

## LES ATTITUDES COLLECTIVISTES, UN ATOUT POUR L'OPTIMISATION DE LA QUALITÉ DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS CAMEROUNAISES

A anny Flore MBIAH TCHOUTA

*Université de Maroua (Cameroun)*

*E-mail : [mbiahanny@gmail.com](mailto:mbiahanny@gmail.com)*

**Résumé :** Le collectivisme est une attitude, une perception fonctionnaliste du groupe vu sous l'angle de la primauté du groupe sur l'individu. Fonctionner sur ce principe dans une organisation dont la culture prône la primauté de l'individu sur le groupe entraîne des goulots d'étranglement dans le management et des inadéquations dans les pratiques organisationnelles. De ce déphasage, cette étude ambitionne la mise en lumière des éléments du collectivisme qui seraient des facteurs de renforcement d'un management de qualité dans un contexte tel que celui du Cameroun. Ceci se fera au moyen d'une analyse théorique documentaire et d'informations collectées à partir d'une observation participante.

**Mots-clés :** Collectivisme, organisation, management, attitude, groupe.

**Abstract:** Collectivism is an attitude, a functionalist perception of the group from the perspective of the superiority of the group over individuals. To operate on this principle in an organization where culture advocates the primacy of the individual over the group leads to bottlenecks in management and mismatches in organizational. In this phase shift, this study aims the high lighten elements of collectivism that would be against all expectations the factors in improving productivity in a context such as the one in Cameroon. This will be done through a documentary of theoretical analysis and information collected from a participant observation.

**Keywords:** collectivism, Organization, management, attitude, group.

### Introduction

Faire face à la compétitivité sur le plan industriel et économique demande aux acteurs du management camerounais, la prise en compte dans leurs managements des réalités psychosociales dans lesquelles baignent leurs organisations et leurs membres. Il est donc question, au regard des

attitudes telles que la propension de l'initiative collective, la forte exigence de solidarité vis-à-vis des autres, la non promotion de l'esprit de compétition et l'ancestralisme, lesquelles sont des attitudes considérées comme non productives dans le management moderne (E. Kamdem, 2002), de montrer que ces valeurs, faisant partie des éléments centraux des représentations sociales des membres de l'organisation, pourraient être appréhendés et gérés de façon à optimiser la qualité du management. L'approche taylorienne de la gestion des organisations qui continue d'avoir pignon sur rue présente donc des limites dans la gestion de cette dimension humaine. De nouveaux supports transitionnels en adéquation avec les sociétés collectivistes aux niveaux aussi bien de la structure organisationnelle que du management opérationnel seraient une aubaine (C. Bussenault & M. Pretet, 2006). Ils garantiraient mieux la prise en compte de la dimension collectiviste au sein de l'organisation. De ce qui précède, l'échec de plusieurs organisations africaines ou leur management inefficace ne demande-t-il pas que l'on marque un temps d'arrêt sur l'effet réel que pourraient avoir leurs attitudes culturelles sur la qualité de leur gestion. Il est donc question de savoir, au travers d'une analyse théorique, si les attitudes collectivistes régissant le fonctionnement des organisations africaines ne pourraient pas être un atout pour leur management ? Pour répondre à cette question, nous présenterons d'abord les valeurs dominantes de la culture camerounaise telles qu'elles s'incrustent au quotidien dans le management ; ensuite sera dévoilé leur impact sur la gestion des organisations ; et, enfin, nous proposerons une approche managériale qui pourrait prendre en compte cette dimension culturelle pour optimiser la rentabilité managériale.

### **1. Les fondements culturels du contexte africain impactant le fonctionnement organisationnel**

Quelques principes et attitudes propres au contexte collectiviste sont, le sentiment de puissance associée à la parole, le sentiment de puissance conféré par la dimension transcendantale, le conformisme et la solidarité au sein des groupes. ils sont des principes de fonctionnement groupaux existant depuis la période précoloniale et persistant d'une intensité plus ou moins forte d'un milieu organisationnel à un autre.

### **1.1. Le sentiment de puissance associée à la parole**

Celle-ci est caractérisée par la transmission d'une génération à une autre des connaissances et expériences cumulées au travers de l'oralité. Elle résulte d'un long processus d'apprentissage accumulé par les anciens. Sa faiblesse réside dans le fait que, d'une génération à une autre, il y a perte ou détérioration des informations, des principes, des valeurs et des pratiques. La culture de l'oralité centre les nouvelles générations sur la personne des anciens. Ces derniers sont perçus comme des personnages mythiques. De ce fait, ces nouvelles générations sont portées vers les connaissances et les pratiques passées, percevant ce qui est nouveau comme immature ou manquant de crédibilité. Elle donne aussi une puissance bienfaisante ou malfaisante à la parole car, c'est par celle-ci qu'est transmise la connaissance.

