985), *Atlas Régional Sud-Cameroun*, Yaoundé, Institut nationale de cartographie
- MIAFFO D., WARNIER J.P. (1993), "Accumulation et ethos de notabilité chez les Bamiléké" in *Itinéraires d'accumulation au Cameroun*, Paris, ASC-Karthala.
- MINTZBERG H. (1996), "Quelques rêveries sur le management", *"L'Expansion Management Review"* pp. 6-15.
- MINTZBERG H., (1990), *Voyage au cœur des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MBONDJI E. (1988), *Les cultures de Développement en Afrique*, Yaoundé, Éditions OSIRIS-AFRICA.
- MENDO ZE G. (1990), *Le français en Afrique noire francophone*, Paris, Editions ABC.
- MENDO ZE G. (1985), "Identité culturelle et approche critique", in *L'Identité culturelle Camerounaise*, Actes du Colloque de la Deuxième semaine culturelle nationale, Paris, Éditions ABC.
- MOHAMMADOU E. (1981), "L'implantation des Peuls dans l'Adamawa (approche chronologique) in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS.
- MOHAMMADOU E. ([S.d]), *Les traditions d'origine des peuples du Centre et l'ouest du Cameroun : Bamiléké, Bamoun, Bamenda/Banso, Tikar, Mboum,* [S.n], [S.1].
- MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université de Laval, Éditions ESKA
- MORAN R. T., XARDEL D. (1994), *Au-delà des culturelles, Les enjeux du management international*, Paris, Inter-Éditions.
- MVENG E. (1984), *Histoire du Cameroun*, Tome I, Yaoundé, CEPER.
- MVENG E. (1985), "Y-a-t-il une identité culturelle camerounaise" in *L'Identité culturelle Camerounaise*, Actes du Colloque de la Deuxième semaine culturelle nationale, Paris, Éditions ABC.

Éléments de bibliographie

- MVENG E [S.d], "Introduction à l'Hermeneutique Négro-Africaine", contribution au Colloque sur *Le Critique Africain et son Peuple comme Producteur de Civilisation*, [S.1], [S.n].
- MORAN T., XARDEL R. D. (1994), *Au-delà des Cultures, Les enjeux du management*, Paris, Inter-Éditions.
- MOBY ETIA P. (1979), "Climat" in *Les Atlas Jeune Afrique, République Unie du Cameroun*, Paris, Éditions J.A.
- MORIN S. (1979) «Relief et Hydrographie», *Les Atlas Jeune Afrique, République Unie du Cameroun*, Paris, Éditions J. A.
- NANCY J. A. (dir) (1995), *Cross-Cultural Management*, London, Terence Jackson.
- NDZOGOUE B. A. (1993), *Le problème de la performance des entreprises en Afrique : Rationalité du management et efficacité des entreprises, le cas du Cameroun*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris I
- NEBA S. A. (1991), *Géographie moderne de la République du Cameroun*, Editions NEBA.
- NGOA H. (1981), "Tentative de reconstitution de l'histoire des Ewondo" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 2, Paris, Editions du CNRS.
- NJIJOL NGIJOL P. (1980), *Les fils de Hitong*, Tome 1, Yaoundé, CEPER.
- NIOCHE J-P. (1993), "Herbert Simon, Sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales", *Revue Française des Gestion*, Juin -Juillet - Août.
- NKAKLEU R. (1997), *Ethnicité culturelle et gestion de l'entreprise camerounaise*, Working paper n° 9712, Centre de recherche en Economie et Gestion, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée.
- NJEUMA M. (1981), "Some observation on the chronology of north and central Cameroon from ethnographical data" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS.
- NOORDERHAVEN G.N., VUNDERINK, M. and LINCOLN, PH. (1996) "African Values and Management : A research agenda", *IFE Psychologia* 4(1), pp. 133-150.
- NOORDERHAVEN N.G., & BASSIROU, T., (2001), "Culture, Governance, and Economic Performance : An explorative study with special focus on Africa", *International Journal of Cross Cultural management*, Vol (1), pp. 31-51.
- NYANG S. S. (1992), "Les conséquences culturelles du développement en Afrique" in *"Culture et développement en Afrique"*, Washington, Banque Mondiale.
- OBENGA T. (1985), *"Les Bantu, Langues, Peuples et Civilisations"*, Paris, Présence Africaine.
- ONAREST (1978), *Nature et formes de pouvoir dans les sociétés dites acéphales*, Travaux et documents de l'Institut des sciences humaines n°23, Yaoundé.
- OMBOLO J. P. (1986), *Essais sur l'histoire, les clans et le regroupement clanique des Etons du Cameroun*, Yaoundé, [S.n].
- ONAMBELE R.,(1979), "Histoire", in *Les Atlas Jeune Afrique, République du Cameroun*, Paris, Éditions J. A.
- OUATTARA I. (1995), "Management et Culture : les fondements de la nécessité d'une adaptation. Le cas de l'Afrique" in *"Humanisme et entreprise"*, Octobre, pp. 45-66.
- PONTIE G. (1981), "Quelques éléments d'histoire guiziga" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Editions du CNRS.
- PONTIE G. (1984), "Les sociétés païennes" in *Le nord du Cameroun, des hommes, une région*, Paris, ORSTOM.

PASCALE R. T., ATHOS A. G. (1984), *Le Management est-il un art japonais ?*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

RIEGER F., DURHANE W. (1995), "Model building in organizational cross-cultural Research : The need for multiple methods, indices and cultures" in *Cross-Cultural Management*, London, Trencce Jackson.

ROCHER G. (1968), *Introduction à la sociologie générale : L'Action Sociale*, tome 1, Montréal, Éditions HMH.

ROCHER G. (1968), *Introduction à la sociologie générale : L'Organisation Sociale*, tome 2, Montréal, Éditions HMH.

ROJOT R., BERGMANN A. (1995), *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert.

ROUSSEAU N. (1995), "Redonner tout son sens au management", *L'Expansion Management Review*, pp.95-102

SAINSAULIEU R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presse de la Fondation nationale des Sciences politiques et Dalloz.

SEGUN F., CHANLAT J-F. (dir) (1983), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Les théories de l'organisation*, tome 1, Québec, Gaëtan Morin Éditeur.

SERAGELDIN I., TABOROF J. (dir), (1992), *Culture et développement en Afrique*, Actes de la Conférence Internationale organisée au siège de la Banque Monde, Washington, 2-3 avril.

SERGHEI A. (1980) "Problèmes des études interculturelles", in *Introductions aux études interculturelles*, Paris, UNESCO.

Selltiz C., Wrisightsmann I. S., Cook S.W. (1977), *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Montréal, Les Éditions HRW.

STOETZEL J. (1963), *La psychologie sociale*, Paris, Flammarion.

TABI MANGA J. (1985), "Langues nationales comme dévoilement de la culture camerounaise", *L'Identité Culturelle Camerounaise*, Actes du Colloque de la Deuxième semaine culturelle nationale, Paris, Éditions ABC.

TARDITS C. (1981), "L'implantation des populations de l'ouest Cameroun", in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 2, Paris, Éditions du CNRS.

TARDITS C. (1981) (dir), *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, tome 1 et tome 2, Paris, Éditions du CNRS.

TITI MWEL P. (1978), "Mbombock à la tête du lignage Basa" in *Formes de pouvoir dans les sociétés dites acéphales*, Travaux et Documents de L'Institut des Sciences Humaines n° 23, Yaoundé.

THEPOT J. (1993) "La rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique" *Revue Française des Gestion*, Juin -Juillet - Août.

THEVENOT J., FRANCE-LANORD B. (1993), "Système d'information : un précurseur", *Revue Française des Gestion*, Juin -Juillet - Août

THE CHINESE CULTURE CONNECTION (a team of 24 reseachers) (1987), "Chinese values and search for culture-free dimensions of culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 18 : pp.143-164.

TRIANDIS H. C. (1978), "Some Universals of Social Behaviour", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Winter, Volume 4, Number 1

THOMAS P., WATERMAN, R. (1983), *Le Prix de L'Excellence*, Paris, Inter-Éditions.

TROMPENAARS F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima.

TOUNA M. (dir) (1998), *La Mondialisation de l'Économie Camerounaise*, Yaoundé, Éditions Saagraph and Friedrich Ebert Stiftung.

TOWA M. (1985), "Le concept d'identité culturelle", in *L'Identité Culturelle Camerounaise*, Actes du Colloque de la Deuxième semaine culturelle nationale, Paris, Éditions ABC

TOWA M. (1979), "*Essai sur la problématique philosophique de l'Afrique culturelle*", Yaoundé, Les Éditions CLE.

TRAORE B. (1990), "La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique" in "*L'Entrepreneuriat en Afrique francophone*", Paris, Éditions Aupelf-Uref, pp. 7-14.

USINIER J. C. (1999), "Management interculturel", in *Encyclopédie de gestion*, Ellipses/AUF

VALADE B. (1992), article sur la "Culture" in *Traité de sociologie*, Paris, PUF.

VINCENT J. F. (1981), "Éléments d'histoire de Mofu, Montagnards du nord Cameroun" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Éditions du CNRS.

VOLLE M. (1988), *Analyse des données*, Paris, Economica.

VON BERTALANFFY L. (1993), *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

VOORHOEVE J. (1981), "Les langues bantoues du Cameroun" in *Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun*, volume 1, Paris, Éditions du CNRS.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

WARNIER J. P. (1993), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala

WILDELMAN R. E., et al. (1998), "*Cultural and economic determinants of entrepreneurship : An International Study*", Academy of International Business Annual Meeting, Vienna, pp. 1-30.

YOSHIMORI M. (1984), *Les entreprises japonaises*, Paris, PUF.

ANNEXES

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

We would also like you to fill in the following lists.

What positive and negative concept or value do you strongly associate with the following persons? You can use the same word for more than one person if you think that is appropriate.

POS.	NEG.
Husband	
Wife	
Father	
Mother	
Grandfather	
Grandmother	
Son	
Daughter	
Older brother	
Younger brother	
Sister	
Manager (Boss)	
Subordinate	
President	
Citizen	

Can you give in one or a few words your first association by the following concepts.

Example: Baby --> warm, or --> screaming

Man

Woman

Marriage

Children

Relatives

Friends

Girl/Boyfriend

Youth

Old age

Day

Night

Time

Waiting

Planning

Money

Leadership

Individual

Group

Technology

Nature

Deity

Truth

Faith

Supernatural

Army

What is your name? _____

What is your nationality ? _____

What ethnic group do you belong to ? _____

What is your age ? _____

Sex _____

Profession _____

Other suggestions

What other suggestions can you make for our study of national values systems ?

