Les enjeux managériaux des entreprises et des organisations culturelles en contexte de diversité culturelle : le cas du Cameroun.

Eric Loembet

▶ **To cite this version:**

Eric Loembet. Les enjeux managériaux des entreprises et des organisations culturelles en contexte de diversité culturelle : le cas du Cameroun.. Gestion et management. Université Paris-Saclay; Université de Douala, 2020. Français. NNT : 2020UPASI009 . tel-03215930

HAL Id: tel-03215930
https://theses.hal.science/tel-03215930

Submitted on 3 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse de doctorat
NNT : 2020UPASI009

Les enjeux managériaux des entreprises et des organisations culturelles en contexte de diversité culturelle : le cas du Cameroun.

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay et de l'université de Douala

École doctorale n° 630 Droit, économie et management (DEM)
Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion
Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoi, 78000, Versailles, France
Référent : Université de Versailles -Saint-Quentin-en-Yvelines

Thèse présentée et soutenue à Paris Saclay, le 9 décembre 2020, par

Éric LOEMBET

Composition du Jury

Christophe ASSENS Professeur des universités UVSQ, LAREQUOI, France	Président du jury
Suzanne APITSA Enseignante chercheure, HDR ESCE, France	Rapporteur & Examinatrice
Jean-Michel PLANE Professeur agrégé Université Paul Valéry Montpellier 3 Laboratoire CHORIS, France.	Rapporteur & Examinateur
Annie CORNET Professeure HEC- École de Gestion de l'ULG Université de Liège, Belgique.	Examinatrice
Eric MILLIOT Professeur des Universités, HDR Sciences de gestion, IAE, Université de Poitiers, France.	Examinateur
Théodora MIERE Maîtresse de Conférences HDR UVSQ, LAREQUOI, France.	Directrice de thèse
Emmanuel KAMDEM Professeur des Universités ESSEC, Université de Douala, Cameroun.	Co-Directeur de thèse

DEDICACES

À ma défunte mère Thérèse NDOULOU, femme de courage.

À mon père Joseph LOEMBET, homme de vision.

À mes enfants Thérèsia et Corneille.

À la famille LOEMBET.

À la famille TCHIBOTA.

À toute la grande famille TCHIMINZI.

À mon défunt frère Pierre-Claver LOEMBET

À mon défunt frère Tanguy Serge Joseph LOEMBET

Les opinions présentées dans cette thèse doivent être considérées comme propres à son auteur. À cet effet, l'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions.

Remerciements

L'écriture d'une thèse est une démarche enrichissante, une approche capitalisant en savoir et en connaissance. C'est aussi une tâche trépidante, qui n'a rien à avoir avec un simple exercice d'écriture. Le travail de la thèse est un processus de construction des savoirs, des normes, des théories, d'analyses de sens, de validation ou d'invalidation des réflexions avec des règles à respecter. J'ai ressenti du plaisir à écrire cette thèse, à construire des discours et à analyser les propos des acteurs dans la recherche ainsi que, ceux des professionnels de la culture. Ces premiers mots de remerciements vont à leur endroit, sans eux, cette recherche ne serait qu'un échec.

Mes sincères remerciements à mes encadrants, **Madame Théodora MIERE**, Docteure - Maîtresse de conférences – HDR (UVSQ), directrice de thèse et à **Monsieur Emmanuel KAMDEM**, Professeur des universités hors échelles (Université de Douala), codirecteur de thèse, sans leurs remarques, leurs précieux conseils et orientations, je n'aurai fini ce travail scientifique. Je reste reconnaissant de leur impatience à mon égard. Je sais que ces mots sont peu par rapport au soutien qu'ils m'ont apporté, et en temps qu'ils m'ont accordé.

Mes remerciements à toute l'équipe du Laboratoire de management LAREQUOI : Madame **Anne-Marie (dite Annie) BARTOLI**, Professeure et directrice de la recherche du LAREQUOI, Monsieur **Christophe ASSENS**, Professeur et directeur adjoint du LAREQUOI, Monsieur **Gilles ROUET**, Professeur et directeur de l'ISM-IAE, Monsieur **Emmanuel AMAN-MORIN**, Ingénieur en appui à l'activité de recherche, Madame **Sylvie YUNG**, Assistante du laboratoire, ainsi que ceux du Centre d'étude et de recherches africaines en Management et en Entrepreneuriat (CERAME) de l'Université de Douala pour les précieux conseils.

Ma grande reconnaissance à **Suzanne APITSA**, enseignante chercheure – HDR (ESCE – Paris), à **Jean-Michel PLANE**, Professeur agrégé des universités (Université Paul Valéry Montpellier 3), à **Christophe ASSENS**, Professeur (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines), à **Annie CORNET**, Professeure (Université de Liège, Belgique) pour m'avoir fait l'honneur d'être les membres du jury.

Toute ma reconnaissance aux acteurs-entrepreneurs culturels, **BASSECK-BA-KOBHIO** (Festival Les Écrans Noirs), la **Princesse Marilyn DOUALA MANGA BELL** (Espace Doual'Art), **Léontine BABENI** et **Charles AYINA** (FIMBA), Professeur **Mahamat ABBA OUSMAN** (Musée National du Cameroun), **Guy-Marc Tony MEFE** (Escale Bantoo), ainsi que tous les autres qui ont permis que ce travail puisse se réaliser. Je tiens à remercier également tous ceux qui ont acceptés de faire la relecture des parties de ce fastidieux travail de thèse : Docteur **Hugues Heumen TCHANA** (Université de Maroua), Docteur **Martial Tangui KADJI NGASSAM** (Université de Douala – UVSQ), Professeure **Rose IKELLE** (Université de Douala), **Roseline Flore EWOLO MEBARA** (Doctorante), **Sosthène LEMBELLA** (Ingénieur - Président du CLAE - Luxembourg), **Céline Meyim TCHAPGNOUO** (Communicatrice d'entreprise), avec qui j'ai pris énormément de plaisir à échanger et à bénéficier des conseils, des orientations sur le fond et la forme de mon travail.

Les moments passés à la recherche des données et dans l'écriture de cette thèse ont occasionné des temps parfois de solitude, où l'on oublie tous ceux qui t'entourent. Heureusement pour moi, ma petite famille était là pour me soutenir et m'encourager. Impossible d'oublier cette phrase, de la part de ma fille **Thérèsia De-Fabrice LOEMBET NDOULOU,** « *moi aussi je serais docteur comme toi* ». Le fait de savoir que les miens étaient là pour moi, la motivation était ma force. C'est l'occasion de les remercier vivement d'avoir supporté mes tempéraments parfois colériques, dépressif durant ce travail de thèse. L'écriture de la thèse est un exercice de patience et de la maîtrise. Sincères remerciements à mon père et ma défunte mère, à mes frères et sœurs de la grande famille **LOEMBET**, à ma compagne, à mes enfants de leurs encouragements. Un merci à mes cousins et cousines, à tous les amis qui m'ont soutenu durant cette thèse, surtout pour la force et le courage qu'ils m'ont insufflé pour finaliser ce travail.

TABLE DE MATIERES

Dédicaces. ……. 1
Notice…….. 2
Remerciements…….. 3
Table de matières…….. 4 – 9

INTRODUCTION GENERALE ……... 10
1. Contexte de la recherche…… 11 – 12
1.1. Bref aperçu sur le management des organisations culturelles en Afrique centrale……..…. 13
1.2. Pourquoi le Cameroun ? ……. 14 – 15
2. Problématique de la recherche…… 15 – 16
2.1. Questions de recherche …… 16
2.2. Perspective universaliste d'analyse de la culture……... 17
2.3. Perspective socio-anthropologique d'analyse de la culture…… 17
2.4. Perspective hybride sur l'analyse de la culture…… 17 – 18
3. Objectifs de la recherche……. 18
4. Revue de la littérature, du champ théorique et les questions de recherche…… 18
4.1. Revue de la littérature et du champ théorique…… 18 – 19
5. Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche…….. 20
5.1. Posture épistémologique…… 20
5.2. Méthode de recherche…… 22
5.3. L'approche mixte…..…… 21
6. Structure de la thèse ……..……. 21 – 24

PREMIERE PARTIE : Ossature conceptuelle et théorique de la recherche…….. 25

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE …… 26 – 27

PREMIER CHAPITRE : **Présentation, discussion des principales notions et questions de recherche……** 28 – 29

Section I : Cadres théorique et conceptuel : Discussion des principales notions. Analyse et compréhension du management des entreprises et des organisations culturelles – Questions de recherche ……. …….. 30

1. La notion de culture ..……..…… 30 – 33
1.1. Que dire de la culture et de son positionnement dans notre étude ? …… 33 – 37
1.1.1. Du point de vue socio-anthropologique. ……..……... 37 – 38
1.1.2. Du côté socio-historique. ……..…… 38
1.1.3. Sur le plan philosophique. ……..……... 38
1.1.4. La définition populaire de la culture. ……..…….. 38 – 43
1.2. La culture de la Culture. ……..…….. 44 – 46
2. La notion de « diversité culturelle » …….. 46 – 50
3. Le management des organisations en Afrique…… 50 – 51
3.1. Le concept de management. ……..……. 51 – 52
3.1.1. Le management stratégique. ……. 52
3.1.2. Le management opérationnel. ……..…… 52 – 54
3.2. La notion « management » dans les discours des précurseurs…… 54 – 63

Section II : Analyse et compréhension du management des entreprises et des organisations culturelles et questions de recherche …… 64

1. Le management des entreprises et des organisations culturelles (EOCs)…… 64
1.1. Entreprise culturelle. ……..……..…… 65
1.1.1. Spécificités et particularité d'une entreprise culturelle……..…… 66
1.1.2. Rôles et missions……..…… 67 – 68
1.1.3. Les hommes et les ressources…… …… 69
1.1.4. Ambitions et finalités……..…… 69 – 70
2. Organisation culturelle. ……..…… 71
2.1. Spécificités et particularités d'une organisation culturelle…… 71 – 72
2.2. Univers et environnement des organisations culturelles……..…….. 72 – 73
2.3. Ambitions et finalités d'une organisation culturelle……..…… 73
2.4. Stratégies de développement des organisations culturelles……..……. 73 – 74
3. Economie de la culture. ……..…… 75 – 76
3.1. Valeurs de la créativité culturelle……..……. 76 – 77
3.2. Le dynamisme de l'économie de la culture..……..……..…….. 77
4. Questions de recherche….. ……..…… 78

DEUXIEME CHAPITRE : Revue de la littérature, champ théorique, modèle et propositions de recherche. 79 – 80

Section I : Discussion des trois perspectives analytiques de la culture : universaliste, anthropologique et hybride. Champ théorique d'analyse de l'impact de la production culturelle sur la production économique…….. 81

1. Perspective universaliste d'analyse de la culture. …… 81 – 83
2. Perspective socio - anthropologique d'analyse de la culture. ……..…… 83 – 87
2.1. Le « Ngondo » dans le Littoral. …… 87 – 88
2.2. Le « Nyem-Nyem » dans l'Adamaoua. ……..…… 88 – 89
2.3. Le « Nguon » dans le Noun. ……..……..…… 89 – 91
3. Perspective hybride d'analyse de la culture……..…… 92 – 93
4. Les théories de management face à la problématique de recherche…… 93
4.1. Positionnement stratégique d'enrichissement et du concept de valeur des entreprises culturelles……. 94 – 100
4.2. Approche théorique sur la question de modélisation et de pilotage des EOCs……... 100
4.2.1. Le pilotage managérial des entreprises et des organisations culturelles…… 100 – 103
4.2.2. Apport théorique sur la soutenabilité des entreprises et des organisations culturelles……..…… 103 – 105
4.3. Approche théorique sur la particularité de l'économie de la culture……... 105 – 111
5. Impacts et retombées économiques des activités culturelles. ……..…… 111
5.1. Exemples des modèles pratiques…….……. 111
5.1.1. Le cas de l'Afrique du Sud sur les retombées économiques de la culture……. 111 – 112
5.1.2. Le cas de la France sur les retombées économiques de la culture…… 112 – 113
5.1.3. Le cas Canada sur les retombées économiques de la culture. ……..…… 114

Section II : Modèle pratique et propositions de recherche. ……..…… 115

1. Modèle pratique de recherche. ……..…… 115 – 116
1.1. Le modèle formel, comme astuces et stratégies de gestion des entreprises…… 117
1.2. L'utilisation des outils de gestion en mode formel vers uns un usage rationnel……..……. 117 – 118
2. Propositions de recherche. ….…… 119
2.1. Discours des auteurs : distance et rapprochement. …… 119 – 120
2.2. Hypothèses et variables de recherche……. 120 – 122

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE…… 123 – 124

DEUXIEME PARTIE : Paradigme épistémologique, méthode et terrain de recherche…… 125

……..…INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE……..…… 126

TROISIEME CHAPITRE : Présentation et justification du paradigme épistémologique, et de la méthodologie de recherche……..…… 127 – 128

Section I : Positionnement épistémologique et méthode de recherche……. …… 129

1. Positionnement épistémologique. …… 129
1.1. Les paradigmes du positionnement épistémologique……. 129 – 131
1.2. La posture épistémologique retenue : le constructivisme……... 132 – 133
1.3. Posture retenue face au contexte du terrain de la recherche…..……. 133
2. Compréhension du raisonnement théorique : déduction, induction et abduction……..…… 134
2.1. La déduction……... 135
2.2. L'induction……...…… 135 – 136
2.3. L'abduction…… 136 – 137
2.4. Raisonnement retenu : l'abduction …… 137 – 138
3. Construction des connaissances : approche constructiviste et raisonnement abductif …… 138

Section II : Méthode mixte et étude des cas……..…… 139

1. Méthodologique de recherche : Justification du choix de la méthode mixte…..…… 139 – 140
1.1. Choix et stratégie de recherche : étude multi-cas…….. 140 – 142
1.2. Étude de cas, comme processus d'accès à la réalité. …… 142 – 144
1.3. Sélection des cas de l'étude : Multi cas…… 144 – 145
2. Précision, sources et démarche de collecte des données. …… 145 – 147
2.1. Précision sur la collecte des données. …… 147 – 148
2.2. Les sources de collecte des données. ……..…… 148 – 149
2.3. Démarche de collecte de données. …… 149
2.3.1. Nature des données : primaires et secondaires……. 150 – 152

2.3.2. Méthodologie et procédure de collecte des données…… 152
2.3.2.1. L'entretien…… 153
2.3.2.2. Le questionnaire…… 153 – 154
2.3.2.3. L'observation non-participante…… 155 – 156

QUATRIEME CHAPITRE : Cameroun, terrain empirique de recherche. …… 157

Section I : Le Cameroun, terrain d'étude. Analyse du développement de l'économie de la culture…… 158

1. Présentation globale du pays. …….. 158
1.1. Carte du Cameroun. …….. 158
1.2. Les climats et la fiche identitaire du pays. …… 159 – 160
1.3. Environnement politique, économique, sociale et enjeux de développement…… 160
1.3.1. Climat politique. ……... 160 – 163
1.3.2. Environnement socioéconomique. …… 163
1.3.3. Les enjeux et défis de développement**. ……** 163 – 164
2. Regard sur le développement de la politique culturelle au Cameroun…… 166 – 165
2.1. Ministère des arts et de la culture (MINAC). …… 166 – 170
2.1.1. Les organismes d'exécutions de la politique culturelle du MINAC…… 170
2.1.1.1. Commission des Arts et des Lettres (CAL). …… 170
2.1.1.2. Compte d'Affectation Spéciale pour le soutien de la Politique culturelle…… 170 – 173
2.1.1.3. Festival National des Arts et de la Culture (FENAC)…… 173
2.1.1.4. Le Musée National du Cameroun…… 173 – 175
2.1.1.5. Rentrée Culturelle et Artistique Nationale (RECAN)…… 175 – 176
3. Système de management des organisations d'exécution des missions du MINAC…… 176
4. Vue globale de l'économie culturelle au Cameroun. …… 177 – 178
4.1. Environnement et fonctionnement des EOCs au Cameroun…… 179 – 181
4.1.1. Profils statutaires des EOCs : structuration informelle et formelle…… 181 – 182
4.1.2. Avantages et stratégies de développement en mode formalisation…… 182
4.2. Environnement juridique des arts et de la culture au Cameroun. …….. 183 – 184
5. Présentation de notre échantillon. …… 184
5.1. Champ de l'enquête et modes de sélection de l'échantillon. …… 184
5.1.1. Le champ de l'enquête. …… 185
5.1.2. L'échantillonnage. …… 185
5.1.3. Représentation de l'échantillon. …… 186
5.2. Échantillon cible ou population cible de l'étude. …… 186 – 187
5.2.1. Avantages et inconvénients. …… 187 – 188
5.2.2. Population-source (cible-mère) de l'étude. …….. 188
5.2.3. Population cible. …… 188
5.2.4. Cible et taille d'échantillon. …… 188 – 190
6. La collecte des données : Qu'est-ce qu'une donnée ? …….. 190 – 191
6.1. L'approche collecte des données. …….. 191 – 192
6.1.1. Les trois types de notes utilisées dans la recherche mixte…… 192
6.2. Méthode de la collecte des données. …….. 193
6.2.1. Données qualitatives collectées…... …… 193 – 194
6.2.2. Données quantitatives collectées…… 194
6.3. Durée de la collecte des données. …… 194 – 195
6.4. Collecte et traitement des données mixtes…... …… 196
6.4.1. La collecte des données. …… 196
6.4.1.1. Données issues des médias, des textes officiels et juridiques. …… 196
6.4.1.2. Bases des données et littératures officielles. …… 196 – 197
6.4.1.3. Recueil des données par observation non-participante…… 197 – 198
6.4.2. Le traitement des données. …… 198
6.4.2.1. Analyse du questionnaire : avant la Covid-19…… ……. 199 – 204
6.4.2.2. Analyse d'un nouveau questionnaire après le déconfinement (Covid-19) …….. 204 – 208