### **1.2. Le sentiment de puissance conféré par la dimension transcendante**

Elle se manifeste par une conception d'unicité entre le sujet et l'objet, le monde visible et invisible, l'objet animé et inanimé. Elle met en branle la notion de "puissance spirituelle" comme force motrice permettant de progresser dans tous les domaines de la vie. De ce fait, pour se développer ou évoluer, il faut être fort. La force, quant à elle, ne peut être effective que si l'on associe un élément à un autre. Elle ne s'acquerra donc que par accumulation à travers le temps, d'où le respect voué aux vieux ou aux forces invisibles. Cette attitude induit le respect des personnes âgées et le culte des ancêtres qui peuvent octroyer des forces nécessaires pour réussir dans toutes ses entreprises. L'individu ne peut donc pas réussir seul, il lui faut une aide venant de l'au-delà.

D'une part, cette tendance renforce le sentiment de besoin inéluctable des tiers pour la réalisation des projets d'envergures, et d'autre part, la tendance à la valorisation et au respect de ceux qui ont accumulé du temps tourne l'individu vers le passé. Ici, le temps qui passe n'est pas une perte mais un gain. Cette idée associée au besoin du soutien des "supérieurs" focalisent les membres du groupe sur l'acquisition des connaissances par le principe de la séniorité, tout en inhibant leurs dispositions à la prise d'initiative et à la planification qui, elle, est tournée vers le futur.

### **1.3. Le conformisme et solidarité au sein des groupes**

L'économie familiale et solidaire se traduit par le collectivisme. Il se caractérise par une solidarité mécanique basée sur une famille, une communauté villageoise, une ethnie, une tribu. Cette solidarité permet aux différents membres d'interagir pour constituer une force, laquelle assurera à son tour la coopération, le partage des biens et la sécurité sociale. L'interdépendance dans le groupe est très forte. Le conformisme et le respect de la norme sociale frisent la suppression de l'autonomie des membres. L'on pourrait dire que « Le poids du groupe favorise plus le consensus et l'uniformisation que la différenciation et le pluralisme. Les espaces d'autonomie comme les activités s'amenuisent et affaiblissent le potentiel de changement des sociétés » (M. Ndoye, 2006, p.24).

Des trois principes fondamentaux susmentionnés découlent les comportements organisationnels tels que la tradition communautaire, le regard mythique porté sur le chef et l'exercice de l'autorité, la représentation et l'utilisation peu productive du temps, la prédominance du sacré et les comportements magico- religieux, la résistance à la formation écrite et la gestion procédurale, l'opacité de la communication institutionnelle, la culture au sacré, l'attrait pour le conformisme, la résistance au changement, l'exercice abusif du droit d'aînesse. Tout ceci renforce le frein à la mobilité des cadets sociaux (E. Kamdem, 2002, p.114).

## **2 les acquis culturels sur le comportement organisationnel en contexte africain**

L'impact des éléments socioculturels ou psychoculturels dans la gestion des organisations tel qu'observé en Afrique ne lui est pas spécifique. Les autres continents, à l'instar de l'Europe, l'Amérique et l'Asie, connaissent ou ont connu les mêmes pratiques et s'y sont même appuyés pour définir leurs principes de fonctionnement organisationnel. Seulement, le passage de l'Afrique par l'influence et l'imposition de cultures étrangères ne lui a pas permis une exploitation de sa culture propre dans ses organisations.

### **2.1. Construction du noyau identitaire des membres des organisations africaines**

Cette sous-section présente la raison de la personnalité dichotomique des membres des organisations africaines. Elle est bâtie sur les deux points centraux que sont la socialisation et la rencontre traumatique entre la culture africaine et celle des pays colonisateurs.

### **2.1.1. La socialisation**

L'attachement et la socialisation sont les deux éléments essentiels qui assurent l'entrée de l'acteur social dans la relation sociale. L'attachement concerne le volet relationnel entre les individus à travers la qualité de l'importance qu'ils ont l'un pour l'autre. La socialisation, quant à elle, arbore une approche d'insertion de l'acteur sociale à son groupe d'appartenance. Elle se définit comme le processus d'apprentissage des attitudes, des normes, des valeurs propres à un groupe, à travers lequel s'opère l'intégration sociale (G.-N. Fisher, 1996, p. 35).