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR CONTRIBUTION TO THIS DELPHI ROUND !

Annexe II

Étude Delphi sur les systèmes de valeurs nationales - Première phase

Le module d'enquête utilisé sera comme décrit ci-dessous:

Une opinion contenant une valeur 1 2 3 4 5

- 1 = tout-à-fait d'accord
- 2 = d'accord
- 3 = indécis
- 4 = pas d'accord
- 5 = pas du tout d'accord

Pourriez-vous écrire ci-dessous 5 ou 10 thèmes qui s'apprêtent à être utilisés dans un questionnaire et dont les réponses montreront bien les valeurs principales de la société dans laquelle vous vivez.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Nous vous prions de bien vouloir remplir les listes suivantes.

Quelle estimation ou valeur positive et aussi négative apporteriez-vous aux personnes suivantes? Il est permis d'utiliser le même mot pour plusieurs personnes.

	POS.	NEG.
Epoux		
Epouse		
Père		
Mère		
Grand-père		
Grand-mère		
Fils		
Fille		
Frère aîné		
Frère cadet		
Soeur		
Chef		
Subordonné		
Président de la république		
Citoyen		

1

Veillez exprimer en un seul mot ou juste en quelques mots l'association que vous faites spontanément lorsque vous lisez les concepts suivants:

Par exemple: Bébé --> chaud, ou bien: Bébé --> pleurer

Homme

Femme

Mariage

Enfants

Parents

Amis

Fiancé(e)

Jeunesse

Vieillesse

Jour

Nuit

Temps (heure)

Attendre

Organiser

Argent

Direction/leadership

Individu

Groupe

Technologie

Nature

Divinité

Vérité

Quel est votre nom? _____

Quelle est votre nationalité? _____

A quel groupe ethnique appartenez-vous? _____

Quel est votre âge? _____

Sexe _____

Profession _____

Autres suggestions

Avez-vous encore des suggestions à faire au profit de notre enquête sur les systèmes de valeurs nationales?

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

MERCI BEAUCOUP DE NOUS AVOIR AIDÉ A RÉALISER CETTE PREMIÈRE PHASE DE L'ÉTUDE DELPHI !

QUESTIONNAIRE

Value Survey Pilot Study

When filling in this questionnaire, please give us your opinions on the following statements. Please circle one answer behind each statement.

- 5 = strongly agree
 4 = agree
 3 = undecided
 2 = disagree
 1 = strongly disagree

	strongly agree			strongly disagree	
1. It is important that the company one works for does well because one will benefit in the long run	5	4	3	2	1
2. The people of my society are hard working	5	4	3	2	1
3. It is a joy to have children irrespective of the circumstances of their conception	5	4	3	2	1
4. Women have an important role in our society as raisers of the next generation	5	4	3	2	1
5. In general people can be trusted	5	4	3	2	1
6. People with different ethnic backgrounds should be able to cooperate for the good of their society	5	4	3	2	1
7. It is best to leave problems alone and wait to see if they work out by themselves	5	4	3	2	1
8. Most events are determined by forces we cannot control	5	4	3	2	1

9. Even if a person gains a position of power or wealth dishonestly, he will still be respected	5	4	3	2	1
10. It is important to live in harmony with nature	5	4	3	2	1
11. In making decisions it is always best for an employee to check what was done in the past	5	4	3	2	1
12. Those who have been successful in life should help those who have been less successful	5	4	3	2	1
13. People should take time to enjoy all aspects of life, even if it means not getting work done in time	5	4	3	2	1
14. Men find it difficult to take orders from a woman in authority	5	4	3	2	1
15. Hierarchy in the family is necessary	5	4	3	2	1
16. Women are more likely to resort to magic than men	5	4	3	2	1
17. Citizens should feel responsible for helping to build their society	5	4	3	2	1
18. Jealousy is an important drive for most peoples' actions	5	4	3	2	1
19. I feel bad when I am not in harmony with the people around me	5	4	3	2	1
20. Misfortunes are a punishment for sins	5	4	3	2	1
21. Religious people make better citizens	5	4	3	2	1
22. Workers should only be judged on the basis of their outputs	5	4	3	2	1
23. The only true wealth is the wealth that is shared with others	5	4	3	2	1

24. A person's misfortunes are often caused by other people	5	4	3	2	1
25. It is important to have strict laws and rules in a society	5	4	3	2	1
26. Jealousy causes a lot of problems in my society	5	4	3	2	1
27. It is better to have children out of recognised marriage than no children at all	5	4	3	2	1
28. Men and women have different tasks in our society, both equally important	5	4	3	2	1
29. Managers don't like to take risks because they are afraid of looking foolish when things go wrong	5	4	3	2	1
30. Managers mainly work for their own interests, not those of the company	5	4	3	2	1
31. Education makes a woman a more attractive marriage-partner	5	4	3	2	1
32. People tend to think of themselves first before they think of others	5	4	3	2	1
33. A straightforward answer may give away too much of what one thinks or plans	5	4	3	2	1
34. When there are problems in your life, having a good time with your friends helps to forget them	5	4	3	2	1
35. Wealth is communal and should be equally divided	5	4	3	2	1
36. Cheating others without being caught is clever	5	4	3	2	1
37. Tight control at the workplace is a sign of distrust	5	4	3	2	1
38. It is better to discuss a decision than to impose a decision, even if it is a majority decision	5	4	3	2	1
39. Management should at all times respect the self-esteem of employees	5	4	3	2	1

40. All people need a religion	5	4	3	2	1
41. A manager who does not give clear and detailed instructions shows a lack of interest in his subordinate's work problems	5	4	3	2	1
42. Patience is an important virtue	5	4	3	2	1
43. Taking risks is exciting	5	4	3	2	1
44. Employees should be allowed days off to fulfil their social obligations	5	4	3	2	1
45. Subordinates have to be closely supervised in order to get things done	5	4	3	2	1
46. Women can do the same work as men	5	4	3	2	1
47. If you show yourself very bright you may antagonise your co-workers	5	4	3	2	1
48. It is important to show hospitality to strangers	5	4	3	2	1
49. Other people can take away your strength (power)	5	4	3	2	1
50. Planning is useless, our future is in Gods hands	5	4	3	2	1
51. It is better to live for the moment than to worry about the future	5	4	3	2	1
52. The supernatural is a force to be reckoned with	5	4	3	2	1
53. Wisdom is more important than knowledge	5	4	3	2	1
54. All living things are equal and deserve the same care and consideration	5	4	3	2	1
55. It is only natural for an individual to reach for the top, even if it is at the expense of his friends and relatives	5	4	3	2	1

56. In a large company, the top manager should not interfere on the work floor	5	4	3	2	1
57. High wages now are more important than the promise of long term employment	5	4	3	2	1
58. Relatives who's work is unsatisfactory should nevertheless be allowed to keep their jobs	5	4	3	2	1
59. In our society women have strong characters, that is why men have to be strict to keep them in their place	5	4	3	2	1
60. Children should respect people who are older because they have more wisdom	5	4	3	2	1
61. There are good and bad forces in nature	5	4	3	2	1
62. It is often better to delay a decision than to risk making a mistake	5	4	3	2	1
63. It is best to check with superiors before taking a decision	5	4	3	2	1
64. A good set of rules covers all possible situations	5	4	3	2	1
65. Too much value is attached to academic achievement	5	4	3	2	1
66. It is important that all workers understand the long term goals of the company they work for	5	4	3	2	1
67. Having a lot of relatives is a burden, I would be happier without them	5	4	3	2	1
68. Time can be spent, but not wasted	5	4	3	2	1
69. If you show yourself very bright you may antagonise your boss	5	4	3	2	1
70. The living are united with their ancestors in their every day life	5	4	3	2	1

71. There is nothing wrong with polygamy when wisely practised	5	4	3	2	1
72. Wisdom comes from experience and time, not from education	5	4	3	2	1
73. When God made time, he made plenty of it	5	4	3	2	1
74. Any company should be interested in the welfare of its employees	5	4	3	2	1
75. Hard work is the gateway to success	5	4	3	2	1
76. No matter how much you work, if you were born poor you will die poor	5	4	3	2	1
77. Strangers cannot be trusted	5	4	3	2	1
78. Work is a burden that should be endured	5	4	3	2	1
79. Working women are a threat to their husbands	5	4	3	2	1
80. Women make better managers because they are kind and gentle	5	4	3	2	1
81. Every human being is your relative	5	4	3	2	1
82. All that we have is a gift from our ancestors	5	4	3	2	1

Some information about yourself (for statistical purposes):

Are you:

- 1. Male
- 2. Female

What is your age?

What is your major field of study?

What is your nationality?

What was your nationality at birth (if different from the above)?

What ethnic group do you belong to (if relevant)?