Section II : Analyse empirique des cas d'études…….. …….. 209

1. Présentation et analyse des cas d'études. …… 209
1.1. Cas N°1 : « Festival les Écrans Noirs », une entreprise de production et de diffusion cinématographique. 210 – 212
1.2. Gestion et problématique de développement. …… 213 – 214
1.2.1. Le Festival Écrans Noirs et son modèle économique. …… 214 – 217
1.2.2. Styles de management au sein de l'entreprise associative Écrans noirs…… 217 – 219
1.3. Cas N°2 : « Espace Doual'Art », une entreprise associative de promotion culturelle…… 219 – 220
1.3.1. Historicité et genèse du projet. …… 220 – 222

1.4. Gestion et problématique de développement. …… 222
1.4.1. L'approche structurelle et organisationnelle de l'entreprise……. 222 – 223
1.4.2. L'art dans la rue : le pouvoir de la créativité inestimable…… 223 – 226
1.4.3. Styles de management au sein de l'entreprise Doual'Art……. 226 – 227
1.4.4. L'entreprise Doual'Art et son modèle économique……. 227 – 228
1.5. Cas N°3 : « FIMBA », un festival de musique et un espace d'exposition……. 228 – 233
1.5.1. Le FIMBA : management et modèle économique. …….. 233 – 237
1.6. Cas N°4 : « La Route des chefferies », un programme de valorisation du patrimoine culturel national… 237 – 241
1.6.1. Le Programme la Route des Chefferies : management et modèle économique…… 241 – 242

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE…… 243 – 245

TROISIEME PARTIE : Résultats et discussions. …… 246

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE……... 247 – 248

CINQUIEME CHAPITRE : Présentation et discussions des principaux résultats de la recherche…… 249

Section I : Présentation, discussions et analyse des résultats – Analyse sur les convergences et divergences sur les cas étudiés…… 250

1. Discussions et analyse des résultats. …….. 250
1.1. Qui sont les acteurs-entrepreneurs culturels et les EOCs analysées ? …… 250 – 253
1.2. Les acteurs interviewés. …… 253 – 255
1.3. La posture de l'interviewer face à l'interviewé. ……... 255
1.4. Durée des entretiens réalisés…..……... 255 – 256
1.5. Triangulation et qualité des données……. 256 – 257
1.6. Les EOCs face à la production culturelle sur la production économique…… 258
1.6.1. Approche statutaire et modèle économique. ……. 258 – 260
1.6.2. Employabilité et textes juridiques au Cameroun pour les associations……. 260 – 261
1.6.3. Normes juridictionnelles des EOCs au Cameroun : textes et lois…… 261 – 262
1.6.4. Exemple des textes représentatifs et organiques. ……. 262
1.6.4.1. Le Décret N° 79/390 du 22/09/1979 portant institution de la charte culturelle..... 262
1.6.4.2. Le Décret N°99/443/PM du 25/03/1999 relative à l'activité touristique..... 262 – 263
1.7. La place des dirigeants et le côté dynamique des EOCs. ……... 263 – 265
1.8. Autres secteurs dynamiques sur la production culturelle sur la production économique…… 265
1.8.1. Cabarets et studios d'enregistrements. …….. 267
1.8.1.1. Le cabaret : avantages et inconvénients. ……. 267 – 270
1.8.1.2. Les studios d'enregistrements et des productions musicales..... 271 – 272
1.9. Sources de financements des EOCs. ……. 272 – 273
1.10. Des EOCs au Cameroun face aux banques et aux tontines. ……. 274
1.10.1. Les EOCs et les tontines. ……. 274 – 275
1.10.2. Les EOCs et les microfinances. …… 275
1.10.3. Les EOCs et les banques. ……. 276 – 277
2. Les résultats sur l'analyse mixte …….. 277 – 279
3. L'apport des EOCs dans le développement de l'économie culturelle dans le pays…… 279 – 281
4. Convergences et divergences sur les cas étudiés : approches discursives…… 282 – 283
5. Présentation analytique des quatre cas étudiés. ……. 284
5.1. De la convergence à la divergence des pratiques et des méthodes…… 284
5.1.1. Le premier cas : Festival les Écrans Noirs. …… 284
5.1.1.1. Analyse sur les approches stratégiques et opérationnelles. …….. 284 – 288
5.1.1.2. Approches constructives et techniques. ……. 289 – 290
5.1.2. Le deuxième cas : Espace Doual'Art. ……..……... 290 – 294
5.1.2.1. Stratégies de mutation et de construction : opérationnalisation par des actions..…… 294 – 298
5.1.2.2. Stratégie pour la métamorphose des patrimoines en péril. ……. 298
5.1.2.3. Stratégie d'accès à l'espace public : résistance et résilience. ……. 299 – 300
5.1.2.4. Espace Doual'Art et les partenaires financiers. ……. 300 – 301
5.1.3. Le troisième cas : le Festival International des Musiques Bantoues (FIMBA). …… 301 – 302
5.1.3.1. Le FIMBA en 20 ans d'existence. ……... 302 – 305
5.1.3.2. Quelques partenaires du festival. ……. 305 - 306
5.1.4. Le quatrième cas : le Programme la Route des chefferies (PRDC). …… 306 – 307
5.1.5. Les enjeux du programme. …… 307
5.1.5.1. L'enjeu territorial. ……. 307 – 308
5.1.5.2. L'enjeu culturel et identitaire. ……. 308 – 309
5.1.5.3. Attentes, ambitions et résultats du Programme. ……. 309 – 310

5.1.5.4. Réalisations : création et aménagement d'espaces culturels. ..... 310 – 311
5.1.5.5. Financements et partenariats. ..... 311 – 314
6. Regard sur le dynamisme des EOCs. 315
7. L'environnement événementiel artistique et musical au Cameroun. ..... 316 – 317

Section II : Rapports entre les résultats obtenus et les propositions de recherches formulées sur l'impact de la production culturelle sur la production économique. ..... 318 – 319

1. La question de l'employabilité au sein des EOCs au Cameroun. 319
2. La force de l'économie de la culture et l'application des textes juridiques. 320
3. Le modèle économique construit par les EOCs. ..... 320 – 321
3.1. Les acteurs-entrepreneurs culturels face à la stratégie d'adaptabilité sur le terrain..... 321 – 323
3.2. Dynamisme et apport des EOCs au développement de l'économie de la culture..... 323 – 325
4. EOCs et dynamisme selon une étude menée par l'Organisation internationale de la francophonie..... 325 – 326
5. Les possibles mesures d'accompagnements. ..... 326 – 328

SIXIEME CHAPITRE : Implications managériales et limites de la recherche. 329

Section I : Recommandations - améliorer la contribution des EOCs à la création et à la croissance économique. 330 – 332

1. La problématique de la structuration et de l'organisation. ..... 332 – 334
2. La question formation des acteurs de développement culturel. ..... 334 – 335
3. Les compétences à cultiver et à développer pour les acteurs-entrepreneurs culturels..... 335 – 336
4. Stratégies et modèles/styles de management des EOCs. ..... 337 – 338
4.1. Propositions d'approches managériales des EOCs. ..... 338 – 341
4.2. Logique d'un développement de l'économie culturelle à l'échelle du pays. ..... 341 – 342
4.2.1. Structuration et développement de l'offre culturelle..... 342 – 343
4.2.2. Structuration, valorisation et capitalisation des équipements existants..... 343
4.2.3. Construire des synergies entre les acteurs : mutualisation. ..... 343 – 345
4.3. Justifications des enjeux économiques et du développement local. ..... 345 – 347
5. Propositions de collaboration entre l'État et acteurs-entrepreneurs culturels. 348
5.1. Améliorations, propositions et changements des stratégies de collaboration..... 349 – 350

Section II : Limites et orientations des recherches futures. 351

1. La question des limites. 351
1.1. Limites théoriques. ..... 351 – 352
1.2. Limites méthodologiques. ..... 352 – 353
1.3. Limites épistémologiques. 353
1.4. Limites managériales. ..... 354 – 355
2. Voies de recherche. ..... 355 – 356
3. L'impact de la Covid-19 sur la recherche scientifique concernant notre étude..... 357 – 358
4. Conséquences de la Covid-19 sur l'économie de la culture : confinement et déconfinement..... 358 – 360

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE..... 361 – 362

CONCLUSION GENERALE ..... 363 – 367
1. Résultats de la recherche..... 367
1.1. Sur les défauts de qualités. ..... 367 – 368
1.2. Sur le dynamisme économique. ..... 368 – 369
2. Validité de la recherche. 369
3. Fiabilité de la recherche. ..... 369 – 370
4. Apports et limites de la recherche. 370
4.1. Apports théoriques. ..... 370 – 371
4.2. Apports méthodologiques. ..... 371 – 372
4.3. Implications managériales. ..... 372 – 375
4.4. Limites méthodologiques et épistémologiques. ..... 375 – 376
5. Les avenues de recherche. ..... 376 – 380
6. Finalités, attentes et ambitions de la recherche. ..... 380 – 382

Table des Encadrés - Figures - Graphismes - Illustrations - Images - Schémas - Tableaux..... 383 – 385
Liste des sigles et abréviations..... 386
Bibliographie..... 387 – 435

Annexe..... 436
❖ *Extraits des quelques retranscriptions des entretiens audio.....* 437 – 458

- *Quelques questionnaires* ..... 459 – 469
- *Exemple des quelques courriers de recommandation*..... 470 – 473
- *Décret portant création d'un compte d'affectation spéciale pour le soutien de la politique culturelle*..... 474 – 476
- *Communiqué radio-presse sur l'attribution des financements aux acteurs culturels du compte CASSPC.* 477 – 482
- *Festival Écrans Noirs 2017 – Règlement général*..... 483 – 487
- *Quelques supports sur les cas étudiés* ..... 488 – 492
- *Quelques attestations de participations aux colloques et autres formations*..... 493 – 498
- *Questionnaire après le déconfinement / Covid-19* ..... 499 – 512

Résumé (français – anglais) 513

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« La thèse est un exercice utile quand les étudiants sont bien aidés et qu'ils savent valoriser ultérieurement leur travail » (Maisonneuve, 2005 :8).

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.

Les entreprises et les organisations culturelles (EOCs) contribuent à la création et à la diffusion des œuvres artistiques, avec une logique de commercialisation visant du profit économique (LeGoff, 2011 :1-32 ; Mankiw & Taylor, 2019 :14-16). La question du profit économique passe par la création des valeurs et des produits vendables, à travers une organisation ou une entreprise, qu'elle soit culturelle ou non. Suivant notre étude sur le secteur des industries culturelles et créatives, nous appuyons notre analyse sur les questions du management des EOCs. Porteuses des valeurs et des identités, des entreprises culturelles s'appuient sur la culture, comme gisement pour valoriser les créations et les innovations. Elles développent des biens et services culturels.

Entreprise culturelle, parce que c'est une association des mots constituant un syntagme figé, indissociable dans la définition des concepts. En effet, une entreprise culturelle est une association qui fédère en son sein des organes d'activités, de décisions pour mettre en action des idées, des projets, qu'ils soient culturels ou artistiques. Elle s'appuie sur des projets dont la finalité est de produire du contenu et de commercialiser des biens de nature culturelle.

Des biens qui portent une marque symbolique, esthétique et identificatrice d'une culture donnée, ayant une valeur marchande. Le fondement de tout cela est la culture, parce qu'elle se caractérise par son côté purement inventif et artistique. Elle s'appuie sur la créativité et l'innovation. Le rôle tenu par les entreprises évoluant dans le secteur de la créativité et de l'innovation est, de structurer et de valoriser l'imagination entrepreneuriale des acteurs-entrepreneurs culturels. Une imagination entrepreneuriale qui doit susciter de l'ingéniosité dans la créativité artistique, et s'imposer comme un mécanisme spécifique dans le développement économique. En s'insérant dans l'univers de capitalisation des économies, de développement durable et humain, de création de richesses, les EOCs se positionnent comme des moteurs de l'économie culturelle et créative. Moteur au sens de la productibilité des biens et services culturels, qu'imposent la diffusion des valeurs et des identités, en s'inscrivant dans une démarche de rentabilité.

Si les secteurs de la culture tiennent une place majeure dans le développement des sociétés contemporaines, d'après Chiapello (2004 :5), il en est de même pour les pays africains. La culture est un fondement dans nos sociétés traditionnelles, et une valeur inestimable de nos jours. La culture de manière générale a toujours été reléguée aux oubliettes, elle mérite une place utile parce qu'elle est au centre du développement des industries culturelles et créatives. Sans la culture, on ne peut parler du management des entreprises et des organisations culturelles. La préoccupation de gestion des organisations semble tenir lieu aujourd'hui (Aubouin, Coblence et Kletz, 2012 :196), d'où l'obligation d'avoir la maîtrise stratégique et organisationnelle des instruments de gestion. Les acteurs-entrepreneurs culturels qui sont les gestionnaires des EOCs ont la mission d'acquérir du savoir, des compétences et du savoir-faire.

En effet, le management des EOCs obéit à des normes et des exigences qui sont similaires à d'autres secteurs de l'économie. Elles sont considérées comme des lieux de création de richesses et de rassemblement des énergies créatrices (Évrard et Chiapello, 2004 :6). Elles doivent de nos jours, développer la maîtrise des outils de gestion, comprendre les mécanismes de gouvernance et s'approprier les méthodes croissance, afin de faire évoluer le secteur de la culture. Traiter la question des EOCs sans pouvoir analyser le côté management de celles-ci, c'est biaiser son analyse et son travail de recherche. En respectant l'ensemble des stratégiques, des tâches et des méthodes de gestion, le management des EOCs s'impose comme une exigence pour un acteur de développement sensé, capitaliser les caractéristiques de la performance. L'amélioration de la qualité du management des activités et des hommes dans ces entreprises est une condition de leur survie et de leur développement au service des projets artistiques. L'expérimentation de pratiques innovantes de gestion au sein des entreprises culturelles constitue aussi une opportunité pour enrichir les concepts et les méthodes de management du changement dans les organisations (Savall & Zardet, 2002).

Cette recherche inscrite dans les sciences de gestion, plus précisément en management des EOCs, la nécessité de définir le concept de management s'invite à la réflexion. La notion de management est considérée comme un support pour développer les institutions et les organisations. Elle convoque des politiques managériales strictes et spécifiques pour gouverner les entreprises dans tous les corps de métiers. Elle englobe des connaissances, des méthodes et des techniques pour gérer une organisation, selon une direction donnée, afin de s'assurer du niveau de la performance prévue (Pélage, 2004 :55). Elle combine également plusieurs concepts : gestion d'entreprise, gestion d'organisation, gestion de projet, etc.

Dans le domaine culturel, le management peut être défini comme un processus qui doit apporter des changements. Un processus qui intègre des outils de gestion et des mécanismes de structuration professionnelle, dont la finalité est l'atteinte des objectifs fixés dans d'un projet culturel ou artistique. Le champ de la culture étant le nouveau gisement de la création d'emploi et de richesses, il représente pour les acteurs du secteur, le fondement de la créativité.

Fondement de la créativité au regard de l'innovation qu'il développe, faisant de ce champ, des terrains d'expérimentation et de création. À travers ces terrains, ils s'emploient à la création des richesses dans un contexte de diversité culturelle. Ils produisent ainsi de la marchandise exceptionnelle, considérée ici comme des biens et services culturels, obéissant à des normes et des règles du marché de l'art. Cette production doit être porteuse des valeurs, des caractéristiques particulières, des contenus et des identités spécifiques, du fait que, les biens culturels sont exceptionnels. Pour D'Almeida et Alleman (2008 :23), les biens et services culturels sont des biens d'expérience, on ne peut exemple connaître la valeur d'un livre tant qu'on ne l'a pas lu. Ils sont uniques. Chaque œuvre est unique et possède son propre public.

1.1. Aperçu sur le management des organisations culturelles en Afrique centrale.

Les autorités de la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) ont produit un support d'analyse, présentant l'environnement du développement de la culture pour les années 2014 – 2020. Cette analyse stratégique fait un état des lieux sur les forces et les faiblesses, sur les opportunités et les menaces qui pèsent sur le développement des organisations culturelles et de l'économie de la culture dans cette région de l'Afrique.