La socialisation est le socle de la construction du noyau identitaire de l'individu et du groupe. L'unicité perceptive des membres d'un groupe en découle. La socialisation est aussi une plateforme psychoaffective et conative et détermine le sentiment de rejet ou d'acceptation des uns et des autres.

À côté du processus de socialisation primaire, peut se trouver un autre secondaire, proposant des valeurs contraires ou non superposables à celles reçues au sein du groupe d'appartenance de l'acteur, il s'agit des processus d'acculturation lorsque l'on se situe dans un contexte comme celui des peuples colonisés. En ce sens, la mentalité d'un acteur social ou d'un système culturel peut être sujette à des éléments antagonistes. Il naît donc un conflit insupportable causé par une trop forte tension à son tour causée par les contradictions internes, d'où la réticence à l'intégration des pratiques valorisées par d'autres cultures (A. Mucchielli, 1986).

En général, le processus d'acculturation conduit l'acteur voire son groupe d'appartenance à une dissonance identitaire.

### **2.1.2. L'impact de la cohabitation des cultures antagonistes sur la construction identitaire**

En effet, la rencontre entre la culture européenne et la culture africaine a causé une désorientation des acteurs sociaux qui concilient

difficilement les valeurs qui leurs sont inculquées au sein des groupes d'appartenance et celles prônées par les colonisateurs. Cette rencontre constitue un véritable choc dans la mesure où le colonisateur imposa de nouvelles valeurs à adopter dans tous les domaines de la vie sociale sous peine de châtement. Aujourd'hui, le comportement organisationnel qui découle de cette adoption forcée affecte le psychisme des travailleurs en créant chez eux une identité dichotomique, laquelle impacte négativement tous les domaines de la vie sociale. Ce manque d'unicité identitaire peut se résumer dans le propos suivant :

C'est dans cette rencontre conflictuelle historique entre l'école et les sociétés africaines qu'il faut rechercher les sources de la structure quasi-schizophrénique de la personnalité culturelle africaine et qui détermine les représentations, les attitudes et les comportements quotidiens déchirés entre les interprétations contradictoires lorsqu'elles sont confrontées à des questions vitales (M. Ndoye, 2006, p. 25).

Les acteurs au sein des organisations devant concilier les deux cultures, se retrouvent face à un dilemme. D'où, des difficultés d'adaptation et un arrimage médiocre à la modernité comme le souligne (S. Schwartz, 2006), D'une part, pour lui, la modernité est plutôt un facteur qui déstabilise la société africaine car, les modèles culturels accompagnants cette modernité sont en déphasage avec les valeurs de la civilisation africaine. Les organisations (entreprise, administration publique, association...) sont les lieux d'expression de conflit se manifestant par une rupture entre l'individu et l'organisation.

D'autre part, cette rupture renforcée par l'absence de relais entre le passage d'une société traditionnelle à une société industrielle urbaine rend l'enracinement de l'organisation difficile dans son environnement socioculturel. Ce passage brutal des comportements traditionnels à ceux dits modernes induit une décomposition des principes et structures de socialisation (rituelles, pratiques, famille, école, associations...). (P. R. Olomo (1987), repris par E. Kamdem abonde dans le même sens en ces termes :

Abandonné à elle-même en l'absence d'une logistique intellectuelle efficace, confronté à des défis quotidiens de tout ordre et prisonnière de sa propre dimension, l'entreprise africaine publique ou privée n'a jamais trouvé le temps de répondre à une question fondamentale aujourd'hui pour tout le

continent : comment amener des groupes ou des individus encore fortement imprégnés des traits culturels locaux à coopérer et à s'investir totalement dans un projet commun de production (2002, p. 92).

## **2.2. Attitudes collectivistes susceptibles de nuire aux organisations camerounaises**

Pour Stoetzel (1993), l'attitude est :

La manière dont une personne se situe par rapport à des objets de valeur...L'attitude consiste en une position (plus ou moins cristallisée) d'un agent (individuel ou collectif) envers un objet (personne, groupe, situation, valeur) ; elles s'expriment plus ou moins ouvertement à travers divers symptômes ou indicateurs (paroles, ton gestes, actes, choix-ou leur absence) ...c'est "une préparation à l'action" (J. Maisonneuve, 2009, p.66).