Etude pilote du module d'enquête sur les valeurs

- 5 = tout-à-fait d'accord
- 4 = d'accord
- 3 = indécis
- 2 = pas d'accord
- 1 = pas du tout d'accord

Pour remplir ce questionnaire, nous vous prions de bien vouloir donner votre avis sur les sujets suivants, en encerclant un seul des chiffres qui suivent chaque proposition.

	tout-à-fait d'accord			pas du tout d'accord	
1. Il est très important que l'entreprise pour laquelle on travaille, marche bien puisqu'on pourrait en profiter à la longue.	5	4	3	2	1
2. Dans ma société, tout le monde fait son mieux pour bien travailler.	5	4	3	2	1
3. C'est un vrai plaisir d'avoir des enfants, malgré les circonstances dans lesquelles on a conçu l'enfant.	5	4	3	2	1
4. Les femmes en tant qu'éducatrices d'une nouvelle génération, jouent un rôle important dans notre société.	5	4	3	2	1
5. En général, on peut se fier aux gens.	5	4	3	2	1
6. Les gens d'origine ethnique différente devraient pouvoir collaborer pour le bien-être de leur société.	5	4	3	2	1
7. Il vaut mieux laisser les problèmes tels quels, espérant qu'ils se résolvent tout seuls.	5	4	3	2	1
8. La plupart des choses qui nous arrivent sont réglées par des forces incontrôlables.	5	4	3	2	1

	tout-à-fait d'accord			pas du tout d'accord	
9. Même une personne qui, malhonnêtement, a acquis une position de pouvoir ou de richesse, mérite toutefois du respect.	5	4	3	2	1
10. Il est important de vivre en harmonie avec la nature.	5	4	3	2	1
11. Lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux vérifier ce qui a été décidé dans le passé.	5	4	3	2	1
12. Ceux qui ont du succès dans la vie, devraient aider ceux qui en ont moins.	5	4	3	2	1
13. Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous les aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps.	5	4	3	2	1
14. Les hommes acceptent difficilement les ordres d'une autorité féminine.	5	4	3	2	1
15. La hiérarchie dans la famille est nécessaire.	5	4	3	2	1
16. Les femmes ont plus facilement recours à la magie que les hommes.	5	4	3	2	1
17. Les citoyens devraient se sentir responsables pour la construction de leur société.	5	4	3	2	1
18. C'est la jalousie qui mène la plupart des gens à agir.	5	4	3	2	1
19. Je ne me sens pas bien si je ne vis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent.	5	4	3	2	1
20. Ceux qui commettent le péché seront frappés par la malchance.	5	4	3	2	1
21. Les gens qui pratiquent une religion sont de meilleurs citoyens.	5	4	3	2	1
22. On devrait juger les employés uniquement d'après les rendements de leur travail.	5	4	3	2	1

	tout-à-fait d'accord				pas du tout d'accord
23. La seule et vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres.	5	4	3	2	1
24. La malchance est souvent causée par d'autres personnes.	5	4	3	2	1
25. Il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société.	5	4	3	2	1
26. La jalousie est à l'origine de beaucoup de problèmes dans ma communauté.	5	4	3	2	1
27. Il vaut mieux avoir des enfants illégitimes qu'en avoir aucun.	5	4	3	2	1
28. Les hommes et les femmes ont de différents devoirs dans notre société, les deux étant d'une importance égale.	5	4	3	2	1
29. Les chefs d'entreprise n'aiment pas prendre des risques, car ils craignent une perte de prestige lorsque les affaires tournent mal.	5	4	3	2	1
30. Les chefs d'entreprise travaillent essentiellement pour leurs propres intérêts, non pas pour ceux de l'entreprise.	5	4	3	2	1
31. L'instruction fait d'une femme une épouse attrayante.	5	4	3	2	1
32. Les gens ont tendance à penser d'abord à eux-mêmes avant de penser aux autres.	5	4	3	2	1
33. Une réponse directe risque de trop dévoiler ce qu'on pense ou envisage de faire.	5	4	3	2	1
34. Lorsqu'on a des problèmes, on peut les oublier en sortant avec ses amis.	5	4	3	2	1
35. La richesse est une chose commune qui devrait être bien répartie.	5	4	3	2	1
36. Celui qui fait de l'escroquerie sans être attrapé est malin.	5	4	3	2	1

	tout-à-fait d'accord					pas du tout d'accord				
37. Un contrôle sévère au travail est un signe de méfiance.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38. Au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter, même si la majorité est d'accord.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
39. Dans l'administration, il est important de toujours respecter l'opinion des employés.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40. Tout le monde a besoin d'une religion.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
41. Un chef d'entreprise qui ne sait pas donner des instructions claires et détaillées, prouve qu'il n'est pas intéressé aux problèmes que connaissent ses subordonnés au travail.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
42. La patience est une vertu importante.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
43. Prendre des risques est excitant.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
44. On devrait donner des jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45. Les subordonnés doivent être surveillés pour que le travail soit bien fait.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
46. Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
47. Si vous vous montrez trop intelligent, cela pourrait avoir un effet négatif sur vos collègues.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
48. Il est important de faire preuve d'hospitalité envers les étrangers.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
49. D'autres gens peuvent ravir votre pouvoir.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
50. Il est inutile de faire des projets, car notre avenir dépend de Dieu.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
51. Il vaut mieux vivre au jour le jour que se faire du souci pour l'avenir.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

	tout-à-fait d'accord					pas du tout d'accord				
52. Le surnaturel est une force non négligeable.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
53. La sagesse est plus importante que le savoir.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
54. Tous les êtres vivants sont égaux et méritent d'être soignés et respectés à égalité.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
55. C'est naturel pour un homme d'atteindre le sommet, même au prix de ses amis et de sa famille.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
56. Dans une grande entreprise, il n'est pas normal que le P.D.G. s'occupe des ouvriers.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
57. Il vaut mieux avoir un salaire élevé maintenant, que la promesse d'un emploi à long terme.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
58. Même si les parentés ne travaillent pas bien, on ne devrait pas les licencier.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
59. Chez nous, les femmes ont le caractère fort, c'est pourquoi les hommes doivent être stricts afin qu'elles soient à leur place.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
60. Les enfants doivent respecter les personnes plus âgées qu'eux, à cause de leur expérience de la vie.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
61. La nature renferme de bonnes et de mauvaises forces.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
62. Souvent, il vaut mieux remettre une décision à plus tard que de risquer de commettre une erreur.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
63. Avant de prendre une décision, mieux vaut en parler d'abord avec ses supérieurs.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
64. Un bon règlement d'ordres intérieur renferme toutes les situations possibles.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
65. On accorde trop d'importance à l'instruction.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

	tout-à-fait d'accord					pas du tout d'accord				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
66. Il est important que tous les employés comprennent les objectifs envisagés à long terme par leur entreprise.	5	4	3	2	1					
67. Sur le plan financier, c'est un lourd fardeau d'avoir une grande famille; je m'en passerais volontiers.	5	4	3	2	1					
68. On peut passer son temps, mais pas le perdre.	5	4	3	2	1					
69. Si vous vous montrez trop intelligent, cela pourrait avoir un effet négatif sur votre chef.	5	4	3	2	1					
70. Les vivants ont des rapports avec leurs ancêtres dans la vie quotidienne.	5	4	3	2	1					
71. Il n'y a rien de mal avec la polygamie, à condition qu'elle soit pratiquée avec sagesse.	5	4	3	2	1					
72. La sagesse est acquise par l'expérience et le temps, et non pas par l'instruction.	5	4	3	2	1					
73. Quand Dieu fit le temps, il le fit en grande quantité.	5	4	3	2	1					
74. Une entreprise devrait s'intéresser au bien-être de ses employés.	5	4	3	2	1					
75. Travailler dur est la clé du succès.	5	4	3	2	1					
76. Que vous travailliez fort ou pas, si vous êtes né pauvre, vous mourrez pauvre.	5	4	3	2	1					
77. On ne peut se fier aux étrangers.	5	4	3	2	1					
78. Le travail est un fardeau qu'il faut endurer.	5	4	3	2	1					
79. Les femmes qui travaillent sont un menace pour leurs époux.	5	4	3	2	1					
80. Les femmes sont de meilleurs chefs d'entreprise, parce qu'elles sont aimables et gentilles.	5	4	3	2	1					
81. Tout être humain est votre parenté.	5	4	3	2	1					

	tout-à-fait d'accord					pas du tout d'accord
82. Tout ce que nous possédons, est un don de nos ancêtres.	5	4	3	2	1	

Quelques informations vous concernant (pour les statistiques):

Vous êtes:

1. Homme

2. Femme

Quel est votre âge?

Dans vos études, quelle est votre discipline principale?

Quelle est votre nationalité?

Et quelle était votre nationalité de naissance (si autre)?

A quel groupe ethnique appartenez-vous (le cas échéant)?

MERCI DE VOTRE COOPERATION

ETUDE PILOTE DU MODULE D'ENQUETE SUR LES VALEURS.

Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,

Ce questionnaire qui vous est proposé rentre dans le cadre d'une étude sur les dimensions culturelles du management et s'adresse aux étudiants des facultés et des grandes écoles de formation, futures cadres, employés ou employeurs des institutions publiques et privées.

Ce questionnaire anonyme, qui sera administré à près de 2000 étudiants camerounais, ne sera exploité que dans un cadre purement académique car rentrant dans la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion et d'un projet de recherche sur les valeurs culturelles africaines (African Value Survey) initié par l'IRIC (INSTITUTE FOR RESEARCH ON INTERCULTURAL COOPERATION), organisme de recherche basé Aux Pays-Bas. Nous vous assurons donc de l'usage très confidentiel qui sera fait de toutes les informations que vous allez nous fournir. Nous comptons sur votre bonne compréhension et sincère collaboration.

Merci

N.B. Ce questionnaire est à remplir individuellement et non collectivement.

PARTIE A

Essayez de penser à ce que seraient pour vous les caractéristiques d'un travail idéal, s'il vous arrive de travailler un jour ou si vous travaillez, même si vous ne les trouvez pas dans votre travail actuel. En choisissant un travail idéal, quel importance attachez-vous à (ne répondez qu'une fois par ligne en cochant dans une case).

- 1 = Très peu important
- 2 = Peu important
- 3 = Assez important
- 4 = Très important
- 5 = De la plus haute importance

		1	2	3	4	5
1.	Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale					
2.	Avoir de bonnes conditions matérielles de travail (ventilation, éclairage, place pour travailler)					
3.	Avoir de bonnes relations de travail avec son chef direct					
4.	Avoir de la sécurité de l'emploi					
5.	Travailler avec des gens qui coopèrent efficacement					
6.	Être consulté par votre chef direct dans ses décisions					
7.	Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé					
8.	Avoir un travail qui comporte de la variété et de l'aventure					

Quelle importance attachez-vous dans votre vie privée aux caractéristiques suivantes ? (ne répondez qu'une fois par ligne, en cochant une case) :

		1	2	3	4	5
9.	Equilibre et stabilité personnelle					
10.	Être économe					
11.	Persévérance (Ténacité)					
12.	Respect pour tradition					

13. Vous sentez-vous nerveux ou tendu pendant le travail ? (cochez dans une case)

- 1 = Jamais
- 2 = rarement
- 3 = quelquefois
- 4 = souvent
- 5 = toujours

14. Là où vous travaillez, est-ce que le personnel craint souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs ou alors dans votre université ou établissement, est-ce que les étudiants craignent souvent d'exprimer leur désaccord avec les autorités de l'université ? (cochez dans une case)

- 1 = très rarement
- 2 = rarement
- 3 = parfois
- 4 = fréquemment
- 5 = très fréquemment

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec les opinions suivantes :

- 1 = Pas du tout d'accord
- 2 = Pas d'accord
- 3 = Indécis
- 4 = D'accord
- 5 = Tout à fait d'accord

(Ne répondez qu'une fois par ligne en cochant case)

		1	2	3	4	5
15.	On peut faire confiance à la plupart des gens					
16.	On peut être un bon chef sans disposer de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail /					
17.	Il convient d'éviter à tout prix une structure d'organisation qui amènerait certains subordonnés à avoir deux patrons directs					
18.	La compétition entre employés fait d'habitude plus de mal que de bien					
19.	Les règles d'une compagnie ou d'une organisation ne doivent pas être enfreintes même si l'employé estime que c'est dans le meilleur intérêt de la compagnie					
20.	Si on rate sa vie, c'est souvent par sa propre faute					

PARTIE B

- 1 = Pas du tout d'accord
- 2 = pas d'accord
- 3 = indécis
- 4 = d'accord
- 5 = Tout à fait d'accord

Pour remplir cette partie du questionnaire, nous vous prions de bien vouloir donner votre avis sur les sujets suivants, en encerclant un seul des chiffres qui suivent chaque proposition.