Le travail réalisé par les experts et chercheurs sur cette partie de l'Afrique, du point de vue résultats, ne permet pas de se projeter sur la question des données statistiques des entreprises et des organisations culturelles. En raison du poids du secteur informel et de la méfiance de certains opérateurs, les enquêtes de terrain n'ont pas permis de collecter la totalité des données espérées (Profil culture OIF, 2012 :6), cela ne voudrait dire que le secteur n'est pas vivant et ne produit des contenus. Le fonctionnement actuel des EOCs ne favorise pas la production des données réalistes, car la plupart d'entre elles sont en mode informel.

Les données chiffrées sont inexistantes. Ce modèle économique construit sur l'informel rend difficile la mobilisation des données statistiques. Les données chiffrées qui existent de nos jours ne reflètent la réalité et sont obsolètes. Les données considérées récentes sur cette partie de l'Afrique concernant les industries culturelles et créatives datent de 2012. Des nouvelles études doivent être menées afin de présenter le dynamisme des industries culturelles dans cette partie de l'Afrique.

Le Cameroun faisant partie de cette zone de l'Afrique centrale, son industrie culturelle pèse dans le développement économique, si l'on se réfère aux données de la Francophonie. Excepté le secteur du patrimoine culturel, l'économie de la culture présente, en termes des emplois directs en 2011, une estimation d'au moins 4.458 avec un chiffre d'affaires cumulé d'au moins 546,7 millions de francs CFA (Profil culture OIF, 2012 :6). À travers ces chiffres, nous avons pu analyser le secteur de la créativité, et comprendre le fonctionnement de l'environnement des industries culturelles au Cameroun.

En effet, le choix du Cameroun pour cette étude s'explique par sa grande richesse en diversité culturelle. Une diversité culturelle comme source d'opportunités dans la rentabilité économique et, comme support dans la valorisation des traditions et des identités des peuples. Considéré comme l'Afrique en miniature (Tchawa, 2012 :319), le cas du Cameroun reste unique par rapport à son héritage historique, colonial et culturel. On lui seul, il présente toute une mosaïque linguistique unique et spécifique, avec une diversité ethnique et religieuse (Malet et Soëtard, 2011 :320).

À cette mosaïque linguistique, il faut ajouter le pidgin-English, surtout pratiqué dans les zones à forte diversité linguistique (pays bamiléké et Grassfields). En effet, cette complexité linguistique contribue énormément à l'expression du patrimoine culturel national.

1.2. Pourquoi le Cameroun ?

Le choix du Cameroun comme terrain d'étude nécessite que nous présentions quelques aspects spécifiques et particuliers, qui le distingue des autres pays de l'Afrique centrale, du point de vue artistique et culturel, si on se réfère aux résultats de l'étude réalisée par la francophonie en 2012 et par la CEEAC en 2014. La du choix du Cameroun s'explique aussi, par le dynamisme que fait preuve l'économie de la culture, qui participe à la création des richesses et des emplois. Dans cet engrenage des créations des valeurs et de richesses, on compte également les acteurs-entrepreneurs culturels qui ménagent des grands efforts pour faire vivre le secteur de la créativité artistique et culturelle. Par leurs apports de tous sortes, ils participent à donner vie à ce secteur qui manque de tout, tout en jouant la carte de la rentabilité et du développement.

Situé au centre de l'Afrique, le Cameroun est un pays au carrefour de plusieurs cultures, avec une culture locale multiforme diverse et des cultures étrangères (Kombou & Feudjo, 2007 :45), tout en s'appuyant sur une diversité culturelle particulière et spécifique. Il est le pays le plus peuplé de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Il est également celui où, la densité de population est la plus élevée avec environ 41 habitants par km².

Le Cameroun est un pays très diversifié du Nord au Sud, de l'Ouest à l'Est en passant par le centre. Il compte 240 groupes ethniques, avec deux langues officielles, l'anglais et le français. À ce bilinguisme, il faut ajouter les langues dialectiques et le *pidgin English*. Ce dernier est une langue d'interconnexion entre les différents groupes ethniques. Elle est utilisée dans les administrations, les hôpitaux et dans le monde des affaires. La cohabitation entre traditions, cultures et communautés prouve à quel point, ils peuvent se solidariser et construire une société unie. La société camerounaise traditionnelle est bâtie sur des valeurs, sur des interrelations censées susciter la création de richesses et, capitaliser les composantes de rentabilité économique. Avec un écosystème constitué d'un environnement maritime (qui s'étend sur le littoral), forestier, montagnard et sahélien. Un passé historique fondé sur un triple héritage allemand, Français et Anglais (Kamdem, 2010 ; 2017), le pays profiterait de ces atouts pour développer son économie et faire profiter également à l'économie de la culture, en s'appuyant sur sa diversité culturelle.

Le pays partage ses frontières à l'Est avec la Centrafrique, au Nord avec le Nigeria et au Sud-Ouest, du côté du golfe de Guinée, sans oublier le Congo au Sud-est et le Gabon au Sud (Ngassam, 2014 :8). Il s'étend sur une superficie de 475.650 km² dont 466.500 km² de surface continentale. Une pluralité d'ethnies répertoriées et reparties en six grands groupes à savoir, les Soudanais, les Hamites et les Sémites vivant essentiellement dans les régions de l'Adamaoua, du nord et de l'Extrême-Nord et qui sont généralement animistes, chrétiens ou islamisés. Les Bantous, les semi Bantous (apparentés aux bantous) et les Pygmées sont les animistes ou christianisés. Un multilinguisme actif avec des langues communes qui sont comprises par tous les membres de l'aire culturelle ou régionale (Sawa, Fang béti, Soudano-sahéliens) mais, ce n'est

pas le cas dans d'autres régions, le cas du Grassfields. On pourrait aussi faire allusion aux langues vernaculaires ou dialectes, qui permettent d'établir des liens.

Économiquement stable, le climat actuel des affaires favorise le développement des entreprises et, encourage le secteur informel à trouver sa place dans la grande sphère économique. Face à la pluralité des cultures, des traditions, des communautés, des mœurs, des coutumes que constitue la société camerounaise, il est encore appelé l'Afrique en miniature (Tchawa, 2012 :319). Dans cette pluralité des cultures, la logique veut que toutes les cultures se mettent ensemble pour échanger et dialoguer, sans nier les valeurs des unes et des autres.

Au sein des sociétés traditionnelles camerounaises, rien n'est comparable en termes de valeurs, des rites, des mœurs, des us et coutumes. Chacune des cultures est spécifique selon les pratiques et les identités. Difficile de pouvoir les mettre au même niveau de la compréhension culturelle ou de l'analyse des pratiques. Chacune est unique avec pour base ou fondement, la culture comme outil de communication et de dialogue sociale. C'est une manière de voir les choses sur la posture de l'ethnicité, angle que nous ne souhaitons pas développer de manière élargie dans notre étude. Mais, cela ne nous empêche d'en faire état.

Dans cette logique de création des valeurs et la promotion des identités, les acteurs culturels privés à travers leurs structures participent à l'éclosion économique du pays. Du côté étatique, il y a aussi des organismes comme le Festival National des Arts et de la Culture (FENAC) organisé et soutenu par le gouvernement. Cette activité est un symbole de la prise en compte de l'aspect développement culturel par les décideurs politiques. En dehors du FENAC, il y a également d'autres organisations et entreprises culturelles qui participent au développement de la créativité culturelle et artistique au pays. Certes, comme le signifie Mefe (2004 :14), c'est de la culture de la débrouille pour un secteur mal organisé et mal structuré. Qu'à cela ne tienne, les EOCs au Cameroun apportent une valeur ajoutée dans l'économie des activités culturelles et de l'économie nationale.

2. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.

Le Cameroun est un pays tributaire d'une grande et vaste richesse culturelle, dont sa capitalisation contribue au développement de l'économie nationale. Les spécificités de notre travail de recherche reposent sur les instruments managériaux convoqués par les acteurs de développement culturel, au sein des EOCs au Cameroun. Le Cameroun a une diversité culturelle qui mérite d'être promue et valorisée. En s'appuyant sur les traits culturels de chaque groupe ethnique, on y trouve des modes vies, à l'image des danses patrimoniales, des pratiques culturelles et autres. Une richesse inépuisable dont les acteurs et les promoteurs dans le domaine de la culture doivent s'en approprier. La création de richesses doit passer par les organisations et les entreprises qui créent des contenus, et développement des projets économiques.

Selon Degeorge (2007 :8), la création d'entreprise, au niveau de sa politique et à travers sa composante création d'emplois, semble constituer un moyen de lutter contre le chômage. Sur le plan économique, elle peut être un moteur de croissance. Elle permet également, quoique plus indirectement, de favoriser l'innovation. Pour nous permettre de bien appréhender, d'analyser, et de comprendre l'environnement des entreprises et des organisations culturelles (EOCs) au Cameroun, nous avons choisi de nous appuyer sur une problématique de recherche. Une problématique construite sur deux approches de recherche : l'approche analytique et l'approche compréhensive.

La finalité de cette démarche est de pouvoir analyser, interpréter et comprendre les outils, les mécanismes et les théories empruntées par les acteurs culturels dans le management des EOCs, et dans la création des richesses, des emplois et du développement humain.

Problématique

Analyse et compréhension des outils et stratégies utilisées par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la création des richesses et des emplois en contexte de diversité culturelle.

2.1. Questions de recherche.

Pour notre problématique, nous avons proposé une question principale et des questions subsidiaires :

Question principale

Comment est-ce que les pratiques managériales utilisées par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des entreprises et des organisations culturelles créent de la richesse, des emplois et le développement de l'économie de la culture ?

Questions subsidiaires

- *Comment est-ce que les acteurs-entrepreneurs culturels impactent l'environnement de l'économie de la culture au Cameroun du point de vue managérial et sociétal ?*
- *Comment est-ce que les approches construites par les acteurs-entrepreneurs culturels, ainsi que les outils de gestion et de management utilisés pour développer, créer et produire de la richesse et des emplois participent au développement ?*
- *Comment est-ce que les mécanismes d'accompagnements et de soutiens mis en place par l'État encouragent la créativité artistique et culturelle ?*
- *Comment est-ce que les enjeux stratégiques construits autour des textes législatifs encadrant le secteur du développement de la culture au Cameroun participent au développement de l'économie culturelle ?*

Suivant notre problématique, il est question de comprendre et d'analyser le fonctionnement des EOCs face aux enjeux (Gautier & Lenfle, 2004 :12) théoriques du management, par rapport aux modèles de gestion convoqués par les acteurs-entrepreneurs culturels. À cet effet, l'analyse passe par trois perspectives :

2.2. Perspective universaliste d'analyse de la culture.

Le caractère universaliste s'adresse à tous les Êtres Humains sans distinction. Cela nous renvoie au concept de la culture qui régit toutes les cultures, les traditions, les mœurs et les coutumes. Certes, toutes les cultures ne se valent pas car chacune d'elles a ses principes, ses règles, ses normes et ses pratiques dans la gouvernance de la communauté (De Blic, 2014 ; Citot, 2009 :100). L'Afrique est une terre des histoires, des pratiques, des identités et des cultures qui méritent valorisation et reconnaissance. Parle d'universalisme c'est réduire toutes les cultures et les traditions africaines en une seule réalité. Chacune des culturels en Afrique a le mérite d'exister et de faire valoir ses authenticités et ses réalités. Il serait difficile d'admettre que les cultures sont uniques. La force des cultures africaines c'est cet ensemble des mœurs, des normes et des valeurs socioculturelles qui constituent des modèles culturels et des valeurs à promouvoir (Rwenge - Mburano, 2004 :159). Toutes les cultures du monde sont censées respecter la diversité et l'égalité qui incarnent nos sociétés.

2.3. Perspective socio-anthropologique d'analyse de la culture.

Si l'anthropologie fournit au chercheur en sciences sociales la méthode et les concepts utiles à l'analyse des évènements ou des faits relevant de l'ordre de la culture (Bellier, 1997 :1), cela justifierait l'utilité d'appropriation des valeurs traditionnelles par le paradigme de la culture. Les mondes culturels ou les cultures s'imprègnent des réalités du quotidien pour structurer les communautés, les modes de vies et la cité. Au Cameroun, lors de l'occupation des terres par les colonisateurs, ils sont venus avec d'autres cultures et d'autres traditions, dites occidentales, avec une finalité, imposer aux sauvages des valeurs nouvelles, sans tenir compte des réalités locales. Du côté des autochtones, la résistance et la lutte étaient la réponse pour protéger leurs cultures, leurs traditions qui s'est révélée efficace avec trois exemples exceptionnels : le Ngondo, qui est une fête traditionnelle et culturelle des peuples de la côte, le Nyem-Nyem qui est une célébration de la victoire du peuple Nyem-Nyem sur les Foulbés et le Ngoun, qui est une cérémonie annuelle incontournable des peuples Bamoun.

2.4. Perspective hybride sur l'analyse de la culture.

L'interpellation du concept d'hybridité dans la construction du discours entre les cultures et les traditions s'explique par la volonté de définir une identité, construite sur des valeurs nouvelles et ethniques. Cette identité a vocation de respecter les normes qui fondent les traditions, les us et coutumes au sein d'une société. Seule la prise en compte de l'aspect hybridité compte dans le respect des différences culturelles, dans l'interprétation des pratiques traditionnelles et culturelles, ainsi qu'à la construction ou la constitution des groupes ethniques dans la société. Cette interprétation des nouvelles valeurs se construit également dans la logique où la perspective universaliste de la culture à la perspective socio-anthropologique de la culture propose un modèle d'appréciation et d'acceptation d'un nouveau vocable. Il est question d'identification d'une démarche de co-construction des logiques, dont les nouvelles valeurs présentées comme l'hybridité,

interpellent le juste milieu dans la compréhension des cultures locales. Cette démarche rejette la notion d'universalisme, du fait que les différences culturelles ne peuvent pas être intégrées à un cadre universaliste (Bhabha et Rutherford 2006 : 97-98).

3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.

La définition de l'objet de la recherche dans une étude est un élément clé du processus de recherche. Il traduit le projet de connaissance du chercheur et son objectif. En nous penchant sur les enjeux managériaux des EOCs en contexte de diversité culturelle au Cameroun, notre objectif est d'analyser et de comprendre le fonctionnement de l'environnement des EOCs au Cameroun, avec une possibilité de proposer des business models et des stratégies de management organisationnel. Dans une démarche de construction des savoirs et des discours, le chercheur vise des objectifs spécifiques, en relation directe avec son objet de recherche. Il doit également adopter une posture significative, afin d'aboutir à ses ambitions, voire ses attentes. Cette posture doit l'aider à trouver des solutions dans la situation où à un problème dont il est confronté. Cette attitude est encore appelée, le syndrome de la vérité et de l'explication parfaite (Ben Aïssa, 2001 :9). Pour notre étude, il est question d'identifier et d'analyser des dispositifs construits par les acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun dans la création et la capitalisation des richesses.

Object et intérêt de la recherche

Le postulat de départ de notre recherche est basé sur l'analyse et la compréhension des mécanismes de management utilisés, par les acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun au sein des EOCs. À travers une démarche constructiviste, sachant que la thèse constructiviste postule que l'objet est toujours une construction mentale (Constant & Lévy, 2012 :77), même lorsque celui-ci a un substrat matériel, la finalité est de pouvoir comprendre la structuration des EOCs, analyser les modes de gestion, de gouvernance et expliquer les postures des acteurs-entrepreneurs culturels, dans une perspective de prescription par des propositions, s'il y a co-construction. Ainsi, pour parvenir aux résultats par rapport au terrain de re cherche, notre étude s'appuie sur les réalités observables par une approche multi-cas, du fait que nous connaissons notre cadre théorique d'analyse, notre méthode et le terrain. En effet, quand une réalité recherchée est réelle (Watzlawick, 1990) ou éphémère, une valeur est accordée à l'étude, même si ladite réalité reste infinie.

4. REVUE DE LA LITTERATURE, DU CHAMP THEORIQUE ET DES QUESTIONS DE RECHERCHE.

4.1. Revue de la littérature et du champ théorique.

La construction de notre revue de la littérature (Bollecker & Azan, 2009 :61-86) et du champ théorique est d'enrichir notre travail de recherche en s'appuyant sur plusieurs théories et des études scientifiques, à l'instar de l'approche sur la question de « ***Modélisation et pilotage de l'entreprise : proposition d'une démarche de construction et de validation de modèles*** » (Hatchuel & Moisdon,1993 ; Abir Fathallah, 2011) ; sur l'approche théorique concernant le « ***positionnement stratégique d'enrichissement et du***

concept de valeur des entreprises culturelles » (Marteaux & Mencarelli, 2005 :161-178) ; sur l'apport basée sur la théorie de « ***la soutenabilité des entreprises culturelles*** » (Greffe & Simonnet, 2003 :57-86) ainsi que sur l'approche théorique tournée sur « ***la particularité de l'économie de la culture*** » (Greffe, 2010 :1-34). Toutes ces théories et ces discours sont pour nous des outils d'aide à la conduite des recherches sur le terrain, dans la compréhension de notre problématique d'étude ainsi qu'à la compréhension de nos questions de recherche.