Les recherches socioculturelles en management des organisations montrent que les comportements organisationnels en rapport avec les valeurs socioculturelles sont identiques dans toute la partie subsaharienne. Seulement, d'un point à l'autre de cette partie du continent, l'ampleur des attitudes diffère. Des principes comportementaux acquis au sein des groupes d'appartenances (ethnie, tribu, clan...) présentés dans la première section à savoir : la civilisation de l'oralité, la vision totalisante du monde, l'économie familiale et solidaire mécanique, sont les caractéristiques des groupes à prédominance collectivistes.

Ayant étayé le concept de collectivisme avec celui de la "solidarité mécanique", nous l'éclaircirons davantage en l'associant avec son contrepied qui est l'individualisme. Le collectivisme et l'individualisme décrivent le degré auquel les individus sont intégrés dans leurs groupes d'appartenance. Un individualisme élevé amène les individus à ne s'occuper que d'eux-mêmes. De ce fait, les relations sociales sont distendues. L'initiative individuelle est encouragée. La distance de pouvoir entre le chef et le reste des membres du groupe n'est pas étanche. Dans le cadre des groupes liés par la loyauté, le collectivisme domine, les individus prennent soin les uns des autres. Ici, l'on remarque une organisation clanique dans laquelle l'individu rentre dans une cohorte et fait corps avec elle. Dans le cas contraire, l'organisation est impersonnelle et chacun défend ses intérêts (J. Rojot, 2003, p.459-461)

Au Cameroun, le caractère collectiviste se manifeste dans les organisations principalement par, la tendance à ne pas optimiser les gains, le manque de prise d'initiative, l'acquisition des connaissances par le

principe de la séniorité, le conformisme, la préférence pour l'informel (E. Kamdem & M. Fouda Ongodo, 2004).

*La tendance à ne pas optimiser les gains* : Le regard négatif posé sur la recherche du profit résulte de sa perception comme l'exploitation du vis-à-vis. La tendance générale orientée vers le communautarisme ancré et la remise des individus à la providence d'un être transcendant pour la survie au quotidien en sont la cause. Comme illustration, une observation participante menée au cours de cette étude dans la partie septentrionale du Cameroun permet de réaliser, qu'il est fréquent de rencontrer un commerçant qui n'utilise pas des propos flatteurs pour valoriser la qualité de ses produits ou pour appâter ses clients. Bien plus, ce dernier ne pourrait encourager le client à ne pas acheter son produit s'il pense que celui-ci ne lui sera d'aucune utilité à l'immédiat, lui donnant poliment un rendez-vous pour une date ultérieure. Cette attitude semble absurde lorsque l'on sait que ce sont les entreprises qui créent les richesses, que la rapidité d'écoulement des stocks de marchandises augmente le capital de l'entreprise.

*L'absence de prise d'initiative* : L'initiative personnelle est considérée comme une trahison pour le groupe. L'exclusion du groupe fait perdre au concerné le soutien des autres. De même, un individu qui aura une idée allant dans le sens contraire de ceux des membres de son équipe de travail sera certainement marginalisé. En effet, le caractère collectiviste des relations entre les membres du groupe ne leur donne pas le droit de s'écarter du point de vue du groupe.

En outre, celui qui "défie" le groupe se perçoit comme faible et est isolé de ce dernier. Cette attitude est renforcée par l'interdiction de la critique à l'endroit des aînés. Plus loin, les activités managériales et opérationnelles telles que l'évaluation, le recrutement, etc., en sont souvent affectées, favorisant au sein de l'organisation des entorses aux procédures mises sur pied. La myopie développée par les gestionnaires africains dans le management des organisations est souvent une manifestation de cette solidarité mécanique.

*L'acquisition des connaissances par le principe de la séniorité* : L'acquisition de la connaissance par le principe de la séniorité est une tendance collectiviste rattachée à la vision totalisante du monde. Elle pousse les jeunes membres de l'organisation bien qu'étant nantis de formation et de diplômes à plus ou



à exclusivement se référer aux aînés qui auraient avec le temps accumulé, emmagasiné les connaissances, l'expérience professionnelle et les valeurs organisationnelles.

Les jeunes membres de l'organisation tendent à ne pouvoir s'en défaire pourtant, les techniques de travail, la technologie, les besoins de la clientèle évoluent, imposant l'innovation dans les pratiques organisationnelles. Dans la même lancée, pour respecter le supérieur, les jeunes n'osent pas faire de remarques allant à l'encontre des points de vue, des propos ou des actions de ces aînés.