21.	Il est très important que l'entreprise pour laquelle on travaille, marche bien puisqu'on pourrait bénéficier de nombreux avantages à la longue.	1	2	3	4	5
22.	Dans ma société, les gens sont entreprenants et très actifs au travail.	1	2	3	4	5
23.	C'est un vrai plaisir d'avoir des enfants.	1	2	3	4	5
24.	Les femmes en tant qu'éducatrices d'une nouvelle génération, jouent un rôle important dans notre société.	1	2	3	4	5
25.	En général, on peut se fier aux gens.	1	2	3	4	5
26.	Les gens d'origine ethnique différente devraient pouvoir collaborer pour le bien-être de leur société.	1	2	3	4	5
27.	Il vaut mieux laisser les problèmes tels quels, en espérant qu'ils se résolvent d'eux-mêmes.	1	2	3	4	5
28.	La plupart des événements qui nous arrivent sont réglés par des forces incontrôlables.	1	2	3	4	5
29.	Lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé.	1	2	3	4	5
30.	Ceux qui ont du succès dans la vie devraient aider ceux qui en ont moins.	1	2	3	4	5
31.	"Il faut être âgé pour mériter le pouvoir	1	2	3	4	5
32.	Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous les aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps.	1	2	3	4	5
33.	* Il est nécessaire d'épargner avant de consommer	1	2	3	4	5
34.	Les hommes acceptent difficilement les ordres d'une autorité féminine.	1	2	3	4	5
35.	* Le chef est celui dont la communauté attend de plus grands services.	1	2	3	4	5
36.	Le respect de la hiérarchie dans la famille est nécessaire.	1	2	3	4	5
37.	"Il faut être habile pour mériter le pouvoir	1	2	3	4	5
38.	Les femmes ont plus facilement recours à des pratiques mystiques que les hommes.	1	2	3	4	5
39.	Les citoyens devraient se sentir responsables pour la construction de leur société.	1	2	3	4	5
40.	* Le consensus est nécessaire avant toute prise de décision.	1	2	3	4	5
41.	C'est la jalousie qui amène la plupart des gens à agir.	1	2	3	4	5
42.	Je ne me sens pas bien si je ne vis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent.	1	2	3	4	5

43.	*L'entreprise est considérée comme une famille et par conséquent les travailleurs doivent être traités comme les membres de cette famille.	1	2	3	4	5
44.	Ceux qui commettent le péché seront frappés par la malchance.	1	2	3	4	5
45.	Les gens qui pratiquent la religion sont des meilleurs citoyens.	1	2	3	4	5
46.	"Il faut être riche pour mériter le pouvoir	1	2	3	4	5
47.	On devrait juger les employés uniquement d'après les rendements de leurs travail.	1	2	3	4	5
48.	La seule et vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres.	1	2	3	4	5
49.	"La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société (la famille est un foyer de parasitisme).	1	2	3	4	5
50.	Il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société.	1	2	3	4	5
51.	* On doit songer à travailler le plus longtemps possible dans une entreprise appartenant ou dirigé par un membre de son groupe ethnique.	1	2	3	4	5
52.	* Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes.	1	2	3	4	5
53.	Les gens ont tendance à penser d'abord à eux-mêmes avant de penser aux autres.	1	2	3	4	5
54.	* En cas de recrutement et à niveau de compétence égale, le choix doit porter en priorité sur le candidat du même groupe ethnique que le directeur ou le propriétaire de l'entreprise.	1	2	3	4	5
55.	Lorsqu'on a des problèmes, on peut les oublier en sortant avec ses amis.	1	2	3	4	5
56.	* Il est important pour le fonctionnement de l'entreprise de confier les postes de responsabilité ou les postes importants aux membres du même groupe ethnique que le propriétaire ou le directeur de l'entreprise.	1	2	3	4	5
57.	La richesse est une chose commune qui devrait être bien répartie.	1	2	3	4	5
58.	* La meilleur manière de prospérer en affaire est de s'associer aux membres de son groupe ethnique.	1	2	3	4	5
59.	Faire de l'escroquerie sans être attrapé est signe d'intelligence.	1	2	3	4	5
60.	Un contrôle sévère au travail est un signe de méfiance.	1	2	3	4	5
61.	* Il est toujours préférable de travailler avec les membres de son groupe ethnique.	1	2	3	4	5
62.	Au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter, même si la majorité est d'accord.	1	2	3	4	5
63.	* L'usage d'une même langue maternelle comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information dans l'organisation	1	2	3	4	5
64.	Tout le monde a besoin de croire en Dieu ou d'avoir une religion.	1	2	3	4	5
65.	* On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres.	1	2	3	4	5
66.	* Un entrepreneur est celui qui ne dilapide rien.	1	2	3	4	5
67.	* La compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès	1	2	3	4	5

68.	Un chef d'entreprise qui ne donne pas des instructions claires et détaillées, prouve qu'il n'est pas intéressé aux problèmes que connaissent ses subordonnés au travail.	1	2	3	4	5
69.	Il est normale de consommer son revenu et ensuite songer à épargner s'il y a un reste.	1	2	3	4	5
70.	La famille passe avant tout et il faut tout lui sacrifier.	1	2	3	4	5
71.	La patience est une vertu importante.	1	2	3	4	5
72.	Prendre le risque est excitant.	1	2	3	4	5
73.	On devrait donner des jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales (funérailles, mariage, naissances, rencontres familiales.).	1	2	3	4	5
74.	Les subordonnés doivent être surveillés pour que le travail soit bien fait.	1	2	3	4	5
75.	Il est important de faire preuve d'hospitalité envers les étrangers.	1	2	3	4	5
76.	Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci pour l'avenir.	1	2	3	4	5
77.	Les forces surnaturels sont non négligeables.	1	2	3	4	5
78.	L'expérience de la vie (la sagesse) est plus importante que le savoir.	1	2	3	4	5
79.	Tous les êtres humains (vivants) sont égaux et méritent le même traitement.	1	2	3	4	5
80.	Il est tout à fait naturel pour un homme d'atteindre le sommet dans son travail ou de prospérer dans ses activités même au prix de ses amies et de sa famille.	1	2	3	4	5
81.	Il vaut mieux avoir un salaire élevé maintenant, qu'une promesse d'emploi à long terme.	1	2	3	4	5
82.	Même si les proches parents et amis ne travaillent pas bien, on ne devrait pas les licencier.	1	2	3	4	5
83.	Les enfants doivent respecter les personnes plus âgées.	1	2	3	4	5
84.	La nature renferme de bonnes et de mauvaises forces.	1	2	3	4	5
85.	Souvent, il vaut mieux remettre une décision à plus tard que de risquer de commettre une erreur.	1	2	3	4	5
86.	Un bon règlement intérieur renferme toutes les situations et dispositions possibles.	1	2	3	4	5
87.	On accorde trop d'importance à l'instruction.	1	2	3	4	5
88.	C'est un lourd fardeau d'avoir une grande famille.	1	2	3	4	5
89.	On peut passer son temps, mais pas le perdre.	1	2	3	4	5
90.	Les vivants sont unis à leurs ancêtres dans la vie quotidienne.	1	2	3	4	5
91.	Il n'y a rien de mal avec la polygamie.	1	2	3	4	5
92.	Le temps ne saurait être une contrainte car on trouvera toujours suffisamment du temps pour faire son travail.	1	2	3	4	5
93.	Un entreprise devrait s'intéresser au bien-être de ses employés.	1	2	3	4	5
94.	Travailler dur est la clé de tout succès.	1	2	3	4	5
95.	On ne peut se fier aux étrangers.	1	2	3	4	5
96.	Le travail est un fardeau qu'il faut endurer.	1	2	3	4	5
97.	Les femmes qui travaillent constituent une menace pour leurs époux.	1	2	3	4	5

98.	Les femmes sont de meilleurs chefs d'entreprises que les hommes.	1	2	3	4	5
99.	En cas de conflit dans le travail, il est plus facile d'arriver à une solution de compromis si mon chef hiérarchique est du même groupe ethnique que moi	1	2	3	4	5
100.	On se sent toujours proche de tout être humain.(tout être humain est votre parenté)	1	2	3	4	5

Quelques informations vous concernant (pour les statistiques) :

101. Vous êtes : Homme 1 Femme 2
102. Quel est votre âge ?
103. Dans vos études, quelle est votre spécialité ?
.....
104. Préciser le nom de votre école de formation ou de votre Faculté
.....
105. Quelle est votre diplôme le plus élevé ?
.....
106. Quelle est votre année d'étude universitaire actuelle ?
.....
107. Votre dernière année d'étude si vous avez déjà arrêté vos études
.....
108. Avez vous déjà travaillé ou effectué un stage 1-oui 2 non
109. Vous êtes travailleur.....1. Oui 2. Non
110. Pouvez vous donner le nom exact de votre groupe ethnique ?
.....
111. Pouvez-vous situer votre groupe dans l'un des ensembles ethniques ci-après présentés ? (cocher dans la case réservée à cet effet)
.....