De ces approches, nous allons aussi faire appel à l'approche systémique (Donnadieu *et al.*, 2003 :1) encore nommée analyse systémique, notre étude se base sur tous les objets structuralistes des EOCs dans leur complexité. Il est question d'appréhender l'objet de recherche dans son environnement immédiat, suivant une analyse liée au fonctionnement des EOCs en mode contextuel. L'approche systémique nous aidera à analyser les modèles mis en place dans la gestion des EOCs. La finalité est de pouvoir comprendre leurs politiques de développement et de croissance économique, dans la création de richesses en contexte de diversité culturelle. Puis le processus (Lorino, 2003 ; Aït-El-Hadj & Brette, 2006) de modélisation pour orienter notre posture constructiviste, dont la démarche permet d'analyser les outils de gestion au sein d'une entreprise ou une organisation, dans l'apport à court et à long termes des perspectives de développement ou de croissance structurée.

En effet, notre intention n'est pas de porter jugement sur les pratiques managériales des EOCs, mais de mener une démarche analytique des process, de comprendre les postures stratégiques de développement et de s'approprier les modèles construits par les acteurs-entrepreneurs culturels, afin de déceler les forces et faiblesses (Saïas & Métais, 2001 :186 ; Le Boulaire, & Retour, 2008 :59) d'une économie de la culture en devenir. Comprendre les processus et les mécanismes appropriés par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs dans la création des richesses, est l'orientation que nous donnons à cette étude. Retenons, les pratiques managériales des EOCs s'appuient sur les principes de gestion des compétences, en fonction d'élaboration et d'application des règles de gestion (Aubret & *al.*, 2002 :1), ainsi que sur le développement des compétences (Loufrani-Fedida, 2008 :74). Du point de vue des fondements, l'attention est portée sur le profil des acteurs, leurs discours, leurs réalisations organisationnelles dans la création de richesses.

Le cadre fonctionnel des EOCs sera également étudié et analysé en s'appuyant sur leurs structurations juridiques, parce que la question de régulation juridique des activités culturelles pose un véritable problème au Cameroun, au regard de notre enquête exploratoire. En qualité de législateur et de garant de l'application des textes et des lois juridiques, l'État doit évaluer les actions du développement culturel, et s'assurer du bon fonctionnement de l'économie de la culture. Sur la question des fondements, nous analyserons les modèles de management construits par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion durable et dans l'amélioration des performances des résultats (*pratique, pragmatisme, théorisation et politique de gestion technique*) stratégiques des EOCs.

5. Positionnement épistémologique et méthode de recherche.

5.1. Posture épistémologique.

L'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967 :6 ; Avenier, 2011 :374), qui conduit le chercheur vers l'accès à la connaissance des savoirs utilisables dans une recherche. Si la posture épistémologique adoptée par le chercheur le conduit à des démarches de recherche et à une connaissance différente (Degeorge, 2007 : 23), notre étude s'appuie sur le constructivisme afin de répondre à la problématique de l'étude. Toute recherche scientifique dans une logique de justification des savoirs doit se positionner dans le champ sur lequel, elle est ancrée (Grawitz, 1996 : 348).

Afin de déterminer et d'analyser les enjeux managériaux des EOCs en contexte de diversité, la posture constructivisme a parue proche de nos attentes, du fait qu'il est question d'analyser les construits des acteurs, de comprendre leurs discours dans la réalisation des actions observables et d'appréhender les réalités qui entourent leurs pratiques sur le terrain.

Le choix de cette posture permet d'interpréter et de diagnostiquer suivant une approche théorico-empiriques, les situations (Claveau et Tannery, 2002) et les réalités du terrain. Avec Cameroun comme terrain d'étude dans la conquête des données et la compréhension des postures des acteurs-entrepreneurs culturels qui favorisent le développement des EOCs, le constructivisme est l'approche qui va nous permettre à analyser les construits et les actions (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013) de ces derniers.

5.2. Méthode de recherche.

Le choix de la méthode retenue est l'étude multi-cas. Pour nous aider à faire ressortir les données complètes des cas analysés, ainsi que des pratiques mises en place pour développer les actions sur le terrain, l'étude multi-cas nous a parue réaliste. En effet, l'approche multi-cas permet d'avoir un regard plus élargi sur les cas étudiés, le saisissement de leurs pratiques quotidiennes et l'analyse de leurs business models.

Le fait de vouloir interpréter, analyser et appréhender les construits des acteurs-entrepreneurs culturels dans le management des EOCs, l'étude multi-cas est la représentation d'un panel des stratégies dans la collecte des données descriptives (Koubeissy, 2015 :100).

Le choix de cette méthode est choix réfléchi pour faire des allers-retours entre le qualitatif et le quantitatif, dans le but de comprendre les efforts des EOCs dans la création des biens et services culturels. Ce choix permet de construire la logique à mettre en place par le chercheur sur la collecte des données (validité de construit), sur l'analyse des données (validité interne), sur la description du design (validité externe), et sur la fiabilité, en utilisant un protocole pour l'étude de cas, selon Yin (1994 :33 ; 2003) et EL Attar & EL Moustafid (2014).

5.3. L'approche mixte.

Afin d'être efficace et logique dans notre posture de recherche, notre démarche s'appuie sur l'approche mixte, afin de faire des allers-retours entre le qualitatif et le quantitatif du fait qu'elle associe les deux démarches. Pour atteindre l'objectif que nous nous sommes fixés et défini dans la collecte des données, nous avons décidé de s'appuyer sur l'approche mixte, en menant une enquête auprès de tous les acteurs-entrepreneurs culturels du développement de l'économie de la culture au moyen du questionnaire (quantitative), ainsi que la conduite des entretiens (qualitative).

Pour Ivankova, Creswell et Stick (2006 :3), la méthode mixte est une procédure pour collecter, analyser et mélanger ou intégrer des données qualitatives et quantitatives (dérivées de méthodes) à un certain stade du processus de recherche dans une même étude dans le but de mieux comprendre le problème de la recherche.

Cette approche permet de construire une compréhension plus complète et plus approfondie du phénomène étudié qu'une approche quantitative ou qualitative seule. Les sciences de gestion ayant recourt à l'analyse des chiffres et des contenus théoriques, la méthode mixte est celui qui répond à cette démarche, et aussi à notre conduite des recherches.

En adoptant l'approche mixte, le chercheur dans le recueil des données va manipuler à la fois les données quantitatives issues du questionnaire administré et, des données qualitatives issues des entretiens ouverts ou semi-directifs. L'intégration de ces deux méthodes permet d'avoir une large vision des choses, et la compréhension facile sur les interprétations basées sur les forces combinées des deux types de données, pour comprendre les problèmes de recherche (Creswell & Plano Clark, 2011).

L'important à retenir dans cette étude, c'est que les méthodes mixtes en recherche relèvent à la fois de ce que l'on appelle une méthodologie, au sens philosophique, mais aussi des méthodes, en tant qu'outils de recherche[1]. Le choix de cette approche nous apparue utile au regard des données collectées et analysées, et ensuite de faire la comparaison des résultats obtenus par chaque méthode. La collecte et l'analyse des données qualitatives et quantitatives sont effectuées séparément, puis les résultats des deux sont comparés ou combinés, choses que nous nous sommes attelés à faire.

6. STRUCTURE DE LA THESE.

La structuration de ce travail de recherche est construite en trois parties et six chapitres. **La première partie** est dédiée aux analyses théoriques et conceptuelles :

[1] Comment utiliser les méthodes mixtes en recherche ? Consulté le 03/01/2021 sur : https://methodorecherche.com/comment-utiliser-methodes-mixtes/

- **Le premier chapitre** est consacré à la compréhension théorique et au positionnement des concepts : de la définition des notions à leurs positionnements dans la problématique de recherche. Il y a la revue de la littérature dédiée aux champs de la culture, précisément sur les entreprises et organisations culturelles. À travers un état des connaissances, on a effectué une analyse des concepts majeurs, en s'appuyant sur les notions suivantes : culture, entreprise culturelle, management culturel, économie des activités culturelles.

- **Le deuxième chapitre** est construit sur trois perspectives d'analyse des EOCs. Un travail axé la compréhension de la notion culture. Ainsi, à travers trois perspectives à savoir, la perspective universaliste (valorisation d'un modèle universel de la culture), la perspective socio-anthropologique (l'adaptation aux contextes culturels de chaque ethnie) et la perspective hybride (réflexion sur la co-construction d'une nouvelle vision de la culture qui reconnaît et valorise les atouts de la diversité culturelle), nous avons construit tout une rhétorique pour justifier nos choix.

La deuxième partie est consacrée au cadre méthodologique et à l'étude empirique de la recherche :

- **Le troisième chapitre** présente la posture épistémologique et la méthodologie de type mixte (questionnaire, interviews, entretiens) de recherche. Une démonstration qui explique les modalités de collecte et de traitement des données, ainsi que sur l'approche terrain.

- **Le quatrième chapitre** analyse de manière empirique des EOCs au Cameroun. L'opérationnalisation sur la compréhension de cette partie est axée sur quatre approches théoriques et du terrain d'étude, qui est le Cameroun.

La troisième partie présente les résultats de la recherche et les propositions sur la gouvernance des EOCs :

- **Le cinquième chapitre** est dédié aux résultats de l'étude avec la présentation de quelques cas de business models comme preuve de développement des industries culturelles et créatives. Il a été question d'analyser les stratégies des acteurs dans la co-construction et l'utilisation des outils de gestion. Cette partie décrit et analyse les forces et les faiblesses des EOCs dans un contexte de diversité culturelle, ainsi que la présentation des données sur les conséquences de la Covid-19.

- **Le sixième chapitre** est consacré aux propositions (possibles) sur la gestion des EOCs (management des entreprises culturelles, le respect de l'hybridité managériale, les implications managériales, …), dans le respect des normes de gestions et de management des organisations.

À la fin de l'élaboration de nos résultats de recherche, nous avons été confrontés à une situation inédite, l'apparition d'une pandémie, la COVID-19. Une pandémie qui est venue bouleversée l'organisation sociales des personnes, le déclanchement des crises au sein des entreprises (fermetures, licenciements,

diminution des activités et des effectifs, …) dans le monde. Déclarée de crise sanitaire mondiale, la pandémie est partie de la Chine avec toutes les conséquences (économique, sanitaire, sociale) que vivent presque tous les pays.

Si la pandémie a paralysée les entreprises, les systèmes de santé, la modification des modes de vie des populations, les universités et les recherches scientifiques n'ont été épargnées. Il y a eu obligation de fermer les universités sur les directives du gouvernement, avec à la clé le report de toutes les activités (soutenances programmées, colloques, séminaires, …), laissant place à des rencontres et des formations en ligne. Faisant partie des soutenances programmées, la fermeture des universités a eu raison sur notre travail de recherche.

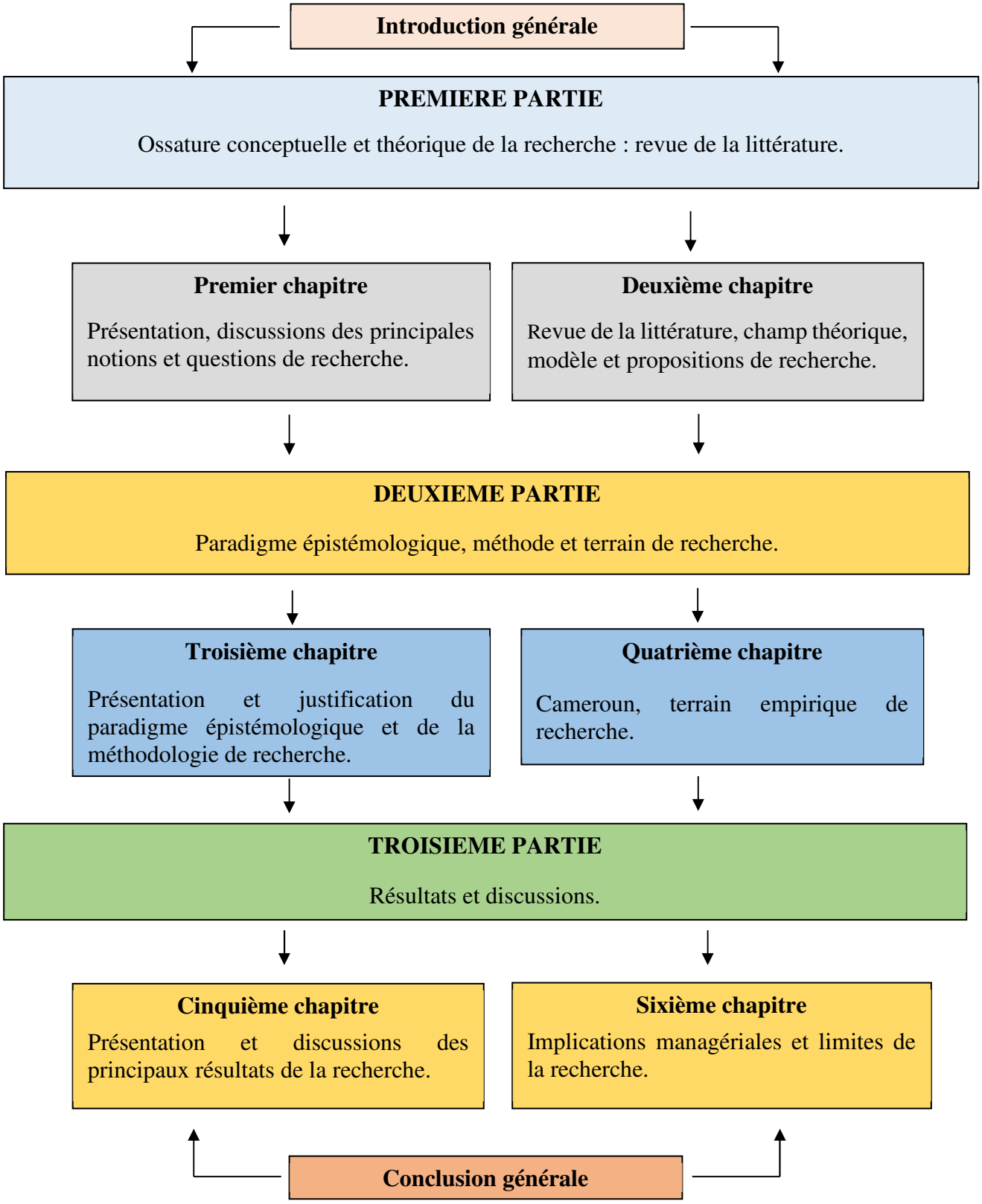
En relation avec la problématique de notre étude, le secteur des industries culturelles et créatives n'a pas été épargné par cette pandémie. Plusieurs activités culturelles ont été reportées, voire totalement annulées. La crise sanitaire créée par cette pandémie marque une nouvelle ère dans la transformation des économies et le management des organisations en Afrique et dans le monde (Kamdem & al., 2020 :18). Il a fallu s'adapter aux nouvelles normes imposées par la pandémie dans la gestion des activités, passer du présentiel au virtuel. Les conséquences sont énormes et dévastatrices pour les tous les secteurs de la culture.

Suivant notre terrain d'étude le Cameroun, l'impact de la crise du Covid-19 sur le secteur culturel est à déplorer, sachant que ce secteur est essentiellement construit dans l'informel. Sur les mesures prises par le gouvernement face à la crise pandémique, les industries culturelles et créatives n'ont pas été prises en compte. Il est donc difficile d'évaluer de manière précise et statistique l'étendue des dégâts, ainsi que la question des pertes financières qu'auraient connus les acteurs-entrepreneurs culturels.

Afin d'analyser les effets du confinement et de la Covid-19, nous sommes retournés une fois de plus auprès des acteurs-entrepreneurs culturels, lors du premier déconfinement pour recueillir leurs témoignages et leurs propos sur cette situation. Les conséquences du confinement ont encore augmenté la précarité auprès des acteurs, qui la plupart fonctionnent dans l'informel, sans assurance et sans des garanties quelconques.

Au regard de ce qui précède ainsi que des données recueillies sur le terrain après le déconfinement, il est temps pour les acteurs-entrepreneurs culturels et les décideurs politiques de trouver des alternatives sérieuses pour relever les défis de nos modèles de développement classique (Sene, 2020 :133), surtout concernant le développement de l'économie de la culture. Il est temps de réfléchir sur un modèle hybride de management des EOCs, calqué et enraciné sur le modèle de management africain comme l'expliquent Kamdem *et al.,* (2020) et Evalde Mutabazi (2006 : 179 - 197).

Schéma 1 *: Schéma de l'écriture de la thèse.*



PREMIERE PARTIE

OSSATURE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE :

REVUE DE LITTERATURE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La création de richesses est le fondement de toute entreprise ou organisation qui doit produire des biens et services de valeurs. Dans le cas de notre étude axée sur le secteur de la culture, les entreprises et les organisations culturelles (EOCs) définissent des champs d'actions ainsi que les activités à développer, susceptibles de produire de la richesse et de contribuer au développement humain. Au travers des EOCs, des politiques d'actions et la construction des projets sont mises en place afin de développer l'économie de la culture. Les acteurs-entrepreneurs culturels se retrouvent face à l'obligation de participer à la création de richesses et à participer au développement de l'humain, par une formulation des valeurs et des normes. Ils constituent pour une entreprise ou une organisation culturelle, le fondement organisationnel et structurel, dont la finalité réside dans la création et la production des biens et services culturels.