*Le conformisme* : L'acquisition des connaissances par le principe de la séniorité a pour conséquence, le recul de l'esprit critique car, les jeunes s'autocensurent en renonçant à la critique de ce que pensent les anciens. Dans le même sillage, les femmes s'engagent difficilement à l'examen critique des réflexions faites par les hommes. Cette attitude amenuise le rendement organisationnel quand on sait que l'initiative et l'innovation apportent une valeur ajoutée et sont les clés du succès dans un environnement où la concurrence et la course vers les meilleurs résultats garantissent le positionnement des organisations.

*La préférence de l'informel* : L'on relève une tendance très développée de l'informel dans les organisations camerounaises. Les procédures et la matérialisation écrite sont souvent une source de problème. Celui qui demande à l'un de ses proches de suivre la procédure est perçu par ce dernier comme antipathique. Son attitude est jugée comme un refus de soutien social. La raison en est que les usagers en proie à la civilisation de l'oralité trouvent ces "paperasses" et ces méandres administratifs ennuyeux, superficiels et accessoires. Il en est de même pour le suivi des procédures en interne par les membres même de l'organisation.

Les organisations victimes de cette préférence de l'informel présentent des difficultés de contrôle de gestion interne pour les raisons de non suivi des procédures.

### **3. Proposition d'une approche de gestion propre au Cameroun**

Les acquis cognitifs, affectifs et conatifs reçus dans les contextes de formation formelle, aussi bien que ceux reçus de l'éducation informelle et non formelle (dans des groupes sociaux d'appartenance) constituent le capital humain. Ainsi, comment manager ces acquis non formels qui

produisent des comportements déphasés de ceux sur lesquels une approche de gestion moderne des organisations s'appuierait aisément pour se réaliser efficacement ?

Au regard des attitudes existantes au sein des organisations émanant du système culturel dans lequel baigne le Cameroun, au regard du style managérial classique qui continue d'y avoir pignon sur rue et qui affecte aussi bien l'identité, la qualité de vie du travailleur que son rendement, une approche managériale basée sur ces données du système culturel pourrait être envisagée pour ces organisations. Pour le faire, dans un premier temps les pratiques organisationnelles permettant exploiter le versant positif des attitudes qui à première vue présentent un frein à l'efficacité organisationnelle devrait être envisagées et dans un second temps, de nouveaux supports fonctionnels devraient être adoptés.

### **3.1. Exploitation du versant positif des attitudes acquises du système culturel**

Parmi les atouts psychoculturels camerounais qui pourraient être exploités en organisation, nous citerons :

- la solidarité communautaire pour le développement de la cohésion sociale et le soutien des personnes présentant des faiblesses dans les équipes de travail ;
- la sacralisation de la parole donnée comme base de la prévention des conflits intra et inter-groupeux, du maintien d'un climat social sain et du respect des procédures organisationnelles ;
- la tradition reconnue de l'hospitalité comme moyen d'insertion efficace dans les équipes de travail des nouvelles recrues, en vue de leur adaptation rapide d'une part et d'autre part, de leur meilleur coaching ;
- l'enthousiasme individuel et collectif comme source d'engagement professionnel (M. Z. Kessy, 1998)

En support à ces nouvelles approches organisationnelles et managériales, l'organisation pourrait fonctionner avec son personnel sous forme de contrat dans lequel le personnel a l'obligation de résultat, et l'organisation, l'obligation d'assurer l'épanouissement de chacun de ces membres sur le plan de la carrière. Ce contrat assurerait une meilleure implication du personnel au travail.

### **3.2 Les supports fonctionnels organisationnels**

Pour les supports transitoires du passage des mentalités liées aux facteurs psychoculturels aux pratiques organisationnelles exigeant les valeurs étrangères, deux éléments principaux pourraient être rectifiés dans le contexte organisationnel camerounais à savoir, les structures organisationnelles et le style managérial.

### **3.2.1. Les structures organisationnelles**

Les structures fonctionnelles pourraient efficacement compléter les structures hiérarchiques dans le contexte camerounais. L'efficacité d'une structure hiérarchico-fonctionnelle ici découlera du fait que, les structures organisationnelles sociales (chefferies traditionnelles, organisationnelles familiales...) camerounaises tout comme celles proposées par H. Fayol<sup>1</sup> aux organisations sont très hiérarchisées. Cette structure hiérarchisée présente l'avantage d'une grande clarté, l'avantage des responsabilités bien définies et l'avantage de la facilitation de la gestion de la discipline et du contrôle.