Groupes Ethniques	Ethnies Principales	Indiquer votre groupe ethnique	Code
Groupe Peuhl Musulman et assimilés du grand nord	Arabes Choa, Kotoko, Peulh, Haoussa, Kanouri...		PMN
Population Kirdis ou soudanaise de l'Extrême-nord	Mousgoum, Massa, Toupouri, Moudang, Matakam, Mboum...		PKN
Bantu (Sawa) du Littoral de la zone anglophone	Bakwiri, Bayangui, Bakosi, Bakundi, Abo, Balundu, Balong,....		BLSA
Bantu Sawa du Littoral de la zone francophone	Douala, Batanga, Mbo'o, Bodiman, Ewodi, Malimba, Mabéa et assimilés.		BLSF
Bantu du Littoral et du Nyong et Kele Bassa'a MPo'o	Bassa, Bakoko, Basso, Bassa du Nkam, Basso'o et assimilés...		BLB
Bantu Pahouin groupe 1	Eton, Manguissa et assimilés		BP1
Bantu Pahouin groupe 2	Buiu, Fang, Ntumu et assimilés		BP2
Bantu Pahouin groupe 3	Ewondo, Mvelé, Bene, fong, tsinga, Mbida-Mabani, Akonolinga, Yebekolo, Emveng et assimilés.		BP3
Bantu des Grassfield de la zone anglophone(Bamilé ké)	Bamenda, groupes Ndop, Bamounka, Bamessing, Boum, Bafut, Bafreng, Bamboui, Bambili, Kom, Foungom, Nso, Nsoungli, Ntem, Wiya, Lom, Mbem, Kaka...		BGA

Bantu des Grassfield de la zone francophone (Bamiléké)	Fomopéa, Bapi, Bandeng, Baleng, Bandjoun, Bagam, Bameyo, Baham, Bamendjo ou Mbeujio, Dschang, Bagangté, Mbouda, Bafang, Bana...		BGF
Bantu des Grassfield du Royaume Bamoun	Bamoun et assimilés		BGB
Bantou de la zone du Mbam groupe 1	Bafia, Ngoro, et assimilés		BM1
Bantou de la zone du Mbam groupe 2	Yambassa, Banen, Sanaga, Nyokon et assimilés.		BM2
Autres populations Kirdis de l'Adamaoua	Mbum, Baya, Wuté, Tikar, Mambila, Duru (Dji), Laka et assimilés		APPA
Bantu de la Province de l'Est et de la Haute sanaga	MAKA, Yezoum, Baya, Bamvelé, Badzué, KAKA, Vouté, Ngumba Kwassio, Nkumba et Nanga-Eboko assimilés.		BEHS
Autres Groupes non identifiés ou minoritaires	...		AUT

MERCI DE VOTRE COOPERATION

AFRICAN VALUE SURVEY PILOT STUDY

Ladies and gentlemen,

The present questionnaire falls within the framework of a survey to be carried out on cultural dimensions of management, and is intended for students of the universities and higher training schools, who in the future, will serve as executives, employees or employers in public and private enterprises.

This questionnaire, which is impersonal, will be distributed to some 2,000 Cameroonian students and exploited only within a purely academic framework since it is related to the preparation of a doctoral thesis on management and to a draft on African Value Survey initiated by IRIC (INSTITUTE FOR RESEARCH ON INTERCULTURAL COOPERATION), an institution for research based in the Netherlands. You can be assured of the strictly confidential use that will be made of all the information provided, and we rely count on your understanding and sincere collaboration.

N.B. This questionnaire is to be filled individually not collectively.

FIRST PART

Please think of an ideal job – disregarding your present job, if you have one or if you haven't try to think of what can be an ideal job for you in the future. In choosing an ideal job, how important would it be to you... (please circle one answer in each line across)

- 1 = of very little or no importance
- 2 = of little importance
- 3 = of moderate importance
- 4 = very important
- 5 = of utmost importance

		1	2	3	4	5
1.	Have sufficient time for your personal life					
2.	have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.)					
3.	have a good working relationship with your direct superior					
4.	have security of employment					
5.	work with people who cooperate well with one another					
6.	be consulted by your direct superior in his/her decisions					
7.	have an opportunity for advancement to higher level jobs					
8.	have an element of variety and adventure in the job					

In your private life, how important is each of the following to you? ((please circle one answer in each line across):

		1	2	3	4	5
9.	Personal steadiness and stability					
10.	Thrift					
11.	persistence (perseverance)					
12.	Respect for tradition					

13. How often do you feel nervous or tense at work

- 1 = never
- 2 = seldom
- 3 = sometimes
- 4 = usually
- 5 =always

14. How frequently, in your experiences, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors or students afraid to express disagreement with school or university's authorities?

- 1 = very seldom
- 2 = seldom
- 3 = sometimes
- 4 = frequently
- 5 = very frequently

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? (please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly disagree
- 2 = disagree
- 3 = undecided
- 4 =agree
- 5 = strongly agree

(Please circle one answer in each line across):

		1	2	3	4	5
15.	Most people can be trusted					
16.	One can be good manager without having precise answers to must questions that subordinates may raise about their work					
17.	An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost					
18.	Competition between employees usually does more harm than good					
19.	A company's or organization's rules should not be broken not even when the employees think it is in the company's best interest					
20.	When people have failed in life it is often their own fault					

SECOND PART

When filling in this questionnaire, please give us your opinions on the following statements. Please circle one answer behind each statement.

1 = strongly disagree

2 = disagree

3 = undecided

4 = agree

5 = Strongly agree

1.	It is important that the company one works for does well because one will benefit in the long run	1	2	3	4	5
22.	The people of my society are hard working	1	2	3	4	5
23.	It is a joy to have children	1	2	3	4	5
24.	Women have an important role in our society as raisers of the next generation	1	2	3	4	5
25.	In general people can be trusted	1	2	3	4	5
26.	People with different ethnic backgrounds should be able to cooperate for the good of their society	1	2	3	4	5
27.	It is best to leave problems alone and wait to see if they work out by themselves.	1	2	3	4	5
28.	Most events are determined by forces we cannot control	1	2	3	4	5
29.	In making decisions it is always best for an employee to consider former decisions (to check what was done in the past)	1	2	3	4	5
30.	Those who have been successful in life should help those who have been less successful	1	2	3	4	5
31.	*One must be old in order to get power (age is important to attribution of power)	1	2	3	4	5

32.	People should take time to enjoy all aspects of life, even if it means not getting work done in time	1	2	3	4	5
33.	* It is necessary to save before consuming	1	2	3	4	5
34.	Men find it difficult to take orders from woman in authority	1	2	3	4	5
35.	* The head, the chief is the one from whom the community expects greatest services.	1	2	3	4	5
36.	Hierarchy in the family is necessary	1	2	3	4	5
37.	*One must be clever in order to get power	1	2	3	4	5
38.	Women are more likely to resort to mysticism than men	1	2	3	4	5
39.	Citizens should be responsible for helping to build their society	1	2	3	4	5
40.	* The consensus is necessary before any decision making	1	2	3	4	5
41.	Jealousy is an important drive for most peoples' actions	1	2	3	4	5
42.	I feel bad when I am not in harmony with the people around me	1	2	3	4	5
43.	The company is considered as a family, therefore, each worker has to be treated as a member	1	2	3	4	5
44.	Misfortunes are a punishment for sins	1	2	3	4	5
45.	Religious people make better citizens	1	2	3	4	5
46.	*One must be rich in order to get the power (Wealth is necessary when looking for power)	1	2	3	4	5
47.	Workers should only be judged on the basis of their outputs	1	2	3	4	5

48.	The only true wealth is wealth that is shared with others	1	2	3	4	5
49.	* Family is an obstacle to the progress of people and society	1	2	3	4	5
50.	It is important to have strict laws and rules in a society	1	2	3	4	5
51.	One should always have in mind to work as long as possible in a company that belongs to a member of one's own ethnic group	1	2	3	4	5
52.	* Women can do the same work as men	1	2	3	4	5
53.	People tend to think of themselves first before they think of others	1	2	3	4	5
54.	* In case of recruitment, with equal competent level, the choice has to fall on the candidate that comes from the same ethnic group as the Director or the owner of the company	1	2	3	4	5
55.	When there are problems in your life, having a good time with your friends helps to forget them	1	2	3	4	5
56.	* It is more important for better running of company to leave the more responsible and important jobs to those who are from the same ethnic group as the owner or the manager of that company.	1	2	3	4	5
57.	Wealth is communal and should be equally divided	1	2	3	4	5
58.	* The best way of prospering in business is to cooperate with the members of your own ethnic group	1	2	3	4	5
59.	Cheating others without being caught is a sign of cleverness	1	2	3	4	5
60.	Tight control at the workplace is a sign of distrust	1	2	3	4	5
61.	* It is always preferable to work with members of one's ethnic group.	1	2	3	4	5
62.	It is better to discuss a decision than to impose a decision, even if it is a majority decision	1	2	3	4	5

63.	* Using the same mother tongue as work language, there will be more comprehension and a good information circuit within the organisation	1	2	3	4	5
64.	All people need a religion	1	2	3	4	5
65.	* We must always say what we think even if it must hurt people's feeling	1	2	3	4	5
66.	* A good Entrepreneur never squanders anything					
67.	* competition among ethnic groups is a factor of progress	1	2	3	4	5
68.	A manager who does not give clear and detailed instructions shows a lack of interest in his subordinates' work problems	1	2	3	4	5
69.	It is normal to consume before saving	1	2	3	4	5
70.	* Family is of utmost importance, so it needs great sacrifices	1	2	3	4	5
71.	Patience is an important virtue	1	2	3	4	5
72.	Taking risks is exciting	1	2	3	4	5
73.	Employees should be allowed days off to fulfil their social obligations (funerals, weddings, births, family meeting traditional ceremonies...)	1	2	3	4	5
74.	Subordinates have to be closely supervised in order to get things done	1	2	3	4	5
75.	It is important to show hospitality to strangers	1	2	3	4	5
76.	It is better to live for the moment than worry about the future	1	2	3	4	5
77.	The supernatural is a force to reckon with	1	2	3	4	5
78.	Wisdom is more important than knowledge	1	2	3	4	5

79	All human beings are equal and deserve the same care and consideration	1	2	3	4	5
80	It is only natural for an individual to reach the top, even if it is at the expense of his friends and relatives	1	2	3	4	5
81	High wages now are more important than the promise of long term employment	1	2	3	4	5
82	Relatives whose work is unsatisfactory, should nevertheless be allowed to keep their jobs	1	2	3	4	5
83	Children should respect people who are older	1	2	3	4	5
84	There are good and bad forces in nature	1	2	3	4	5
85	It is often better to 'delay' a decision than to risk making a mistake	1	2	3	4	5
86	A good set of rules covers all possible situations	1	2	3	4	5
87	Too much value is attached to academic achievement	1	2	3	4	5
88	Having a large family is a burden	1	2	3	4	5
89	Time can be spent, but not wasted	1	2	3	4	5
90	The living are united with their ancestors in their everyday life	1	2	3	4	5
91	There is nothing wrong with polygamy	1	2	3	4	5
92	There is always enough time to work.	1	2	3	4	5
93	Any company should be interested in the welfare of its employees	1	2	3	4	5
94	Hard work is the gateway to success	1	2	3	4	5