Le rôle tenu par les entreprises évoluant dans le secteur de la culture est de structurer et valoriser l'imagination entrepreneuriale. Cette imagination doit susciter de l'ingéniosité dans la créativité artistique, et s'imposer dans le développement économique. En s'insérant dans l'univers de la capitalisation des économies, de développement durable et humain, de création des richesses, les EOCs doivent se positionner comme des moteurs de l'économie de la culture. Moteur au sens de la productibilité des biens et services culturels qui participent, à la diffusion des valeurs identitaires au travers des créations artistiques, en s'inscrivant dans une démarche de rentabilité. Le champ de la culture étant le nouveau gisement par excellence de création d'emploi, il représente pour le monde de l'entreprenariat culturel, le lieu de la créativité. Créativité qui est habituellement assimilée au génie du créateur qui, dans sa tour d'ivoire, à travers la fulgurance de l'inspiration, écrit, compose, dessine, peint, sculpte … (Barrère, 2006 :193).

Les EOCs à cet effet, doivent être des leviers économiques, pourvoyeuses d'emplois et génératrices de croissance pour l'économie nationale. Elles sont au cœur de la croissance de l'économie nationale, par l'association de l'économie de la culture et de l'industrialisation de la culture. Certes, la question de l'industrialisation de la culture dans les pays du sud reste encore une utopie, du fait qu'elle est bâtie de manière globale sur l'informelle. Il faut penser à cet aspect de l'industrialisation suivant des normes de commercialisation internationale. Mais pour ce volet d'industrialisation, il reste encore du chemin pour les EOCs, car l'aspect industrie culturelle dans les pays du sud, dans le secteur de la culture reste à définir, tant dans la compréhension des concepts, tant dans la manière de construire cette industrie. Ainsi, face à la mondialisation envahissante, les décideurs politiques et les acteurs-entrepreneurs culturels doivent s'approprier les questions du développement des industries culturelles et créatives en Afrique, pour ne pas rester en marge du développement du monde. L'urgence de nos jours pour l'Afrique est de positionner le continent dans la marche du développement des productions des contenus culturels. Il est imminent de

définir les biens fondés d'un marché porteur, et tout doit commencer par les marchés nationaux ou régionaux, puis sur les marchés de niche en misant sur les opportunités qu'offrent la mondialisation.

Ce défi requiert des politiques publiques stratégiques, incluant la prise en compte des industries culturelles appelées à prendre une importance grandissante dans l'économie de la culture (D'Almeida & Alleman, 2006 :45). Si la mondialisation est le maître-mot sur l'ouverture vers le monde, dans la commercialisation des biens et services culturels, alors les EOCs en Afrique ont un rôle à jouer dans ce concert de la mondialisation. Avec un champ qui ne cesse de s'élargir depuis l'économie des biens culturels singuliers (spectacle vivant, beaux-arts, patrimoine) jusqu'aux industries culturelles traditionnelles (livres, disque, cinéma, jeu vidéo plus récemment) et aux médias (presse, radio, télévision) (Benhamou, 2011 :5), les biens et services culturels au niveau local doivent être protégés. Ils produisent de la valeur, traduisent des émotions, créent de la richesse et des emplois. L'Afrique n'étant pas à l'abri de cette mondialisation, les EOCs doivent trouver une place de choix dans cette globalisation, développer des stratégies et s'imposer économiquement dans un environnement très concurrentiel et déséquilibré.

Pour ramener ce discours de mondialisation et de globalisation dans notre étude, il a été d'abord question, comme toutes les sciences, de commencer par la définition (Perrineau, 1975 :946) des concepts fondamentaux, puis la compréhension des théories en relation avec la recherche. Pour ce faire, nous avons commencé par la délimitation du champ de la recherche, afin de comprendre le fonctionnement des EOCs camerounaises face aux enjeux (Gautier & Lenfle, 2004 :12) de développement. Puis, nous avons analysé les concepts nécessaires et importants à notre étude par le truchement des théories du management, en convoquant plusieurs auteurs, sachant que cette étude s'appuie sur des discours ayant contribués à l'émergence de la thématique culture dans les EOCs.

Enfin, pour mieux structure notre travail, cette première partie a été construite sur deux chapitres dédiés aux analyses théoriques et conceptuelles, avec à la clé le premier chapitre qui présente les questions théoriques et le positionnement des concepts utilisés (état de l'art sur le champ de la culture). Suivant un état des connaissances, une analyse est faite sur les concepts fondamentaux : culture, entreprise culturelle, management, économie des activités culturelles, etc. Le deuxième chapitre quant à lui présente l'analyse sur la question de la problématique de recherche traitée sur trois perspectives d'analyses sur la notion culture à savoir, la perspective universaliste dans la valorisation d'un modèle universel de la culture, la perspective socio-anthropologique dans l'adaptation des discours aux contextes culturels de chaque ethnie et la perspective hybride fondée sur l'analyse de la co-construction d'une nouvelle vision de la culture, reconnaissant et valorisant les atouts de la diversité culturelle.

Nous tenons à signaler que cette étude s'est appuyée sur des théories généralement utilisées en management, afin de démontrer de l'impact de la production culturelle sur la production économique.

PREMIER CHAPITRE

PRESENTATION, DISCUSSION DES PRINCIPALES NOTIONS ET QUESTIONS DE RECHERCHE.

« *Le travail intellectuel fondamental dans une recherche, est un travail de redéfinition des concepts, que ceux-ci soient inventés ou existants. Les définitions que l'on pose au début d'une recherche ne sont que des définitions d'orientation du travail, c'est ensuite le processus de recherche qui permet de redéfinir les concepts, de les préciser ou au contraire de les élargir, de mieux circonscrire leur domaine de validité, de repenser leurs relations avec les concepts voisins* » (Dumez, 2011 :67-79).

Le travail présenté dans ce premier chapitre est axé sur l'analyse et la compréhension des cadres théorique et conceptuel des concepts fondamentaux de l'étude. Il s'appuie sur une revue de la littérature dédiée aux champs de la culture, précisément sur les EOCs. Pour comprendre et analyser les EOCs, une démarche de recherche s'impose, afin de cerner l'environnement de l'étude (définition, fondation, normes) et de la délimitation du champ de la recherche.

À cet effet, la démarche empruntée pour analyser, comprendre et appréhender le fonctionnement des EOCs est l'approche mixte, associant le qualitatif et le quantitatif.

La culture étant la source où est tirée l'étude, il a fallu d'abord définir et analyser le concept, dans une logique de compréhension paradigmatique. Puis, nous avons délimité notre champ de la recherche axé sur l'enjeu déterminant l'environnement du travail, en se référant aux discours des auteurs, les courants de réflexion et les sciences pratiques : de la sociologie à l'anthropologie en passant par la psychologie et autres.

Pour Coulangeon, il n'est sans doute pas de notion aussi vaste et aussi polysémique en sciences sociales que la notion de culture, qui renvoie alternativement à l'ensemble des symboles, des significations, des valeurs et des manières de faire propres à un groupe et au domaine spécialisé des activités expressives, savantes et populaires (2013 :59).

De Ignasse et Antoine (1995) à Kroeber et Kluckhohn (1952), en passant par Ferréol et Noreck (2010), Joëlle (2003) et tant d'autres, nous nous sommes approprié leurs réflexions dans le but de comprendre et de cerner la notion culture.

En effet, c'est à travers le cadre conceptuel que passe la description fidèle et exhaustive (Bergeron, 2015 :67) de la problématique posée en amont. Le cadre conceptuel permet de définir les concepts fondamentaux d'étude ou d'une recherche. En se référant à l'objet de recherche qui se fonde sur l'analyse et la compréhension des outils et des mécanismes de gestion utilisés, par les acteurs-entrepreneurs culturels en contexte de diversité culturelle, la finalité est de déterminer l'incidence de ces pratiques dans la production culturelle sur la production économique.

C'est ainsi dire, il n'est pas question de proposer ou d'inventer des nouveaux concepts dans cette étude, mais plutôt de s'approprier des discours existants. Pour parvenir à cette logique d'appropriation des discours et des contenus, nous avons fait échos sur les recherches et les travaux existants en relation avec la problématique de recherche. dans toute recherche scientifique, la redéfinition et la compréhension des concepts fondamentaux aide à mettre en lumière les notions floues et, permet de mettre en évidence la problématique de recherche. Que nous dit alors ces concepts fondamentaux en effet ?

SECTION I

CADRES THEORIQUE ET CONCEPTUEL : DISCUSSION DES NOTIONS. ANALYSE ET COMPREHENSION DU MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS CULTURELLES - QUESTIONS DE RECHERCHE

En analysant les concepts fondamentaux de la problématique de cette étude, notre démarche de capitalisation des savoirs s'inscrit dans l'analyse des contours scientifiques, nécessaires à construire des discours cohérents et structurés. Ainsi, l'appropriation des normes de cadres théorique et conceptuel dans une étude permet d'orienter la réflexion et, de répondre aux questions posées en amont par le sachant en quête de la connaissance. À travers des locutions, des concepts et des terminologies choisis pour éclairer la démarche scientifique, le chercheur dans sa démarche et sa quête des savoirs s'approprie son environnement, en faisant un retour compréhensif et analytique sur les définitions qu'il fonde son analyse.

1. La notion de culture.

L'appropriation de ce concept dans l'étude sur les EOCs au Cameroun permet d'analyser, la notion culture suivant sa source et son positionnement. S'interroger sur ce concept dans le secteur du développement culturel, c'est définir le sens qu'il porte dans les discours scientifiques. La culture dans son acception courante est définie comme étant une expression parfaite d'une société - avec ses traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs - et le résultat de son histoire, l'héritage de la créativité d'une société, dans ses formes littéraires et artistiques ; du fait même des "éléments" qui la composent et la structurent, la culture n'est pas une réalité qui puisse être "quantifiée" et pour laquelle on pourrait prescrire des recettes de croissance ou de progrès ; elle est immatérielle, "intangible", qualitative, formée à travers le temps par des "strates" successives; elle est dynamique, en perpétuelle évolution et entre en contacts permanents, d'intérêt inégal, avec d'autres cultures. Les "cultures" sont, en fonction de l'importance des différences ethniques, plus au moins fractionnées, donc elles ne contribuent pas forcément à l'unité nationale, à la cohésion de la société (Nechifor, 1998 :11).

À travers une pléiade des réflexions sur ce sujet, plusieurs auteurs ont mené des études tout en construisant des approches de définitions. Si à ce jour, il n'existe pas de véritable consensus sur une définition de la culture, des multiples champs et disciplines ont tentés de clarifier et d'analyser le concept. La littérature autour du concept culture foisonne dans une multitude d'ouvrages. Pour Ménissier (2007 :2) par exemple, la notion culture désigne en effet l'ensemble des principes d'une civilisation ou ensemble homogène de sociétés humaines ; parmi ces principes, le langage occupe une des premières places, en tant qu'il est le moyen de rassembler les hommes (il est donc une condition de la civilisation elle-même) et le vecteur des valeurs dont l'affirmation permet aux membres d'une même culture de s'identifier et de se distinguer. D'après l'auteur, le langage étant le symbole du lien qui rapproche les hommes et leurs cultures, il permet

ainsi aux humains de communiquer, de partager les émotions, de transmettre les valeurs et de construire un environnement propre à une communauté ou une ethnie.

À travers ces principes qui constituent une société humaine dont la langue est le point d'appui, les valeurs qui sont transmisses en son sein valorisent l'individu, et s'imposent comme un instrument de traduction de toutes cultures. En résumant la pensée de Perrineau *in* « *sur la notion de culture en anthropologie* » (1975), la culture est comme un processus de transmission, un moyen d'apprentissage et de transmission d'un héritage social. La culture est comme un complexe de différents traits, c'est-à-dire, non pas simplement des faits isolés, mais des systèmes complexes et solidaires qui, sans être limités à un organisme politique déterminé, sont pourtant localisables dans le temps et dans l'espace. C'est un problème de contenu, qui comprend ce que Bastide[2] appelle la culture explicite (les phénomènes matériels) et la culture implicite (les savoirs, les attitudes, les valeurs partagées par les membres de la communauté) (Perrineau, 1975 : 948-949). Une description qui positionne la notion de culture dans un univers de réflexion ouverte, provoquant des discussions divergentes et convergentes.

Tableau 1 : *la notion de culture selon Pascal Perrineau.*

Positionnement de l'auteur	Vision des autres auteurs	Discours compréhensif par auteur	Auteurs convoqués.
La culture comme processus de transmission.	Certains auteurs (du moins dans certaines de leurs œuvres) considèrent la culture, comme un moyen d'apprentissage et de transmission d'un héritage social.	« C'est par l'existence de la culture et de traditions culturelles que la vie sociale humaine diffère fondamentalement de la vie sociale des autres espèces animales. La transmission de manières acquises de penser, de sentir et d'agir qui constitue le processus culturel, trait spécifique de la vie sociale de l'homme, n'est sans doute qu'une partie de ce processus total d'interaction entre les personnes, ou processus social qui constitue la réalité sociale elle-même »	Radcliffe-Brown, pp. 70-71).
La culture comme complexe de différents traits.	Cette définition est une des plus usitées dans l'anthropologie.	« II existe non pas simplement des faits isolés, mais des systèmes complexes et solidaires qui, sans être limités à un organisme politique déterminé, sont pourtant localisables dans le temps et dans l'espace. A ces systèmes de faits, qui ont leur unité, leur manière d'être propre, il convient de donner un nom spécial : celui de civilisation »	M. Mauss, « Note sur la notion de civilisation », 1913 Œuvres, t. 2, pp. 451-455.
Un problème de contenu.	Le contenu de la culture ainsi défini est à la fois matériel et spirituel. Il comprend ce que Roger Bastide appelle la culture explicite (les phénomènes matériels) et la culture implicite (les savoirs, les attitudes, les valeurs	« II est un domaine que le présent exposé n'a pas encore abordé : celui des activités esthétiques et religieuses. L'étude de la culture matérielle intéresse toute la profondeur du temps préhistorique, depuis les premiers anthropiens jusqu'aux débuts de la métallurgie, alors que les faits religieux et artistiques n'embrassent	Leroi-Gourhan, 1970 :24

[2] V. la contribution de R. Bastide (p. 1625-1653) *in Jean Poirier, 1968.*

	partagées par les membres de la communauté).	qu'un état très tardif de l'évolution humaine : la fin du paléolithique moyen et surtout le paléolithique supé rieur et les temps qui le suivent ».	
Le problème du caractère inconscient de la culture.	Structuration inconsciente du comportement culturel : D'un point de vue méthodologique : le fait que le sens culturel des actions et des pensées échappe aux intentions subjectives des acteurs satisfait au préalable méthodologique. Du point de vue des faits : comme le fait Paul Mercier on peut distinguer une « culture réelle » et une « culture idéale	« La culture occupe et détermine pour une large part le cours de nos existences, cependant elle fait rarement intrusion dans notre pensée consciente. »	Herskovits, 1952 : 18
Le problème de la cohérence du complexe culturel.		« La culture était d'abord considérée et analysée comme une collection de traits ; les anthropologues l'ont conçue de plus en plus clairement comme un ensemble cohérent, dont les éléments n'ont de sens que par l'ensemble auquel ils appartiennent »	Herskovits, 1952 : 914
Pour les fonctionnalistes.	Malinowski et Radcliffe-Brown	Chaque trait culturel remplit une fonction qui concourt au fonctionnement du système global. Malinowski, par exemple, considère que tout élément culturel doit être étudié par référence à une « institution », unité d'organisation où l'homme peut satisfaire ses besoins	Malinowski, 1968 :35-40 et 50-59.
Pour les structuralistes.	Claude Lévi-Strauss (en particulier)	« Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques, au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres »	Lévi-Strauss, « Introduction à l'œuvre de M. Mauss » in M. Mauss : Sociologie et anthropologie, Paris, PUF, 1966).

Adapté de Pascal Perrineau.

À travers cette description analytique, Perrineau présente des approches définitionnelles sur la notion de « culture » en se référant à d'autres auteurs ayant traité de la question. Les auteurs suscités dans le tableau, ont défini la notion de culture en se référant à leurs logiques réflexives ou leurs courants de recherches. Loin d'être universelles, les définitions proposées ont une part de convergence dans la compréhension du concept, et une divergence d'appropriation des valeurs. Radcliffe-Brown (1949 ; 1952) explique que la culture est un processus de transmission des valeurs que l'homme dans son parcours a acquis : manières de penser, de sentir et d'agir. Ces acquisitions qui font partie de la vie, constituent pour l'homme le schéma

structurel et balisé des multiples valeurs et des traits. Ils sont spécifiques dans sa socialisation et il y a interaction perpétuelle des notions acquises en amont dans la société, et celles à acquérir tout au long du parcours en aval.