De plus, l'on constate que ces valeurs font partie des dispositions psychosociales des membres des organisations. De ce fait, ces derniers sont naturellement disposés par leurs acquis psychosociaux, à ne pas manifester du tout, ou à ne manifester que très peu les attitudes que la structure hiérarchique tente d'inhiber. Ainsi, il pourrait y avoir une facilité du contrôle, le respect de la hiérarchie et bien d'autres attitudes positives.

Par ailleurs, une structure qui mettrait le niveau opérationnel en relation étroite avec une hiérarchie ne servant que de guide, tout en utilisant le niveau opérationnel pour la réalisation des activités de bout en bout seraient une aubaine pour une forte implication de ces derniers. La structure fonctionnelle, grâce à sa particularité de regrouper les activités de l'organisation en services fonctionnels sous la responsabilité de chefs spécialisés, y sied.

Par conséquent, les déficits que présentent les membres des organisations camerounaises tels que le manque de prise d'initiative, la résistance au changement le manque d'esprit critique (A. F. Mbiah, 2014), seront corrigés par une structure organisationnelle dans laquelle les pouvoirs des membres se tiennent. Une structure hiérarchico-fonctionnelle

---

<sup>1</sup> Pendant la révolution industrielle des années 1900, Henry Fayol, l'un des pionniers de l'école classique du management, est auteur de la gestion administrative du travail.

serait donc appropriée car, celle-ci ne compte que deux lignes structurelles à savoir : une ligne d'autorité générale (pouvoir de commandement) et une ligne d'autorité (pouvoir de conseil). Ces deux niveaux travaillent en collaboration de bout en bout sur tous les projets. Le résultat sur le plan comportemental en est que l'implication permanente dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets inculque de nouvelles attitudes aux acteurs et leur permet d'acquérir de nouveaux comportements.

En outre, l'inconvénient que présente la structure hiérarchico-fonctionnelle à savoir le risque de conflit entre le fonctionnel et l'opérationnel sera rendu nul grâce à la disposition du personnel au respect des aînés.

### **3.2.2. Le style managérial**

Étant donné que les comportements organisationnels découlant du collectivisme et freinant l'efficacité organisationnelle se rapportent aussi à la prise de décision, la direction centralisée héritée de l'OST<sup>2</sup>, et le modèle paternaliste en vigueur dans les organisations devraient faire place aux modèles de *cogestion* et *d'autogestion* de R. Tannenbaum et W. H. Schmidt (1973). Le pouvoir de prise de décision devrait donc être étendu et ne devrait plus être exclusivement la chasse gardée de la direction lorsqu'on sait qu'une poignée de personnes ne sauraient prendre des décisions efficaces pour toute l'organisation.

En outre, l'obéissance stricte que recommande la direction centralisée induit dans le comportement des acteurs en organisation la non responsabilisation et la moindre qualité des décisions prises par ces derniers. Ce style managérial renforce les acquis psychosociaux ne disposant pas le personnel à la prise d'initiatives. Il convient donc, pour booster les attitudes réfractaires à la prise des décisions, de faire usage d'un style managérial qui oblige les acteurs à se comporter de façon à remettre en cause leurs attitudes précédentes. Il s'agira de les placer face aux difficultés en leur fixant aussi bien des objectifs collectifs qu'individuels. Les équipes de travail seront donc constituées des personnes de sexes, de générations et de catégories socioprofessionnelles différents.

---

<sup>2</sup> Organisation Scientifique du Travail.

Dans les équipes de travail constituées, les dirigeants devront définir les projets, leurs enjeux et demander ensuite au personnel de prendre eux-mêmes les décisions adéquates (Il s'agit de la cogestion). L'avantage de ce procédé réside dans les interactions que ces derniers seront obligés d'entretenir pour parvenir à leurs fins. Par conséquent, se fera ressentir la contrainte de critiquer, de la prise d'initiatives, de la non considération l'âge ou le sexe des coéquipiers.

D'autre part, le dirigeant pourrait laisser la latitude au groupe de choisir les solutions aux problèmes à leurs guises, mais en respectant des règles préétablies par lui (Il s'agit de l'autogestion).

En plus de ces pratiques de coordination et d'organisation matérialisées comme supports transitoire, l'on devrait reconnaître que les postures psychosociales camerounaises présentent aussi des atouts qui peuvent être exploités en vue de l'efficacité organisationnelle.