95	Strangers cannot be trusted	1	2	3	4	5
96	Work is a burden that should be endured	1	2	3	4	5
97	Working women are a threat for their husbands	1	2	3	4	5
98	Women make better managers than men	1	2	3	4	5
99	**When there is a conflict at work, it is easier to compromise when my boss comes from the same ethnic group as I do	1	2	3	4	5
100	Every human being is your relative	1	2	3	4	5

Some information about yourself (for statistical purposes):

101 Are you : male 1 female 2

102 How old are you ? _____

103 In Your study what is your speciality? _____

104 Give the name of your school or faculty _____

105 What is your highest degree _____

106 What is your level of study ? _____

107 Your last year of study if you have already stopped? _____

108 Have you ever Worked or carried out training period job?

1- yes 2 no

109 Are you a worker?

1- yes 2- no

110 Can you give the exact name of your ethnic group? _____

111 Can you locate your ethnic group within one of the ethnic groups presented below (make a cross in the corresponding compartment)

Ethnic group	Main ethnic groups	Indicate the name of your ethnic group	Code
Muslim Fulani Group (Peuhil) and assimilated of the gran-north	Arabes, Choa, Kotoko, Peuhil, Haoussa, Kanouri...		PMN
Kirdis, Soudanian population of the Far-north	Moussoum, Massa, Toupouri, Moudang, Matakam, Mboum...		PKN
Costal Bantu of anglophone zone	Bakweri, Bayangui, Bakosi, Bakundi, Abo, Balundu, Balong...		BLSA
Costal Bantu of francophone zone	Douala, Batanga, Mbo'o, Bodiman, Ewodi, Malimba, Mabéa...		BLSF
Bantu of Littoral et du NYong et Kélé Bassa's MPo'o	Bassa, Bakoko, Basso, Bassa of Nkam, Bass'o and like		BLB
Bantu Pahouin group 1	Eton, Manguissa and like		BP1
Bantu Pahouin group 2	Bulu, Fang, Ntumu and like		BP2
Bantu Pahouin group 3	Ewondo, Mvele, Akonolinga, Yebekolo, fong, Tsinga, Mbida-Mbani, Akonolinga, Emveng and like.		BP3
Grassfield Bantu of the anglophone zone.	Bamerda, Ndop group, Samounga, Bamessing, Boum, Bafut, Bafreng, Samboui, Bambili, Kom, Fougom, Nso, Nsongli, Ntem, Wifa, Lom, Mbem...		BGA

Grassfield Bantu of the francophone zone (Bamiléké))	Fomopéa, Bapi, Bandeng, Baleng, Bandjoun, Bagam, Sameyo, Baham, Samendjo ou Mbeujio, Oschang, Bagangté, Mbouda, Bafang, Bana and like.		BGF
Grassfield Bantu of Bamoun Kingdom	Bamoun and like		BGB
Bantu of the Mbam region group 1	Bafia, Tikar of Mbam		BM1
Bantu of the Mbam region group 2	Yambassa, Banen, Sanaga and like		BM2
Others Kirdi's population of Adamaoua	Mbum, Baya, Wute, Tikar, Mambila, Duru (Dji), Laka, and like.		APPA
Bantu of the East Province and of Haute sanaga	MAKA, Nanga-Eboko, Yezoum, baya, Bamvéle, Badzue, Kaka, Vouté, Ngumba, Kwassio, and like and like.		BEHS
Others groups not identified and minorities			AUT

Thank you for your collaboration

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Figures et tableaux	iv
Résumé de la thèse	viii
Introduction générale	1
1- Management et gestion au Cameroun : les premiers résultats	3
1.1- Cultures nationales et gestion.....	4
1.1.1- Le problème des ponts roulants dans une usine camerounaise et l'importance de la logique de groupe ou de "logique de l'amitié"	4
1.1.2- Les experts et la décentralisation ; effets et illusion au Cameroun	7
1.2- Les études camerounaises et le problème des interrelations entre management et culture au Cameroun	12
1.3- Le Cameroun dans le cadre des larges enquêtes cross-culturelles du management.....	16
2- Problématique, Justifications, Objectifs, intérêt du sujet, méthodologie et plan de travail	19
2.1- Problème et hypothèses de travail.....	19
2.2- Objectifs du sujet.....	22
2.2.1- Prendre en compte la multiplicité des groupes ethniques.....	23
2.2.2- L'usage des répliques	24
2.2.3- Concilier les analyses qualitatives et les analyses quantitatives.....	25
2.2.4- La nécessité des indices culturels pour les besoins de comparaisons internationales.....	26
3- Méthodologie et plan de la thèse.....	26
Première partie : Le contexte général de l'étude et les problèmes posés par la définition de la culture et des études culturelles et cross-culturelles	28
Introduction première partie	29
Chapitre I : Le contexte actuel du management et la problématique du management en Afrique.....	31
1- La problématique du management en Afrique : Entre imitation et recherche des voies originales(solutions ethnocentriques contre solutions importées)	34
1.1 - L'Afrique a-t-elle besoin d'un management endogène ou «d'ethno-management ?»	34
1.1.1- L'incapacité de management des Africains : les fondements idéologiques	34
1.1.1.1- L'Africain : un homme à la mentalité prélogique et démuné de raison ?.....	34
1.1.1.2- L'Africain a-t-il une mentalité économique ?	36
1.1.2- Faut-il bâtir un management africain ?	38
1.2- Ces valeurs culturelles qui font défaut à l'Afrique	42
1.2.1- Temps polychrone contre temps monochrone.....	42
1.2.2- L'esprit communautaire est-il un frein à la bonne gestion de l'entreprise ?.....	46
2- La rationalité et le management	51
2.1- Les limites du concept de rationalité en management.....	53
2.1.1- La vision limitée du concept «rationnel»	53
2.1.2- La contestation de l'universalité.....	54
2.1.3- Le management rationnel est un management quantitatif.....	55
2.1.4- Le management rationnel est un management des grandes organisations.....	56
2.2- La prise de décision est-elle un processus foncièrement rationnel ?.....	57
2.2.1- Rationalité et théorie normative de la décision	58

2.2.2- De la rationalité subjective de Simon au modèle de la «progression systématique de» de B. Quinn.....	59
2.2.3- Ni rationalité ni irrationalité dans la prise de décision.....	62
3- Le nouveau contexte managérial et la conception de l'organisation du futur.....	65
3.1- Le caractère inopérant des pratiques et méthodes de gestion actuelles dans un contexte futur.....	65
3.1.1- Les changements attendus.....	66
3.1.1.1- La fin du règne sans partage de la grande organisation.....	66
3.1.1.2- Le passage de la société du salariat à la société des réseaux.....	67
3.1.1.3- Une nouvelle conception de l'autorité et de la propriété.....	67
3.1.1.4- La gestion transnationale des organisations.....	67
3.1.1.5- Les nouveaux leaders et le nouveau leadership.....	68
3.1.1.6- La restauration de la dignité du travailleur ou le travailleur comme centre d'intérêt.....	68
3.1.2- Les critiques adressées au management.....	69
3.1.2.1- La condamnation du comportement mercantiliste et prédateur des hommes d'affaires et entrepreneurs.....	70
3.1.2.2- La déconnexion entre théorie et pratique du management.....	72
3.1.2.3- Relations entre management et environnement socio-économique et management et autres sciences sociales.....	75
3.2- L'aliénation de l'individu dans l'entreprise.....	77
3.2.1- Argyris et l'absence du modèle de l'homme.....	77
3.2.2- Hinrichs et la dénonciation.....	78
3.2.3- Whyte et la dénonciation de l'inféodation à l'organisation.....	78
3.2.4- Les attaques contre les superspécialisations.....	79
3.2.5- La condamnation des socialistes.....	79
3.2.6- Les dénonciations de la nuisance mentale par la psychologie du travail.....	80
3.2.7- Le thème de l'aliénation au travail chez les sociologues.....	81
3.3- La critique des nouveaux outils de management : Le mirage des nouvelles théories et pratiques du management.....	81
3.3.1- Le comportement organisationnel.....	82
3.3.2- La culture d'entreprise.....	84
3.3.3- Les modèles performants.....	86
3.3.3.1- Le modèle japonais.....	87
3.3.3.2- La RFA et le modèle de la cogestion.....	90
3.4- Des considérations sur le management futur.....	92
3.4.1- Quelques éléments caractéristiques du nouvel environnement.....	93
3.4.2- Les éléments caractéristiques de l'organisation et du management de demain.....	95
3.4.3- L'importance de la culture dans le nouveau contexte de la gestion des organisations.....	99
4- Contexte international et gestion culturelle des organisations.....	100
4.1 Le contexte international et la prise en compte de la culture.....	101
4.1.1- La suprématie d'une culture dominante.....	101
4.1.2- Prendre en compte les différences culturelles.....	102
4.1.2.1- La relativité des pratiques de gestion.....	104
4.1.2.2- L'évolution de l'entreprise sur le plan culturel.....	105
4.1.2.3- La gestion de l'entreprise multiculturelle.....	106
4.1.2.4- Approche interculturelles et cross-culturelles de la gestion des organisations.....	108
4.2- Approches interculturelles du management.....	108
4.2.1- La méthodologie.....	109
4.2.1.1- De nombreux terrains d'investigations visités.....	109
4.2.1.2- L'interprétation des spécificités françaises comme cadre de référence.....	110
4.2.1.3- Les études de cas comme base de la démarche.....	110
4.2.2- Les conséquences sur la gestion.....	112