C'est par l'existence de la culture et des traditions culturelles que Radcliffe-Brown (1949 ; 1952) explique que la vie sociale humaine diffère fondamentalement de la vie sociale des autres espèces animales. Pour les fonctionnalistes par exemple, chaque trait culturel remplit une fonction qui concourt au fonctionnement du système global (Radcliffe-Brown, 1949 ; 1952 : 70-71), d'où la volonté de chaque groupe ethnique ou culturel d'apporter une part de ses propriétés ou, de ses valeurs culturelles au sein de l'humanité tout entière. Chez les structuralistes, *toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques, au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion* (Perrineau, 1975) une suite logique du discours des fonctionnalistes, mais ici, la précision est le caractère symbolique mettant en avant le langage et les règles qui doivent administrer les communautés.

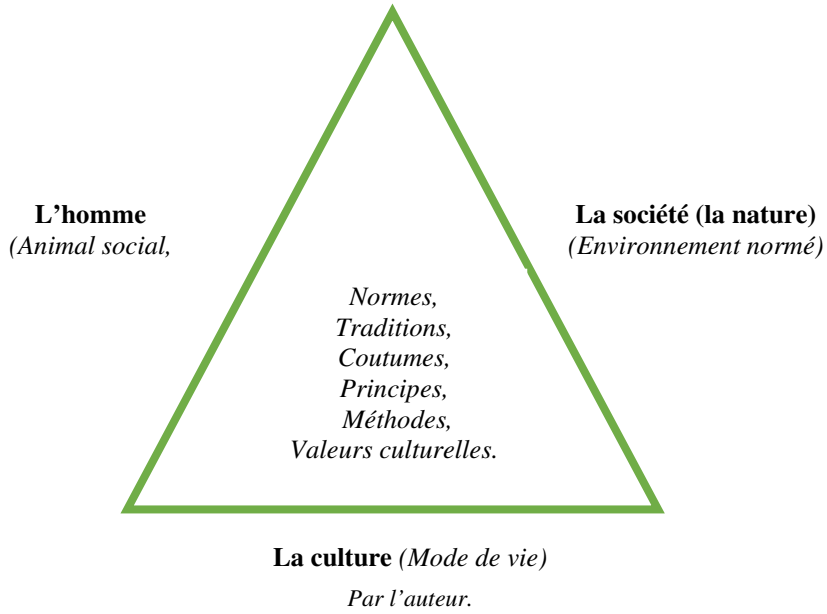
1.1. Que dire de la culture et de son positionnement dans l'étude ?

Dans le prolongement de l'acceptation d'une définition à accorder à la culture, Herskovits, en dehors de son apport dans la compréhension du concept, reconnaît que l'une des meilleures définitions de la culture, quoique déjà ancienne, est celle de Tylor (1950 :9), qui la définit comme, un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toutes autres dispositions et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. Une convergence dans l'entendement et l'analyse du concept, une approche plus spécifique et pondérée dans l'appropriation du paradigme. L'individu représente pour l'auteur, l'essentiel de son discours, en le mettant dans son milieu naturel (son habitat) et social (son environnement) : l'homme et sa société. L'on s'accorde généralement à dire que la culture s'apprend, c'est-à-dire, qu'elle permet à l'homme de s'adapter à son milieu naturel et qu'elle varie perpétuellement. Elle se manifeste dans des institutions sous des formes de pensée et des objets matériels (Herskovits, 1950 :9), tout en expliquant que, c'est dans son milieu naturel que l'homme se construit culturellement, historiquement et traditionnellement.

La culture étant l'élément fondamental entre l'homme et son environnement, la nécessité de comprendre son fonctionnement impose le développement des facultés essentielles dans l'appropriation des différences qui les lient. Sachant qu'une culture est le mode de vie d'un peuple, alors qu'une société est l'ensemble organisé d'individus qui suivent un mode de vie donné, l'homme devient le point central de la réflexion. Il est l'instrument de la construction de son milieu naturel. Si une société se compose d'individus, c'est ainsi dire que la manière dont ils se comportent dans cette dernière constitue leurs cultures (Herskovits, 1950 :20) et leurs modes de vie. La relation qui lie l'homme et sa société dans un processus structurel d'une

communauté, se repose sur des valeurs, des croyances, des phénomènes techniques, juridiques, éthiques et religieux (Soustelle, 1967 :271). Dans une triangulation de la compréhension sur les rapports *l'homme – culture – société*, une explication des rôles et des missions s'impose, afin de s'approprier le rôle de chaque acteur dans une relation organisationnelle de l'environnement qui la compose.

Figure 1 *: Triangle sur l'homme – culture – société.*



Par l'auteur.

Le mode de vie de l'homme dans sa société ou son milieu naturel dépend de la manière dont il s'empare des valeurs façonnant sa culture. Une société qui est composée d'individus est construite sur des valeurs, des normes et des règles qui régissent leurs communautés. Tout individu appartenant à un groupe social, s'oblige à respecter les exigences normatives de sa société et à obéir aux réalités organisationnelles qui l'environnent.

Au regard du triangle ci-dessus sur *l'homme – culture – société*, l'individu est face à des obligations qui s'imposent à lui, de peur de s'exclure de la société ou d'être banni. Il est dans l'obligation de se conformer aux principes de sa communauté. L'homme étant un animal social, doué de sagesse, d'intelligence, se démarque des animaux du fait qu'il possède toute une culture de la maîtrise de son environnement. Il est porteur des gènes de respectabilité. Leiris (1969 :36) déclare, s'il n'est pas suffisant de dire de l'homme qu'il est un animal social (car des espèces très variées d'animaux vivent elles aussi en société) il peut être défini comme un être doué de culture, car, seul de tous les êtres vivants, il met en jeu des artifices tels que la parole et un certain outillage dans ses rapports avec ses semblables et avec son environnement.

L'homme animal vivant s'inscrit dans une logique de construction des valeurs, du fait qu'il est qualifié d'être doué de culture. Il détient alors en soi, les artifices spécifiques et l'outillage nécessaire pour satisfaire les attentes de sa société ou de sa communauté. À l'état naturel, l'individu est dépourvu des normes et

exempté d'une réglementation, comme le pense Lévi-Strauss (1958 :959), *le domaine de la nature est avant tout celui de l'absence de règles*. Quand un environnement n'est ni réglementé, ni normé ou ni organisé, l'individu n'est pas loin de l'animosité ou encore des habitudes animales. Partout où la règle se manifeste, le monde subit les normes et l'organisation en son sein est structurée. En appartenant à une communauté, l'individu devient un être soumis, social et acteur dans son environnement. Est prohibé dans cet environnement, l'inceste, le désordre et le rejet des principes gouvernant la communauté. La culture étant une mode de vie d'un peuple, d'une communauté ou d'une société, c'est un processus de transmission des valeurs, des identités et des cultures pour les individus. Il doit se fondre dans la communauté tout en acceptant la culture partagée par tous.

En se démarquant de l'animosité, de l'inceste, du déni de l'autre et de sa culture ou de sa communauté, l'individu devient responsable des valeurs, car comme l'explique Lévi-Strauss (1958), la culture est constituée par le principe fondamental de respectabilité.

La notion de culture longtemps considérée comme un concept flou car non mesurable (Facchini, 2008 :523), représente pour les EOCs, l'instrument idéal pour le développement de son économie et de son environnement immédiat. Elle est à la base de toutes cultures et de toutes traditions. Un processus de transmission des cultures, des traditions et des identités, du fait qu'elle énonce les valeurs et les représentations structurantes de cadre de vie (Castoriadis, 1986 :277 ; Vibert, 2017). Pour Drouin-Hans, « la « culture », dont on peut rappeler que l'étymologie la raccroche au verbe latin « colere » (« prendre soin de ») et à son supin « cultum » est attachée d'emblée aux pratiques spécifiquement humaines (la culture des champs est une façon de « prendre soin » de la terre, et il existe aussi la pratique du « culte » où l'on « prend soin » des ancêtres ou des Dieux) » (2004 :96-107). La culture est une notion qui a connue des approches définitionnelles multiples avec des divergences et des convergences possibles entre les porteurs et concepteurs des contenus.

Passeron (1991 :2) parle de trois sens hétérogènes à savoir, *la culture comme style de vie, la culture comme comportement déclaratif et la culture comme corpus d'œuvres valorisées*, résumant ainsi trois valeurs capitales au sein d'une communauté, ainsi que la description comportementaliste des œuvres à valoriser dans la société. Paradis et Fortin (2014 :3-4) présentent la notion de culture sous deux champs sémantiques : en sociologie, *on définit la culture comme l'ensemble des attitudes, des croyances et des valeurs qui sont communes à un ensemble d'individus, les identifient come groupe et les lient entre eux » ; en économie, « la culture s'exprime dans un ensemble d'industries qui regroupent de façon diverse : les arts d'interprétation, les arts visuels*, deux domaines qui associent réalisme et pragmatisme dans la capitalisation des valeurs de la vie en famille, en communauté ou dans son environnement immédiat. Une structuration cosmogonique construit des pratiques et des principes communautaires. Suivant une

composition sociale et une organisation culturelle dans le respect des normes, les valeurs traditionnelles et cardinales doivent être les normes régissant des groupes sociaux. La culture reste un ordre social du lien, du groupe d'appartenance et de l'organisation, de la classe sociale et de la domination (Denieuil, 2008 :161).

Dans ce lien social qui unit le groupe d'appartenance, les modes de vies et les logiques d'exercice d'autorité organisent les communautés dans la prise en compte des questions de hiérarchisation. Une hiérarchisation qui ne peut imposer une domination quelconque, mais accepte en soi, le respect gérontologique suivant les classes. L'appartenance à un groupe ou à une société implique le respect des normes qui la constituent, tout en veillant au bon fonctionnement de la communauté. Le lien qui unit les membres d'une communauté ne sont pas automatiquement celui du sang, mais aussi du rapprochement des coutumes et des cultures, propre à l'Afrique et dans les Amériques latines (La Ferrara, 2008 :61 ; Denieuil, 2008 :649 ; Denise, 196 :16). Le groupe nous porte et nous classe (Denieuil, 2008 :162) selon les appartenances ethniques et autres. Il se manifeste, comme le cite Rasse (2008 :46), en formule de *respect de la différence, de la tolérance (Leclerc, 2000 :475), du métissage (Jucquois, 2003, réf. ''bricolage'')*, pour une société fondée sur les traditions, les valeurs culturelles et l'appropriation des normes culturalistes.

La culture est au centre de toutes les compréhensions sociales, traditionnelles, communautaristes et organisationnelles de la société. Elle permet d'expliquer le fonctionnement d'une communauté quelle que soit ses spécificités par *l'habitus* (Bourdieu, 1986 :40) et autres. Pour Hofstede (2003), *la culture est une programmation de l'esprit, invisible de l'extérieur et qui distingue un groupe humain d'un autre*, en particulier des animaux guidés par le sens et l'effet du groupe (Kombou & Feudjo, 2007 :46). Pour Chalifoux (2013 :12), *la notion de culture est demeurée plutôt imprécise, intuitive et, en théorie, correspond à un préconcept soumis à de multiples critiques. D'autre part, cette notion a une histoire qui émerge des rapports sociaux où les différences de pouvoir et de rapport de force sont déterminantes*, dont l'imprécision sert à ne pas délimiter l'environnement social des classes, qui pourrait provoquer division et séparation. Cette posture est une manière de mettre ensemble les communautés qui émergent tout en assurant les valeurs de respect que recommandent les traditions.

Cette approche impose les rapports de forces et de pouvoir au sein des communautés : la décrispation des idées morbides, la prise en compte des limites de respect entre les cultures et l'appropriation des normes régulant les communautés. Passeron (2003 :369) et Détrez (2014 :7) expliquent, *la culture est sans doute le plus protéiforme des concepts sociologiques », constituant « la somme des connaissances, attitudes et modèles habituels de comportements qu'ont en commun et que transmettent les membres d'une société particulière* de génération en génération, s'accompagnant des principes et normes qui gouvernent les pratiques traditionnelles, culturelles d'une communauté. *La culture peut se définir comme l'ensemble des*

moyens dont disposent les membres d'un groupe pour cohabiter et s'adapter à une espace donnée et à une période donnée (hic et nunc) (Kelman, 2004 :90). Des moyens au sens des hommes et des femmes ; matériels suivant les normes, les principes, les obligations, la langue ; organisationnels dans le respect de la hiérarchisation, de la respectabilité, de la gérontologie, qui seront utiles dans la structuration d'une communauté au cœur du développement de la société, tout en facilitant la cohabitation des uns et des autres.

Une cohabitation serait aussi nécessaire à travers la langue, qui est un outil spécifique dans la communication entre les humains, *c'est l'élément culturel par excellence. Elle facilite cette cohabitation, est le véhicule des acquisitions culturelles, le support des modes de pensée. Elle est aussi l'un des plus forts symboles perceptibles d'appartenance à un groupe, un symbole de la fraternité qui unit les membres du même groupe* (Kelman, 2004 :91). La langue au sein d'un groupe social permet de tisser les liens de solidarités et de fraternités entre les membres, ayant en commun les mêmes pratiques traditionnelles et culturelles, les mêmes symboles d'unicité dans la valorisation des rites, us et coutumes. Est excommunié ou banni de la communauté, celui qui ne reconnaît en soi les règles du groupe auquel il appartient. Heinrich (1991 :56-73) dans une analyse plus pondérée, apporte quatre significations fondamentales de la culture en identifiant les champs sémantiques et disciplinaires : anthropologique, socio-historique, philosophique et populaire.

1.1.1. Du point de vue socio-anthropologique.

Heinrich (1991) présente la notion de culture comme l'ensemble des procédés artificiels utilisés (et inventés) par les hommes par opposition aux processus naturels dont ils sont l'objet ou auxquels ils sont confrontés. Des outils qui sont au service du développement humain avec appropriation des valeurs et des identités dans le respect des cultures, dont la finalité s'impose par les normes. En sus des valeurs acquises, l'homme est un être PENSANT, qui sans cesse réfléchit, conçoit et apporte de nouvelles idées dans la société, en ramenant de toutes les pratiques ancestrales de sa communauté. Par des procédés artificiels, il construit son environnement suivant les normes établies par la société, et propose autour de soi, des outils nécessaires pour l'organisation de ce dernier. En dehors de l'apport de l'homme dans la construction de son environnement et de sa société, il y a également la question des conflits qui pourrait porter préjudice dans la société.

Différents les uns aux autres, les individus essaient de concevoir une société saine, tout en respectant les normes et les contraintes : les principes du vivre ensemble. Certes qu'ils partagent la même tradition, la même communauté et les mêmes règles, mais certains portent en eux les gènes de la désobéissance, du rejet des règles, provoquant ainsi des conflits et des divisions. Soit, chaque individu est sensé s'insérer dans les clous normalisant la communauté, car les facteurs humains et biologiques qui les lient dans l'organisation de la société sont le fondement de leur croissance et de la transmission des valeurs. Sortir de ces normes,

c'est se bannir soi-même de la société. Nier les principes qui coordonnent les modes de vies d'une communauté conduit vers la malédiction. C'est en société que l'on acquiert du savoir, des valeurs et des principes pour un individu.

1.1.2. Du côté socio-historique.

Heinrich (1991 :53) fait appel à la sociologie et à l'histoire, en expliquant que la conception de la culture naît de la tension et de la complémentarité entre l'approche sociologique et l'approche historique. Au travers de l'approche sociologique et historique, il définit la société suivant le concept de la civilisation tout en distinguant *la société française de la société allemande, italienne ou encore la société arabe de la société européenne*. Une société à part entière se distingue d'autres sociétés suivant les normes qui organisent leurs environnements. En se référant aux sociétés africaines, de la société camerounaise à la société congolaise en passant par celles ivoirienne, tchadienne et autres, les principes de structuralité des modes et de cadre de vies, diffèrent selon les communautés qui la composent. Les valeurs culturelles ne sont ni similaires, ni semblables au regard des milliers des cultures et d'ethnies qui forment ces communautés.

À chaque communauté un modèle de représentation, du fait que chacune des sociétés doit obéir à des modèles qui structurent les comportements sociaux (Sapir, 1967 :39). De la communication à travers les langues, à la transmission des valeurs traditionnelles, chaque société dispose des outils et des matériaux nécessaires à imposer des modèles d'organisations. Chaque tribu, ethnie ou groupe social porte en soi, des principes et des éléments propices à cohabiter ensemble, en respectant les frontières des langues, des pratiques et des coutumes d'autres groupes sociaux.

1.1.3. Sur le plan philosophique.

La culture se définit comme le système des systèmes de représentations intellectuelles d'une société (Heinrich, 1991 :53-71). On fait référence à des formes et des modèles de représentations intellectuelles en l'homme, qui n'est autre que l'instrument de cette organisation. La culture est aussi un système qui mélange les religions, les arts, les philosophies, les littératures, les sciences et bien d'autres. Il est important de le souligner qu'en philosophie, la notion de culture parle de l'expression de l'homme cultivé. Il est fait référence à celui qui a de la culture et du savoir. Il est différent des animaux et tout être dont il est supérieur en savoir et en connaissance.