### **3.3. Les organisations du Cameroun en perspective**

Si l'influence de la dimension culturelle dans la gestion des organisations camerounaises justifie leur rendement médiocre, une lecture psychosociale dudit phénomène montre que cette situation est entretenue par l'usage inadéquat des facteurs culturels et psychosociaux susmentionnés.

Les objectifs de développement que le Cameroun s'est fixé à l'horizon 2035 pour chacune de ses régions, met au centre la prise en compte des acquis culturels de chacune d'elles. En ce sens, le Document Stratégique de Développement intitulé *Cameroun vision 2035*, affirme :

Or dans le même temps, l'histoire enseigne qu'aucun développement durable d'un pays, d'un peuple n'est possible sans enracinement véritable et profond dans sa culture. La défense, la préservation de la diversité des cultures est une question centrale pour le développement. Elle supposerait une vigilance attentive, exigeante envers l'identité nationale au sens le plus large (2009p. 57).

Cette préoccupation est la nôtre dans le cadre de cette recherche.

Les propositions faites concernant les procédés organisationnels et structurels des organisations en vue de valoriser les acquis socioculturels sont bien réalisables car, les organisations possèdent des ressources

diverses dont, les compétences et des dispositions cognitives et affectives pour les réaliser.

En effet, selon *La théorie structurationnelle* de A. Giddens (1984) reprise par Bryant C.G.A et D. Jary (1991), aussi vrai que la société détermine le comportement que l'homme adopte au sein de l'organisation, les activités de cette dernière modifient le comportement et la structure organisationnelle. En ce sens, de nouvelles pratiques organisationnelles peuvent être à l'origine d'un changement de comportement organisationnel radical dans le contexte camerounais et par ricochet, d'une optimisation du rendement de ses organisations, basées sur les attitudes relevant des réalités psychosociales contextuelles.

### **Conclusion**

La société camerounaise a des traits comportementaux, des valeurs propres qui font sa particularité et servent de lien d'affiliation entre ses membres. Les normes, valeurs, perceptions socialement partagées dans chaque contexte culturel régissent le fonctionnement des organisations au quotidien à travers le monde. Seulement, ces réalités sont mises entre parenthèses lorsqu'il s'agit de la gestion des organisations africaines. Cette mise entre parenthèses est due à l'obligation de faire usage une fois que l'on est en situation organisationnelle, des comportements empruntés à d'autres sociétés (européenne, américaine, etc.), lesquels sont différents des valeurs usuelles contextuelles.

Il devient alors difficile pour les organisations africaines en général, et camerounaises en particulier, de s'arrimer aux modes de gestion des organisations "scientifiques" proposés par les pays industrialisés car, une fois superposés à leurs propres valeurs culturelles, ils créent l'illusion que les valeurs et comportements émanant du contexte socioculturel africain ne peuvent pas être la base d'un management efficace. Au contraire, ces facteurs bien encadrés pourraient permettre de parvenir à un style managérial qui, au lieu d'occulter ces tendances comportementales au sein de l'organisation, s'y appuierait pour amener les membres de celle-ci à s'impliquer aussi bien dans leur travail qu'à leur organisation. La clé de voûte de la réussite des organisations dans ce contexte sera l'exploitation positive de certaines attitudes qui semblent d'office plomber l'efficacité

organisationnelle, la modification et la réadaptation de certains supports fonctionnels organisationnels.

Cela pourrait être le fondement d'un style managérial adéquat pour un contexte où le personnel présente des tendances collectivistes semblables à celui du Cameroun. Cette approche managériale pourrait être inférée sur toute autre société présentant les mêmes caractéristiques. Il s'agit notamment des sociétés africaines. Dans l'objectif d'atteindre à l'horizon 2035 son émergence sur les plans industriel et économique, le Cameroun devra tenir compte des contingences organisationnelles du style managérial de ses organisations, et plus précisément de ses facteurs psychosociaux qui, jusqu'à présent, n'ont fait l'objet d'aucune prise en compte.