Table des matières

4.3- Le modèle de Geert Hofstede.....	116
4.3.1- Présentation synoptique de dimensions culturelles.....	116
4.3.1.1- La distance hiérarchique.(PDI).....	116
4.3.1.2- L'individualisme collectivisme-(IDV).....	116
4.3.1.3- Masculinité féminité (MAS).....	117
4.3.1.4- Le contrôle de l'incertitude (UAI).....	117
4.3.1.5- L'orientation à court terme et l'orientation à long terme.....	117
4.3.2- Les aires culturelles de Hofstede.....	118
4.3.3- Dimensions culturelles, aires culturelles et management des organisations.....	119
4.4- La production africaine dans le cadre de la gestion interculturelle des organisations.....	120
4.4.1- L'inadaptation des modèles occidentaux en Afrique.....	121
4.4.1.1- L'échec de la greffe du modèle bureaucratique.....	121
4.4.1.2- L'échec des modèles importés.....	122
4.4.2- L'approche du management interculturel en Afrique.....	122
4.4.2.1- Les modèles de réussite en Afrique.....	123
4.4.2.2- Adaptation des modèles et proposition des modèles de management pour l'Afrique.....	124
Conclusion au chapitre.....	126
Chapitre II: Présentation du concept de culture et méthodologie d'études socioculturelles et cross - culturelles.....	131
1-Approches scientifiques et la multiplicité des paradigmes.....	131
1.1- Les hypothèses à la base de la pluralité des paradigmes.....	134
1.1.1- Hypothèses relatives à la nature de la science.....	134
1.1.1.1- Les hypothèses de nature ontologique : le débat nominalisme contre réalisme.....	135
1.1.1.2- Les hypothèses de nature épistémologique : Anti-positivisme contre positivisme.....	135
1.1.1.3- Les hypothèses relatives à la nature humaine : Volontarisme contre déterminisme.....	136
1.1.1.4- Les hypothèses de nature méthodologique : Méthodes idiographiques contre méthodes nomothétiques.....	138
1.1.2- Les hypothèses relatives à la nature de la société.....	140
1.1.2.1- Ordre et conflit.....	140
1.1.2.2- La sociologie de la régulation.....	141
1.2- Présentation de quelques paradigmes de recherche en sciences sociales.....	142
1.2.1- Le paradigme fonctionnaliste.....	144
1.2.2- Le paradigme de la compréhension ou «interprétatif».....	145
1.2.3- Le «Radical humanist paradigm».....	145
1.2.4- Le paradigme de «structuralisme radical» («The radical structuralist paradigm»).....	146
1.3- Apports des précurseurs.....	147
1.3.1- Durkheim et les règles de la méthode sociologique.....	148
1.3.1.1- Le concept de «conscience collective».....	148
1.3.1.2- La sociologie et les faits sociaux.....	149
1.3.1.3- Les règles de la méthode sociologique.....	150
1.3.4.1- L'héritage méthodologique du «suicide» et le problème de la causalité comme Problème Durkheimien.....	152
1.3.2 - Max Weber : Types idéaux et sociologie compréhensive.....	154
1.3.2.1- La théorie wébérienne de la science.....	154
1.3.2.2- La sociologie compréhensive et l'action sociale.....	156
1.3.2.3- Le concept «d'idéal type».....	158
1.3.2.4- Application de la méthodologie wébérienne : L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme.....	166

Table des matières

1.3.3- Les théories fonctionnalistes.....	162
1.3.3.1- Les premiers travaux sur le fonctionnalisme.....	163
1.3.3.2- Malinowski et le fonctionnalisme absolu.....	164
1.3.3.3- Le fonctionnalisme modéré de Merton.....	166
1.3.3.4- Parsons et la théorie de l'action sociale.....	167
2- Le formalisme en sciences sociales et méthodologie d'études cross-culturelles.....	170
2.1- La traduction des concepts en indices.....	172
2.1.1- La représentation imagée du concept.....	172
2.1.2- La spécification du concept.....	173
2.1.3- Le choix des indicateurs.....	173
2.1.4- la formation des indices.....	174
2.1.5- l'interchangeabilité des indices.....	174
2.2- Analyse dimensionnelle et construction des typologies.....	175
2.2.1- Les problèmes posés par l'analyse factorielle.....	177
2.2.2- Les méthodes d'analyse des données ou méthode d'analyse dimensionnelle.....	178
2.2.3- Avantages, problèmes, difficultés et limites de l'analyse dimensionnelle.....	179
2.3- Approches méthodologiques des études cross-culturelles.....	181
2.3.1- L'analyse écologique.....	181
2.3.2- La nature des critères de comparaison : problèmes relatifs à la mesure des valeurs.....	184
2.3.2.1- Le problème du questionnaire.....	184
2.3.2.2- Distinctions entre valeurs culturelles.....	184
2.3.2.3- La subjectivité des instruments de mesure.....	185
2.3.2.4- Stratégie pour l'étude de la culture ou de la programmation mentale.....	187
2.3.3- Les problèmes relatifs à l'échantillonnage et à l'usage de la nation comme unité d'observation....	188
2.3.3.1- Le problème posé par les ensembles de réponses («The problem of responses set»).....	188
2.3.3.2- Le problème posé par la taille de l'échantillon quant à l'usage de l'analyse en composantes principales.....	188
2.3.3.3- Le problème posé par l'équivalence des échantillons.....	189
2.3.3.4- Le problème des techniques d'enquête.....	189
2.3.4- Le «spécifique» et le «général» et le problème relatif aux phénomènes modaux et marginaux....	190
2.3.4.1- «Etic» et «Emic».....	191
2.3.4.2- Les phénomènes modaux et les phénomènes marginaux.....	191
2.3.5- Les stratégies d'études comparatives.....	194
2.3.6- Problèmes de réplification et de traduction du questionnaire.....	195
2.3.6.1- Le caractère ethnocentrique du questionnaire et les problèmes de réplification.....	195
2.3.6.2- La langue et sa traduction.....	196
3- Le concept de culture.....	197
3.1- Le concept anglo-saxon de la culture et débat sur le concept de culture.....	197
3.1.1- Les repères de Kluckhohn et Kroeber.....	198
3.1.2- La culture : quelques définitions.....	201
3.1.3- La culture : Débats importants et quelques aspects dominants.....	204
3.1.3.1 Controverses et débats sur la notion de culture.....	205
3.1.3.2- La culture, les éléments pour la recherche des valeurs socioculturelles camerounaises....	210
3.1.4- Quelques considérations sur la culture.....	213
3.1.4.1- Les aires culturelles provisoires.....	214
3.1.4.2- Toute culture subit des influences extérieures.....	214
3.1.4.3 Le phénomène d'inférence entre cultures.....	214
3.1.4.4- Le relativisme culturel.....	214
3.1.4.5- Une approche pluridisciplinaire pour l'étude de la culture.....	215

Table des matières

3.2- L'école de l'anthropologie culturelle et l'explication des faits culturels (société, culture et individualité).....	216
3.2.1- Le caractère national.....	217
3.2.1.1- Ruth Benedict : Personnalité «apollinienne» contre personnalité «dionysiaque».....	217
3.2.1.2- Margaret Mead : «L'un et l'autre sexe», valeur du moi, sécurité personnelle et rapports entre générations.....	218
3.2.2- Kardiner «Personnalité de base», «Institutions primaires» et «Institutions secondaires».....	220
3.2.3- Linton : La mise en place d'un langage commun entre anthropologues et psychologues et construction des modèles culturels.....	223
3.2.3.1- Mettre en place un langage commun entre anthropologues et psychologues.....	223
3.3- Valeurs, dimensions culturelles.....	231
3.3.1- Les caractéristiques des valeurs comme fondement de l'étude de la culture nationale.....	233
3.3.1.1- Caractéristiques des valeurs telles que présentées par Rocher et modèles culturels.....	233
3.3.1.2- Les problèmes fondamentaux de l'existence humaine et étude des cultures nationales.....	235
3.3.2 La notion de dimension culturelle.....	237
3.3.2.1- Les dimensions dans la littérature des sciences sociales (fondements théoriques).....	237
3.3.2.2- Les études sur la base des analyses factorielles écologiques.....	239
4- Les travaux de Hofstede et de ses collaborateurs comme cadre de référence.....	240
4.1- La découverte des quatre dimensions culturelles.....	242
4.1.1- Le questionnaire et son traitement.....	243
4.1.2- La validation des quatre dimension: culturelles.....	246
4.1.3- Rapports entre les dimensions culturelles et les facteurs religieux, linguistiques, économique et climatiques.....	248
4.2- Bond, Les études sur les valeurs culturelles chinoises et la découverte de la cinquième culturelle.....	251
4.2.1- La mise en évidence d'une cinquième dimension.....	251
4.2.2- Caractéristiques de la cinquième dimension.....	256
4.3- Les travaux sur les dimensions culturelles en Afrique.....	260
4.3.1- Présentation des différentes dimensions et position du Cameroun sur ces dimensions.....	262
4.3.1.1- La dimension «Bonté humaine» («Human Goodness»).....	262
4.3.1.2- Règles et hiérarchie («Rules and Hierarchy»).....	262
4.3.1.3 Importance de la religion («Importance of religion»).....	263
4.3.1.4 La sagesse traditionnelle («traditional Wisdom»).....	264
4.3.1.5 Le partage («Sharing»).....	264
4.3.1.6- Jalousie («Jealousy»).....	264
4.3.1.7 Collectivisme («collectivism»).....	264
4.3.1.8- Responsabilité «sociétale» («Societal Responsibility»).....	265
4.3.2 Corrélations entre les facteurs culturels et les indicateurs de performance économique et de bonne gouvernance.....	266
4.3.2.1- Les indicateurs de bonne gouvernance.....	266
4.3.2.2- les indicateurs de performance économique.....	266
Conclusion au chapitre.....	267
Conclusion première partie.....	269
Deuxième partie : Culture et management des organisations dans le contexte camerounais.....	273
Introduction deuxième partie.....	274

Table des matières

Chapitre III : Les grandes aires culturelles camerounaises et l'étude des dimensions culturelles au