1.1.4. La définition populaire de la culture.

C'est une pensée commune à partir de la conception individualiste de la société, très répandue en tant qu'élément de l'idéologie dominante, et parce que le peuple l'attribue volontiers aux élites qui s'en distingueraient par-là même (Heinrich, 1991 :72). Elle est populaire parce qu'elle se retrouve au milieu des hommes et des femmes, c'est-à-dire dans une société des principes. Elle partage des valeurs qui sont communes dans un groupe ou une communauté, dont l'individu dans sa pensée égoïste individualiste

cherche à s'exclure. La volonté ou la conception individualiste au sein de la société, n'a de la place que si la communauté ne s'en tient point à ces normes et à sa réglementation. À la suite de Tylor dont le *volume Primitive Culture* parut en 1871, la culture ou la civilisation entendue dans son sens ethnographique étendu est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances et les habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société (Herskovits, 1967 :5-6). Elle n'est pas seulement un droit, mais aussi un levier pour lutter contre l'exclusion, un outil d'éducation et d'insertion, des actions spécifiques sont à mettre en place pour créer par la culture les conditions d'appartenance et facilite une citoyenneté active (Passeron, 1991 :2).

La culture demeure l'ultime ressource des vaincus, des exclus, des damnés de la terre, selon Cambier (2004 :32-33), dans la guerre de l'appropriation des valeurs traditionnelles et du respect des normes communes. On peut citer également d'autres auteurs tels que, Sablins (2007 :20) qui pour lui, la culture englobe chacune et toutes les formes de pratiques humains, Smith (1776 :1), la culture est un bien public, sans oublier Tylor qui fut l'un des premiers à proposer une définition du concept de culture. La culture est un tout indivisible où entrent des institutions qui, pour une part, sont autonomes et pour une autre part communiquent. Les principes d'intégration sont multiples : liens du sang engendrés par la procréation ; contiguïté spatiale liée à la coopération ; spécialisation des activités ; enfin et surtout, utilisation de pouvoir dans l'organisation politique. Chaque culture doit son intégrité et son indépendance au fait qu'elle trouve à satisfaire tout le spectre des besoins élémentaires, dérivés et intégrants (Bronislaw Malinowski, 1884-1942).

Il y a également dans cette compréhension paradigmatique et des locutions, des nombreuses acceptations suivant l'appropriation du terme culture : les politiques parlent de « *culture populaire* », les pédagogues de « *culture générale* », les journalistes de « *culture de masse* », les responsables en milieu ressources humaines de « *culture d'entreprise* », des agriculteurs diront « *culture intensive ou vivrière* » et, le culturel, c'est-à-dire, le créateur et l'initiateur des actions culturelles dirait, « *culture de la Culture* » que nous développerons plus loin. Dans chaque domaine cité en amont, il y a une part d'analyse du caractère universel de la terminologie « *culture* » ainsi que ses aspects similaires. C'est aussi le cas des journalistes qui ne l'approprient de même manière que les agriculteurs, ou les pédagogues, ainsi de suite.

L'unicité dans cette démarche comparative se résume dans la racine de la culturalité et des valeurs que cette notion comporte (en soi) et transmet. À cette étape de la réflexion, il est question de parler de la transmission des valeurs hiérarchiques au sein d'une communauté. Car en effet, une transmission des valeurs hiérarchiques est une démarche qui vise la production des savoirs afin de construire une société luttant contre les antivaleurs ; Une société bâtie sur l'affirmation des valeurs identitaires ; une société qui respecte son environnement culturel, … c'est tout est un chapelet des attentes et des obligations au profit des individus dans la construction d'une société qui respectent les principes et des normes : valeurs familiales

traditionnelles (Zdravomyslova, 2015 :156), et respect de la hiérarchie en société (Lenclud, 1987 :112 ; Coccia, 2012).

Tableau 2 *: Caractéristiques de la culture selon Godelier, dans les sciences sociales.*

	Caractéristiques	Valeurs	Spécificités
1	La culture résulte d'un processus collectif d'accumulation au cours de l'histoire.	• Phénomène sociohistorique. • Rejet (définitif) de l'idée qu'elle serait une seconde nature humaine.	Appropriation des valeurs culturelles.
2	La culture articule en système à la fois des objets matériels (*techniques, pratiques, langages*) et des éléments idéels (*représentations, valeurs*).	• Les hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent.	Structuration au sein des communautés.
3	Les valeurs, les principes ou idéaux qui sont au cœur de la culture d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter.	• Intégration d'un individu dans le groupe. • Exclure d'un individu du groupe.	Normalisation de la société et gestion des individus.
4	La culture est un phénomène avant tout collectif et qui s'inscrit dans l'inconscient des membres d'un groupe social.	• Elle se distingue de la notion d'identité, marquée par une dimension plus individuelle et consciente.	Collectivité et socialisation des individus.

Adapté de Godelier (2009 :104-105).

Eric Godelier définit la notion de culture dans les sciences sociales, en la présentant comme un processus d'accumulation des valeurs par les individus dans la construction collective d'une société normalisée. La culture comme source de valorisation des identités, des principes, des valeurs ou des idéaux dans la constitution d'un groupe social, en intégrant en son sein les notions de respectabilités et de responsabilités. Les hommes au sein d'un groupe ou d'une communauté sont sensés produire des idées, des théories pour la normalisation de ce dernier. Au cas de refus d'acceptation des normes qui gouvernent le groupe ou la communauté, l'individu subit la foudre de l'exclusion, il est banni de la société. Certes *les personnes qui composent un groupe disposent toujours de marges à l'intérieur du cadre,* mais cela ne voudrait pas dire que les *règles posées par un paradigme culturel et l'institution qui l'incarne à un moment de l'histoire* (Godelier, 2009 :105) ne peuvent être respectées et honorées.

En parlant de l'élasticité de la notion de culture, Journet (2002 :2) explique le concept en ces termes, il comporte quelques présupposés fondamentaux. Le premier est que la culture s'oppose à la nature. Ce qu'il y a de culturel en l'homme est ce qui semble manquer aux autres êtres vivants : le langage articulé, la capacité symbolique, la compréhension. Si ces compétences forment le propre de l'homme, ce n'est pas seulement parce qu'elles manquent à l'animal, mais aussi parce qu'elles se transmettent selon d'autres voies que l'hérédité : par l'apprentissage, le langage, l'imitation, toutes choses plus fragiles, déformables et réversibles que ne peuvent l'être l'hérédité biologique et le code génétique. L'homme étant au centre du processus de transformation, il porte en lui les gènes de la transmission et de la construction d'une société.

À travers les valeurs, les outils de communication qui est le langage, la culture se présente comme un instrument *grâce auquel et à travers lequel ces personnes peuvent communiquer entre elles, se reconnaissent des liens, des attaches, des intérêts communs, des divergences et des oppositions, se sentent enfin, chacun individuellement et tous collectivement, membres d'une même entité qui les dépasse et qu'on appelle un groupe, une association, une collectivité, une société* (Rocher, 1992 : 101-127). En reconnaissant la culture comme un outil de communication, les individus se l'approprie pour valoriser leurs cultures, leurs traditions, leurs communautés, tout en scellant les liens qui les unis dans la société.

Dans cette démarche de compréhension de la notion « culture », Journet se pose la question de savoir à quoi sert la culture ? Parmi les nombreuses variations de sens que subit le mot culture, il y a celle que véhicule l'expression « être cultivé ». « Être cultivé », au XXe siècle, c'est maîtriser la connaissance des lettres, des arts et des sciences. Mais, dans d'autres contextes, la culture n'est pas seulement un savoir. Cela peut même être tout le contraire, un comportement inexplicable, comme lorsqu'on affirme « qu'arriver en retard à ses rendez-vous est un trait de culture latine ». Bref, même si toute culture comporte une part de savoir, c'est surtout parce que ce savoir est l'objet d'une croyance plus ou moins consciente qu'il accomplit son rôle de « culture », et détermine l'action. Comme le souligne l'anthropologue Roy d'Andrade, avoir une culture n'est pas la même chose que d'avoir une connaissance sur le contenu de cette culture (Journet, 2002 :6).

Pour l'auteur, la culture c'est un tout, un fondement de toutes les valeurs et des principes qui animent une société. La culture n'est pas seulement cet assemblage des principes et des méthodes qui régissent la société. C'est aussi un mode de vie construit sur des valeurs communautaires en lien avec des valorisations culturelles, et des coutumes traditionalistes. D'où, les processus de transmission de la culture ne consistent pas seulement dans l'acquisition pédagogique de contenus matériels, mais aussi dans l'intériorisation de modèles de conduite. Ces processus nous indiquent dès notre plus petite enfance ce qu'il convient d'exprimer et ce qu'il convient de refouler (Laplantine, 2007 :72).

Tableau 3 *: Les théories de la culture selon Nicolas Journet.*

Principes	Théories	Auteurs
Culture ou civilisation	« La culture c'est l'accès de l'individu à la civilisation ». « La culture, ce sont les mœurs, le style et les goûts propres à un peuple. Elle peut, en ce sens, être opposée aux productions de la raison et à la science »	L'Encyclopédie de Diderot et D'Alembert (1751-1772). Friedrich von Schlegel et Novalis (1966).
Première définition scientifique	« L'ensemble des habitudes acquises par l'homme en société ». Il y inclut donc toutes les compétences techniques, symboliques et sociales développées par les sociétés humaines, et se propose de les classer sur une échelle évolutive.	Edward B. Tylor
Franz Boas : père du relativisme	Il dissocie l'étude des races de celle des cultures. Contre l'évolutionnisme, il affirme qu'aucune culture n'est plus développée qu'une autre. Il traite chaque culture comme une synthèse originale, dotée d'un « style », qui s'exprime à travers la langue, les croyances, les coutumes, l'art, et constitue un tout. Le monde est divisé en aires culturelles.	Franz Boas (1858-1942)

La culture forge la personnalité	« La culture est ce qui permet à l'individu de s'intégrer à une société donnée. Elle s'exprime à travers des conduites et des attitudes types ». On peut faire correspondre une « personnalité de base » à chaque culture.	Franz Boas (1858-1942)
La culture et ses fonctions	« Il développe l'idée que dans une culture chaque élément a une fonction, comparable à celle d'un organe dans un corps vivant, et répond à un besoin » (Une théorie scientifique de la culture, 1944). « Il décrira ces besoins en termes de cohésion et de reproduction sociale ».	Bronislaw Malinowski (1884-1942) Alfred R. Rad cliffe-Brown (1952).
Sous-culture et contre-culture	« Les sociologues américains qui étudient les communautés urbaines et les migrants montrent comment des classes sociales, des groupes marginaux, des communautés ethniques développent des sous-cultures ou des contre-cultures au contact d'une culture dominante ».	(Howard Becker, Outsiders, 1963).
La culture comme structure	Pour les productions culturelles, aussi diverses soient-elles, obéissent à des règles de construction communes, qui sont des « structures mentales universelles », de caractère abstrait (oppositions binaires, permutations, commutations). « Les cultures humaines sont des variations sur les mêmes thèmes, toutes égales et de même valeur intellectuelle ».	Claude Lévi-Strauss (1958) Race et Histoire (1952).
Culture et milieu : le néo-évolutionnisme	Influencée par les théories néo-évolutionnismes, l'écologie culturelle, il tente de rendre compte de traits ou de modèles culturels à partir des contraintes du milieu naturel. Il s'agit rarement de cultures considérées dans leur ensemble, mais de modes de subsistance, de types d'organisation (bandes, tribus, royautés) ou de pratiques rituelles spécifiques.	Julian Stewart, Theory of culture Change (1955) Marvin Harris, Cannibales et Monarques (1979)
Constructivisme : les cultures en marche	« Les cultures se construisent au contact des autres et servent à poser des limites entre les groupes ». « Les « cultures de classe » comme des outils de différenciation. La culture apparaît de plus en plus comme un élément de stratégie (pas forcément consciente) des acteurs sociaux, surtout s'ils sont engagés dans des luttes sociales ou politiques ».	Selon Fredrik Barth (1969). Pierre Bourdieu (La Distinction, 1979)

Adapté de Nicolas Journet (2002).

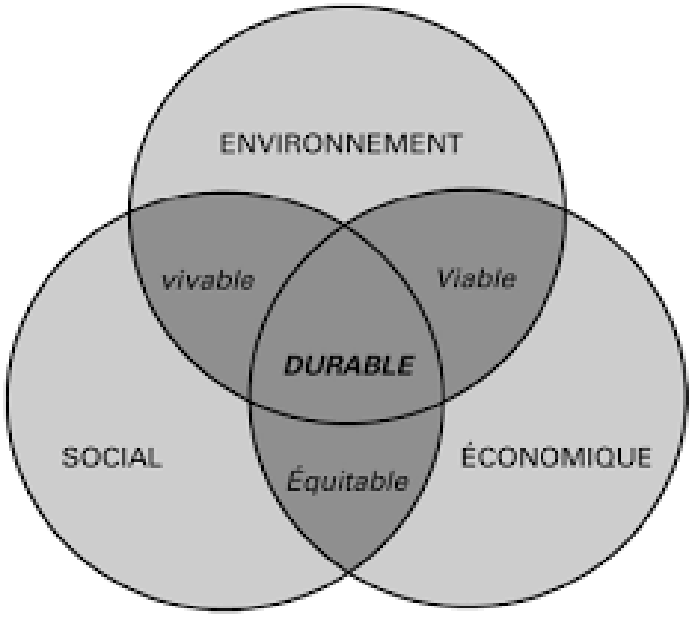
Journet dépeint un tableau définitionnel du concept culture en faisant échos aux discours des autres penseurs. Chaque définition apporter par l'auteur est positionnée selon son champ de compétences et appropriée suivant les principes qui la composent. La culture est à la base un outil qui permet à un individu d'accéder à un savoir, de connaitre des constituantes d'une civilisation et des mœurs, de découvrir des styles de vies et des goûts propres à un peuple. L'individu devient le centre de la réflexion et le point de rencontre de toutes les cultures dont est porteuse une civilisation. L'ensemble des habitudes acquises dans son parcours en société, l'homme les réutilise à sa guise pour donner vie à son environnement, et de co-construire une société saine suivant toutes ces compétences, qu'elles soient techniques, symboliques et sociales développées par soi-même ou en groupe. Sachant qu'aucune culture n'est supérieure à une autre culture, l'homme dans sa nature, ne cherche qu'à s'intégrer dans son milieu, en dépassant les clivages de supériorités quelconques. Les cultures se construisent au contact des autres et servent à poser des limites entre les groupes. Chaque individu, chaque homme et chaque membre d'une communauté s'identifie à sa culture d'appartenance.

À travers les langues, les croyances, les coutumes et toutes les pratiques traditionnelles, l'homme s'approprie la culture pour imposer ses marques de créateur, son attitude d'homme cultivé dans

l'organisation de sa société. En effet, la culture est ce qui permet à l'individu de s'intégrer à une société donnée. En s'intégrant, il accepte tous les principes gouvernant sa société, les normes structurant sa communauté et devrait obéir aux obligations de la hiérarchie. On parle du psychologisme et du sociologisme qui consiste pour un individu à travers un processus de s'adapter à ses congénères en s'appuyant sur l'ensemble des traditions - économiques, sociales, technologiques, religieuses, esthétiques, linguistiques - dont il hérite (Herskovits, 1950 :30). En appartenant à une communauté, l'individu développe l'idée selon laquelle dans une culture, chaque élément a une fonction comparable à celle d'un organe dans un corps vivant, et répond à un besoin précis. Ces besoins doivent être décrits pour l'intérêt de tous, et doivent être connus et transmis au sein de toute la communauté, afin que tout membre puisse s'en approprier.

Parmi ces besoins, on parle des productions culturelles, aussi diverses soient-elles, qui obéissent à des règles de construction communes, qui sont des structures mentales universelles, de caractère abstrait (oppositions binaires, permutations, commutations). La représentation de la culture à cet effet, devient comme un élément de stratégie (pas forcément consciente) pour mieux organiser et structurer une communauté ou une société. Le développement durable est un outil par lequel passe le développement économique, la culture fait partie de cet environnement. Elle profite des biens et services qu'il procure. Attachée au développement durable, la culture dans une triptyque du *social – économie – environnement*, s'identifie par rapport à d'autres secteurs du développement, en se positionnant comme un modèle de réussite. Étant la racine de toutes les cultures, elle fait l'HOMME et fait de lui un être doué et des êtres spécifiquement humains. Elle permet à l'homme de dompter sa nature et son environnement en la préservant, et intègre celui-ci à son développement économique, tout en appartenant à une société.

Illustration 1 *: « classique » du développement durable.*



Stokkink et Graceffa, 2015 :13-14).