---

#### Références bibliographiques

- ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, BOURGEOIS Denis, GRUERE Jean-Pierre, RAULET-CROSET Nathalie, ROLAND-LEVY Christine, 2006, *Comportement humain et management*, 2<sup>e</sup> édition, Québec, Pearson éducation.
- BARNAUD J, KITTEL F, et MOULE M, 2004, *La fonction ressources humaines : Métiers, compétences, formation*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.
- BOUCHET Jérôme, CHANTON Olivier, KREEL Valérie, MAZE Corinne, RIC François,
- BRENER M, et LIPEP J-M, 1995, « Les entrepreneurs originaires à Douala et à Yaoundé », *Facteurs de performance de l'entreprise*, Cotonou/AUF, JLE.
- BRYANT Christopher, JARY David, 1991, *Giddens' theory of structuration: a critical appreciation*, London, Routledge.
- BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine, 2006, *Economie et gestion de l'entreprise*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Vuibert.
- Cameroun *Vision* 2035. En ligne  
[http://www.minpmeesa.cm/uploads/media/Vision\\_Cameroun\\_2035.pdf](http://www.minpmeesa.cm/uploads/media/Vision_Cameroun_2035.pdf), consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2012.

- CHAZE Catherine, 2005, « Pour une politique globale d'appui à l'initiative économique », *Les défis de la petite entreprise en Afrique*, France, Edition Mayer.
- FISCHER Gustave-Nicolas, 1996, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.
- FOUDA ONGODO Maurice, 2004, « Valeurs culturelles des Pahouins d'Afrique centrale et management des organisations », *Le Management face à l'environnement socioculturel*, Beyrouth, inédit.
- HELLRIEGEL Don et SLOCUM John, (2006), *Management des organisations*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Edition Nouveaux horizons.
- KAMDEM Emmanuel, 2002, *Management et interculturalité en Afrique : Une expérience camerounaise*, Canada, Presse universitaire de Laval.
- KAMDEM Emmanuel, FOUDA ONGODO Maurice, 2004, « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales au Cameroun », *Le Management face à l'environnement socioculturel*, Beyrouth, inédit.
- KARAMOKO Kané, 2006, « Culture Africaine et participation à la mondialisation », *Culture et développement en Afrique*, Paris, L'Harmattan.
- LABURTHE-TOLRA Philippe, WARNIER Jean-Pierre, 1993, *Ethnologie, Anthropologie*, Paris, PUF.
- MAISONNEUVE Jean, 1968, *La dynamique des groupes*, Paris, PUF.
- MAISONNEUVE Jean, 2009, *La psychologie sociale*, 21<sup>ème</sup> éd, Paris, PUF.
- MBIAH Anny Flore, 2014, *Facteurs psycho-culturels et résistance au changement organisationnel : le cas de la lutte contre corruption dans la Fonction Publique Camerounaise*, Kaliao, ENS de Maroua, vol. 7, N°13, p.27-42.
- MUCCHIELLI Alex, 1986, *L'identité*, 7<sup>ème</sup> éd., Paris, PUF.
- NDOYE Mamadou, 2006, « Culture africaine : Défis et opportunité pour le développement », in BERTHELEMY Jean-Claude, COULIBALY Abdoullah, *Culture et développement en Afrique*, Paris, L'Harmattan, p. 17-34.
- PAUGAM Serge, 2008, *Le lien social*, PUF, Paris.
- PERETTI Jean Marie, 2005, *Dictionnaire des ressources Humaines*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert.



- POUTIGNAT Philippe, STREIFF-FENART Jocelyne, 1995, *Les Théorie de l'ethnicité : les groupes Ethnique et leur frontière*, Paris, PUF.
- RICHARD Ghislaine, 1996, *Psychologie sociale : approche du sujet sociale des relations interpersonnelles*, Paris, Edition Bréal.
- ROJOT Jacques, 2003, *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA.
- SCHULDERS Guy, 2006, « Culture et développement en Asie », *Culture et développement en Afrique*, Paris, L'Harmattan, p. 63-108.
- SCHWARTZ Shalom, 2006, *le model de valeur universelle de Shalom Schwartz. Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications*, Vol (47), 929 -968. En ligne <http://valeurs.universelles.free.fr/developpements.html>, consulté le 24 avril 2011.
- SHEID Jean-Claude, 1990, *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Bordas.
- TANNENBAUM R., SCHMIDT W. H., 1973, *How to choose a leadership pattern*, Harvard, Harvard Business Review.
- TREMBLAY D-G, ROLLAND D, 1996, *Le modèle japonais de gestion de la production des ressources humaines : vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises, au Québec*, cahier de recherche No 96-3, France, inédit.
- TUNER Jonathan, 1986, "The Theory of Structuration", *American journal of sociology*, En ligne [http://uio.no/patrickr/refdoc/the\\_theory\\_of\\_structuration.pdf](http://uio.no/patrickr/refdoc/the_theory_of_structuration.pdf), consulté le 8 février le 2012.
- ZADI KESSY Marcel, 1998, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, Editions CEDA.