Cameroun	275
1- Critères de délimitation des aires culturelles camerounaise	276
1.1- La détermination des aires culturelles camerounaises et l'importance de l'élément linguistique	276
1.1.1- Les critères de délimitation des aires culturelles en Afrique	277
1.1.2- Comment les structures de la langue façonnent-elles la vision du monde chez les individus?	281
1.1.2.1- Langue et idée du sacré chez le Beti.....	281
1.1.2.2- L'impact de la langue comme véhicule de la pensée (Langues nationales camerounaises et langue française.....	282
1.1.2.3- Structure de la langue et structure de la pensée	283
1.1.2.4- Le français des «africain» et le français de «France».....	283
1.2- Présentation du Cameroun et des aires culturelles d'après le critère de la langue.....	284
1.2.1- Présentation de l'entité Cameroun.....	285
1.2.2- Les langues camerounaises et la délimitation des aires ethniques au Cameroun.....	288
1.2.3- Les autres critères pour la délimitation des aires culturelles camerounaises	291
1.2.3.1- Le caractère peu opératoire des critères basés sur les langues officielles et les grandes religions (Islam et Christianisme).....	291
1.2.3.2- Les autres critères à prendre en compte	292
12- Description des aires culturelles du Cameroun.....	295
2.1- La zone des langues tchadiques et de langues adamaoua-oubanguiennes	296
2.1.1- Traits généraux de la région du «Grand-Nord»	296
2.1.1.1- La géographie.....	296
2.1.1.2- L'histoire	297
2.1.2- L'aire Fulbé et assimilés ou l'aire islamisée	298
2.1.2.1- Quelques éléments de l'histoire des Fulbé du Cameroun.....	298
2.1.2.2- Les groupes Peulh du Cameroun	298
2.1.2.3- Caractéristiques du peuple Fulbé ou Peulh	300
2.1.3- L'aire culturelle «Kirdis».....	300
2.1.3.1- Domaine de l'aire «Kirdis» : domaine hétérogène et absence de littérature.....	300
2.1.3.2- Un peuplement soudanais.....	302
2.1.3.3- L'opposition aux Peulh et la non conversion à l'Islam.....	302
2.1.3.4- Des groupes ethniques «métisses».....	303
2.1.3.5- Des sociétés segmentaires et solidaires.....	305
2.1.3.6- Des croyances religieuses communes	307
2.2- Les aires culturelles des Bantous du Cameroun.....	309
2.2.1- Remarques générales sur les Bantou.....	309
2.2.1.1- Présentation du domaine Bantou en Afrique	309
2.2.1.2- Les aires culturelles bantou du Cameroun.....	311
2.2.2- L'aire culturelle «Pahouin».....	311
2.2.2.1- L'unité linguistique	312
2.2.2.2- Les Fang, les «moins Bantou de tous les Bantou».....	313
2.2.2.3- L'organisation politique et sociale	314
2.2.3- Le groupe Bantou du Nord-Ouest.....	319
2.2.3.1- Le groupe Basa ou Basa Ngue Nanga du Cameroun.....	320
2.2.3.2- Les Bantou de la côte.....	324
2.3- Le groupe culturel des Grass-field ou Semi-Bantou	326
2.3.1- Difficultés de classement entre l'élément bantou et soudanais (situation d'intermédiaire).....	326
2.3.2- Le monde des semi-bantou : Unité dans la diversité	327
2.3.3- Les pays des chefferies	328
2.3.4- L'ethos des affaires dans les populations semi-bantou	330

3- L'enquête sur les valeurs socioculturelles camerounaises.....	332
3.1- Caractéristiques et présentation de la population objet de l'enquête.....	332
3.1.1- Les quinze aires culturelles provisoires objets de l'enquête	332
3.1.1.1- Les aires culturelles du Nord-Cameroun	333
3.1.1.2- Les aires culturelles bantou	333
3.1.1.3- les aires culturelles des Grass-field	334
3.1.2- Caractéristiques des échantillons	335
3.1.2.1- L'équivalence des échantillons	335
3.1.2.2- L'accessibilité.....	335
3.1.2.3- La qualité des répondants.....	335
3.1.3 Le nombre de répondants par groupe.....	336
3.1.4.- La conjoncture actuelle.....	336
3.2- Description des échantillons	336
3.3- Les variables de l'étude	339
3.3.1- Le Value Survey Module 1994 (VSM 94).....	340
3.3.2- les variables de «l'African Survey Value Module»	343
3.3.3- Les variables camerounaises	343
3.4- L'analyse factorielle, la classification hiérarchique et les autres outils d'analyse.....	344
3.4.1- Présentation du tableau des données en analyse en composantes principales (ACP)	346
3.4.2- Transformation des données	347
3.4.2.1- Le calcul des moyennes par aire culturelle	348
3.4.2.2- La standardisation	348
3.4.3- L'analyse écologique (ACP) des données	348
3.4.3.1- Le nombre d'axes à retenir	350
3.4.3.2- Interprétation des axes	351
3.4.4- La Classification	353
3.4.4.1- La proximité	353
3.4.4.2- Les méthodes hiérarchiques : Principes	354
3.4.4.3- L'interprétation des résultats.....	355
3.4.5- La cohésion interne des facteurs et l'étude des corrélations entre facteurs.....	356
3.4.5.1- Le «Alpha de Cronbach»	356
3.4.5.2- La corrélation.....	356
4- Les aires culturelles camerounaises dans les différents univers des dimensions culturelles.....	357
4.1- Présentation des facteurs issus des différents ACP	358
4.1.1- L'analyse écologique des variables du VSM 94.....	358
4.1.2- L'analyse écologique des 21 variables camerounaises	361
4.1.3- Intégration des variables du VSM 94 et des variables camerounaises.....	364
4.1.4- Analyse du groupe de 80 variables.....	367
4.1.5- Analyse des 100 variables.....	373
4.2- Le Cameroun dans l'univers des dimensions	375
4.2.1- Les indices des aires culturelles camerounaises sur les cinq dimensions de Hofstede.....	375
4.2.1.1- Les formules de calcul	376
4.2.1.2- Quelques commentaires sur les résultats obtenus	377
4.2.2- Les aires culturelles dans l'univers des indices culturels africains.....	381
4.2.2.1- «Human Goodness (HG)»	381
4.2.2.2- «Rules and Hierarchy (RH)».....	382
4.2.2.3- «Importance of Religion (IR)».....	383
4.2.2.4- «Traditional (TW)»	384
4.2.2.5- «Sharing (SH)»	384
4.2.2.6- «Jealousy (JE)».....	384

Table des matières

4.2.2.7- «Collectivism(CO)».....	385
4.2.2.8- «Country responsibility»	386
4.3- Les dimensions culturelles camerounaises	388
4.3.1- Les Facteurs F121 et F180 et la détermination de la dimension intégration familiale ou au groupe.....	389
4.3.2- Les facteurs F221 et F280 et la dimension «Négation des identités anciennes ou adaptation aux idées nouvelles».....	393
4.3.3- Analyse du facteur F380 et la dimension de «la femme chef d'entreprise»	398
4.3.4- Analyse des dimensions F480 et F321 et la détermination de la dimension confiance ethnique sur le lieu du travail	399
4.3.5- Analyse de la dimension F580 et F621 et la dimension «Ouverture aux autres»	400
Conclusion au chapitre.....	404
Chapitre IV- Les dimensions culturelles et le management des organisations au Cameroun.....	405
1- Dimensions culturelles et leadership dans le contexte camerounais.....	407
1.1- Présentation de quelques modèles de leadership	409
1.1.1- Mac Gregor et les théories de X et Y.....	409
1.1.2- La grille (ou «Grid») de Blake et Mouton	410
1.1.3- Likert et l'entreprise du quatrième type.....	413
1.1.4- Fielder et la théorie sur l'efficacité du leadership.....	414
1.2- Leadership et culture	416
1.2.1- La relation du subordonné au supérieur selon les trois niveaux de la distance hiérarchique	416
1.2.2- Les styles de commandement	418
1.3- Leadership et culture dans le contexte camerounais.....	420
1.3.1- La distance hiérarchique dans les aires culturelles camerounaises	420
1.3.2- le modèle paternaliste est-il applicable dans le contexte camerounais ?.....	423
1.3.2.1- Les grands traits du paternalisme.....	423
1.3.2.2- Valeurs et dimensions culturelles au Cameroun et modèle paternaliste.....	425
1.3.2.3- Les considérations du pouvoir par les jeunes populations camerounaises	428
2- Dimensions culturelles et motivation dans le contexte camerounais	430
2.1- Les théories sur la motivation	431
2.1.1- Les théories de besoins.....	431
2.1.2- Les autres théories sur la motivation	436
2.1.2.1- Le behaviorisme	436
2.1.2.2- Les théories d'instrumentalité	437
2.1.2.3- Les théories interactionnistes	441
2.2- Motivation et culture dans le contexte camerounais.....	442
2.2.1- Modèles de motivation et typologie universelle de motivation	442
2.2.2- Quels facteurs de motivation pour les aires culturelles camerounaises ?.....	447
2.2.3- Les facteurs de motivation dans l'environnement camerounais.....	458
2.2.4- L'application de la D.P.O dans le contexte camerounais.....	461
3- Structures d'organisation et dimensions culturelles dans le contexte camerounais.....	463
3.1- Le modèle de la structure d'organisation de Mintzberg.....	463
3.1.1- L'essence de la structure.....	464
3.1.2- Les paramètres de conception.....	466
3.1.3- Les facteurs de contingence.....	467
3.1.3.1- L'âge et la taille.....	468
3.1.3.2- Le système technique.....	469
3.1.3.3- L'environnement	469
3.1.3.4- Le pouvoir.....	471
3.1.4- Les configurations structurelles	472
3.2- Structure d'organisation et culture	475

Table des matières

3.3- La structure d'organisation dans le contexte camerounais	480
3.3.1- Les structures d'organisation, importance des règles de procédure et principes de décentralisation dans le contexte camerounais	481
3.3.2- Méthodes de gestion et difficultés d'application dans le contexte camerounais	483
3.3.2.1- La structure matricielle.....	484
3.3.2.2- La planification de la gestion.....	484
3.3.2.3- La démocratie industrielle.....	485
4- Les synergies culturelles	487
4.1- Élaboration des synergies culturelles	488
4.2- les modèles comportementaux des aires culturelles	489
4.2.1- Les analyses hiérarchiques	489
4.2.1.1- Analyse hiérarchique des 20 variables du VSM 94.....	489
4.2.1.2- Analyse hiérarchique des 21 variables camerounaises.....	490
4.2.1.3- Analyse hiérarchique du groupe de 80 variables.....	491
4.2.1.4- Analyse hiérarchique du groupe des 100 variables.....	491
4.2.2- Variables caractérielles des différents groupes	492
Conclusion au chapitre	503
Conclusion deuxième partie	504
Conclusion générale.....	506
1- Les aires culturelles.....	508
2- La détermination de dimensions culturelles dans le contexte camerounais et le positionnement aires culturelles camerounaises sur les dimensions de Hofstede et les dimensions de «l'African Value Survey Module».....	511
2.1- Les indices IBM et CVS.....	511
2.2- Les indices de «l'African Value Survey Module»	513
2.3- Les indices les dimensions camerounaises.....	515
3- Dimensions culturelles et management des organisations dans le contexte camerounais.....	517
4- Limites et perspectives futures de notre travail	520
Éléments de bibliographie	523
Annexes	533
Table des matières	569