1.2. La culture de la Culture :

Parler de « *culture de la Culture* », c'est comme parler de la « *culture de l'économie* » avec les économistes, de « *culture du développement* », en particulier avec les collectivités locales et de « *culture de l'environnement* » avec les environnementaux. En parlant de « *culture de la Culture* » avec un grand « C », c'est l'appropriation de la locution par les acteurs-entrepreneurs culturels et suivant notre étude, nous souhaitons l'intégrer dans les discours scientifiques à partir de notre démonstration. En effet, dans tous les domaines de la vie, il y a une culture qui non seulement en définit la particularité d'une société à une autre, mais elle révèle aussi les manières de faire, d'agir, de penser et de sentir propre à chaque société, certes avec des similitudes.

Définir ou s'approprier cette locution, c'est une invitation à l'identification des pratiques, des réflexes, des comportements et des attitudes. Le reflet d'une culture face à la « *culture de la Culture* » ne pourrait empêcher l'appropriation des valeurs au sein des communautés. Une « *culture de la Culture* » est culture, quand elle rencontre la « *Culture de l'être* », sachant que le culturel fait de la culture son outil de capitalisation de savoirs et de professionnalisation. Dans l'exercice de ces fonctions, il s'approprie parfois une culture qui n'est pas tienne, au regard de la mondialisation et de la globalisation. On parle ainsi de la vision logocentrique occidental (Lobo, 2016/2 :48 ; Derrida, 2012/3 :15 ; Mve Ondo, 2013 :88) désuète et morbide. L'action à mener ou à mettre sur pied dans le cas du culturel, c'est passer en phase de réappropriation des valeurs, des cultures et des identités propres à sa communauté, une manière de sortir de l'ethnocentrique conventionnelle.

La « *culture de la Culture* » est une école de la vie qui commence à la naissance au sein de la famille, ensuite dans la société nationale et globale. Cette locution doit être analysée dans toute son ampleur, du fait du ciblage réflexif d'une ou des communautés à s'approprier des outils et des instruments constituant des valeurs culturelles. Il s'agit d'une question d'identité culturelle et de la conscience de cette identité avec tous les contours qu'elle représente, et notamment sociaux, économiques et politiques. La culture au sens large du terme est d'abord ce qui est commun à un groupe d'individus, un groupe ethnique, une région ou un pays. C'est une notion générique qui englobe plusieurs concepts.

Elle forme en son sein, tout un ensemble des traits distinctifs, de spiritualités, des religions, de l'intellectualisme, de la philosophie, des tendances et rapports sentimentaux, les arts, la science, les modes de vie, les traditions, les croyances, l'ensemble des connaissances d'un individu, les systèmes de valeurs qui caractérisent une société. C'est l'ensemble des savoirs, des connaissances et des mécanismes qui donnent un sens à la culture. Dans le domaine artistique, la « *culture de la Culture* » caractérise un assemblage d'éléments et d'outils, régissant un environnement spécifique, dont les approches constructrices imposent ces normes. L'appropriation de cette locution dans le secteur culturel, devrait déterminer ou définir les

éléments d'atouts pour son développement, en lui assignant une politique de changement et de valorisation spécifique. La construction du système culturel compris ici comme cycle des savoirs, crée du sens en permettant l'intégration de ses propres sous-systèmes, mais aussi des autres systèmes sociaux (Meyer-Bisch, 2002 :6).

Pour les acteurs-entrepreneurs culturels, la « *culture de la Culture* » comme expression de réussite devrait être, la pierre sur laquelle est inscrite, les principes et les méthodes dans la gouvernance du secteur. À travers les productions et les créations artistiques, l'acteur-entrepreneur culturel éduque les populations, les masses et la société. Quand on parle du culturel, cela concerne le cycle création / production et échange / destruction de toutes les formes de savoirs (les sciences, les valeurs, les arts, les modes de vie, de production, de croyance, d'enseignement, de communication, etc.) avec leurs diverses symbolisations (Meyer-Bisch, 2002 :6*b*). L'appropriation de la question de la « *culture de la Culture* » au sein d'une société, d'une communauté ou d'un État, est une prise de conscience de l'importance de la culture comme creuset de tout développement, un fondement pour atteindre une croissance, qu'elle soit intellectuelle ou physique. Cette prise de conscience doit susciter la mise en œuvre des actions concrètes qui servent à favoriser et de promouvoir les cultures, tout en respectant les principes qui la gouvernent dans une politique culturelle.

Pour Meyer-Bisch (2002 :5), la gouvernance culturelle n'est rien d'autre qu'une politique culturelle, comprise comme une participation de tous les acteurs culturels, non seulement à sa mise en œuvre, mais aussi à la définition de ses objectifs et de ses échelles. La culture, c'est ce que l'on cultive (Martet, 2010 :11) en soi dans l'appropriation d'autres cultures. Si la culture peut être considérée au sens large comme, tout ce qui est possible de transmettre (*savoirs, connaissances, …*), de partager (*coutumes, expériences, traditions, …*) et d'apprendre (*pratiques traditionnelles, historicité, langues, …*), en sociologie, elle est une représentation de la hiérarchie sociale définissant et assurant la distinction des pratiques culturelles. Une distinction doit s'observer entre la démocratisation de la culture (Raibaud, 2006) des politiques publiques, de la diversité des pratiques et des publics. De cette distinction, naîtra ou permettra la mise en concurrence entre la culture légitime développée par Bourdieu (1979 :3-6) et la culture de masse expliquée par Martet (2010 :64-66), pour nous conduire vers une meilleure réception et compréhension des œuvres, on parle ainsi de l'esthétique.

La « *culture de la Culture* » doit nous aider à construire notre mentalité personnelle, notre savoir être et inscrire en nous le sens du respect des valeurs culturelles. Elle implique en amont, la connaissance de soi, de l'autre, de sa tradition, de ces cultures et de son environnement immédiat. C'est une boussole un peu comme le marin naviguant en pleine mer ou un radar pour le pilote d'avion dans les airs (Kamdem, 2002 :39). C'est un instrument de repère d'une société au sein des sociétés, le socle de l'existence d'une

communauté. Il faut être à la quête de sa culture, s'en approprier, la faire connaître, la défendre, s'en vanter dans le respect des principes qui la constituent. De toutes ces définitions, celle de Tylor (1832 – 1917) proposée en 1871 nous ramène à *un tout complexe comprenant les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société*. Elle nous inspire tout en fondant notre perspective de réflexion. L'homme est détenteur de savoir et de connaissance (Journet, 2002 : 2-3), parce qu'il est un être doué de culture. Il s'inspire de ses cultures, de ses traditions et de ses coutumes pour construire un environnement sain.

Toutes les croyances qui l'entourent et qui l'habitent produisent en lui de l'inspiration intellectuelle. Pour construire une société ou une communauté, il fait appel à des normes susceptibles de structurer son quotidien en se fondant sur la morale, le droit, les coutumes et toutes les autres capacités à mieux comprendre son environnement. La culture, comme l'explique Symington (1983 :1) est un ensemble complexe qui comprend le savoir, les croyances, l'art, la morale, les coutumes, ainsi que toutes les aptitudes et les habitudes qu'un être humain acquiert en tant que membre d'une société. Une complexité qui demande la prise en compte de tous les principes possibles qui gouvernent la société, pour donner une place utile à l'individu qui est acteur de la communauté. Chaque culture possède un système complet de règles qui définissent les relations des êtres humains entre eux. Les règles sont nécessaires pour établir la mesure de conformité de comportement dont une culture a besoin pour son fonctionnement (Nicklas, 1995 :37).

C'est un tout, une valeur, une identité, un champ pour construire un environnement, qu'il soit économique, social, politique, traditionnel ou culturel. Elle apparaît ainsi non seulement comme une dynamique interne mais également comme un processus en perpétuelle mutation, pourvu d'une capacité évolutive en fonction du temps et de l'espace (Banff & *al.*, 2006 :138). Le débat sur la notion de « *culture* », ne peut faire l'unanimité dans la compréhension et les analyses de chaque penseur. Le seul point convergent, entre les discours des auteurs est l'acceptation de la culture comme racine de transmission de savoirs entre les peuples. Le lien qui unit les sociétés, les traditions et les cultures, détermine en soi les valeurs culturelles qui circulent entre elles en associant toutes les pratiques qui cadrent avec leur environnement proche.

2. La notion de « *diversité culturelle* ».

La diversité culturelle est définie comme une représentation, dans un système social donné, d'individus de groupes d'affiliation culturelle différente, d'après Taylor Cox (1994 ; Mpouete Niangui, 2014 :42). Inscrite au fondement de la déclaration universelle de l'Unesco en 2001 puis reprise dans l'agenda européen, la diversité culturelle est une notion apparue dès la fin des années 1960, avec la reconnaissance des cultures indigènes des nations décolonisées (Mattelart, 2009 :8). Pour Harou (1994) en s'appuyant sur les propos de Cox (1994), *la diversité culturelle est une représentation dans un système donné d'individus et des groupes d'affiliation culturelle différente. La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes*

ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyances ou valeurs). Elle signifie également que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir, c'est est une source d'enrichissement d'une société. Un espace de coexistence de plusieurs cultures (ethniques, religieuses, politiques…) qui portent des valeurs dans une même société, dans un même pays.

On fait également référence au multiculturalisme, dont la doctrine met en avant la diversité culturelle dans la valorisation des principes et des acquis traditionnels, qui correspond à une approche particulière des cultures internes à un pays ou à une entreprise, d'après Mutabazi (2008). Il est question de comprendre le multiculturalisme comme une conception évolutionniste, selon laquelle toutes les sociétés du monde devraient évoluer vers un même modèle de développement. Le multiculturalisme a souvent eu pour objectif de supprimer les différences et, plus concrètement, les cultures de pays, de communautés ou d'entreprises dominées en faveur de celles des plus puissants sur les plans économique, politique ou militaire (Mutabazi, 2008). Avec cette approche, il est question de sortir des discours réductionnistes et révisionnistes, déterminant la supériorité d'une culture sur autre, ou alors de considérer que telle posture managériale serait mieux que l'autre.

La suppression de ces postures ouvre la voie de la reconnaissance d'autres cultures au regard de la diversité culturelle. S'il faut s'en tenir au discours de Mutabazi, il est question de sortir des regards et des approches de la domination (économique, politique ou religieuse) dans les sociétés. Il est important de savoir que le multiculturalisme diffère de la multiculturalité (pluralité culturelle dont le degré dépend du nombre de cultures différentes en présence dans un pays, une entreprise, une région), dans la construction des valeurs et des identités. La notion de multiculturalité dans notre étude, comme l'explique Mutabazi, doit être considérée comme une approche, un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques de gestion par lesquelles les entreprises ou les institutions politiques appréhendent et gèrent les différences culturelles et (ou) managériales.

En effet, les communautés au sein d'une société cosmopolite, défendent des principes qui les caractérisent dans le respect des autres cultures. Une diversité des cultures dans une société, doit forcément répondre aux attentes d'une représentation identitaire qui en aval, s'intéresse à la promotion des valeurs traditionnelles d'un pays. De ce fait, elle prend en compte les normes volontaristes des politiques de lutte contre les sortes de discriminations (sociale, religieuse, politique…), les crises identitaires, la domination ou de l'acharnement culturelle dans une société. La diversité culturelle est une représentation physique d'un outil dont l'enracinement, tire son profit de la construction de toutes les cultures. Le concept de diversité culturelle appartenait déjà à l'anthropologie selon Lévi-Strauss (1976 :13) et Anghel (2008 :67). C'est une science qui étudie l'homme tout entier, dans toutes les sociétés, sous toutes les latitudes, dans tous ses états

et à toutes les époques. C'est une constituante des aspects tirés du point de vue physique associant physiologie, anatomie, morphologie.

Pareillement pour le côté culturel de l'humain, elle dépeint l'individu dans sa société[3] et son environnement, tout en décryptant les faits et gestes. En se positionnant comme principale question de la compréhension de l'unité de l'homme et de la diversité des cultures, elle vise la découverte et la connaissance globale de l'homme, en embrassant son sujet dans toute son extension historique et géographique. En expliquant les facteurs humains qui constituent une société, les anthropologues ne se sont pas limités à étudier (uniquement) l'homme et ses cultures (les modes de vie), mais l'homme dans toute sa diversité culturelle et environnementale. Le jugement que portent les anthropologues sur les peuples et les cultures, se justifie par une logique de compréhension et d'analyse de leurs modes de vie suivant la diversité des pratiques culturelles. Pour Lowies (2013 :6), la notion de diversité culturelle est polysémique, notamment par l'indéfinition du terme de culture. Une polysémie qui se rapporte selon des disciplines artistiques, à des courants esthétiques, à des origines ethniques, à des gastronomies, à des nationalités, à des langues, à des croyances, etc. Eliot écrivait en 1948 que l'intérêt porté au mot culture croît à mesure qu'augmente l'incertitude qui pèse sur sa signification véritable. Le même destin semble voué à la diversité culturelle : un intérêt croissant et une signification extensive et de plus en plus confuse. Ne pouvant définir la culture sous un angle spécifique, plutôt sur plusieurs perspectives, la notion de « *diversité culturelle* », emprunte (presque) la même voie de réflexion, sachant qu'elle polysémique.

Baron explique que *la polysémie d'un terme peut susciter des ambiguïtés et des confusions* (…) *elle rend difficile une définition unique, stabilisée* en fondant notre réflexion sur la notion de « *diversité culturelle* » (2003 :329). La compréhension du concept dépend de la manière dont les auteurs et les penseurs ont pu développer leurs discours, tout en l'appropriant. Suivant plusieurs auteurs et institutions, nous allons analyser la polysémie du concept tout en le positionnant dans notre travail de recherche. La culture constitue le patrimoine commun de l'humanité et elle doit être reconnue et affirmée au bénéfice des générations présentes et des générations futures (Unesco, 2001). Une incarnation de plusieurs préceptes et des réflexions qui sont autour de la compréhension et de l'analyse de l'environnement de l'individu et de sa société. De la multitude des ethnies, des communautés, des traditions, des coutumes et des mœurs qui existent, une société multiculturelle se doit être construite dans un large processus d'appropriation des valeurs dont la diversité serait le fondement. Elle fait de la diversité culturelle, une particularité spécifique, du fait qu'elle nous renvoie à la nécessaire préservation de la pluralité des expressions culturelles (Mattelart, 2009 :2) au sein des communautés et des sociétés.

[3] Un ensemble d'individus et de groupes qui interagissent en se référant à des règles et à des valeurs communes d'action et de pensée et se considèrent comme appartenant à un même « tout » qu'ils reproduisent ou devraient reproduire à chaque fois qu'ils agissent pour leurs propres intérêts (Maurice Godelier, 2010).

En s'appuyant sur le Cameroun, que nous développerons dans cette étude, c'est un pays multiculturel, multilingue (Mokhtar Ben Henda, 2005 :1 ; Tsofack, 2004) et massivement peuplé. La diversité culturelle représente pour ce pays une chance dans son développement et sa croissance dans tous les domaines. Le Cameroun c'est le Cameroun, entérinant ainsi la très célèbre formule patriotique assez récurrente.

Le terme de diversité culturelle renvoie à la fois, à la coexistence des différentes communautés au sein d'une société donnée et, à l'essor des cultures locales dans le cadre des échanges entre nations (Farchy 2008 :172). Dans cette coexistence, plusieurs communautés cohabitent sans distinction différente avec leurs pratiques, leurs réalités et leurs coutumes. Une concomitance qui respecte les normes traditionnelles ainsi que les mœurs, favorisant la mixité sociale. La diversité culturelle est une richesse pour le monde, en particulier pour le Cameroun, au regard de la multitude des ethnies, des traditions, des mets et le métissage des aires culturelles. Elle regorge en son sein une grande diversité des cultures dont la capitalisation économique et sociale apporte une valeur ajoutée. La diversité des cultures au sein d'une nation qui respecte des valeurs traditionnelles qui régit, les communautés est une ouverture vers le monde dans le partage des identités et des cultures. Elle s'installe comme une logique d'ouverture et d'acceptation de tous, on parle ainsi de la culture du dialogue entre les peuples soumit à des exigences du respect d'autrui.

Reconnue comme un vecteur essentiel de la vie politique, économique et sociale (Anghel, 2008 :67), la diversité culturelle associée à la culture constitue dorénavant pour les acteurs de terrain, le point central du développement économique. Par elle passe les réflexions sur la vie politique, économique, socioculturelle et tous ceux qui s'en suivent. Le pouvoir de la diversité culturelle s'impose par sa force de conjuguer en soi, plusieurs domaines dans l'exercice de son développement, du fait qu'elle traverse l'économie, l'anthropologie, la sociologie, l'ethnologie, les mathématiques, la spiritualité, les sciences. En se fondant dans la culture qui n'est pas une simple superstructure modifiable à volonté au gré des changements économiques et politiques ; dans la dialectique des instances qui structurent le social, la diversité culturelle joue à son tour le rôle d'une infrastructure qui conditionne le succès ou l'échec des plans économiques et des projets politiques (Abou, 2002 :82).

Conscient de vivre dans un monde caractérisé par son intégration si rapide dans un circuit des biens commerçables, il est impératif de pouvoir changer les modes de vies et de s'adapter aux réalités qu'impose ce nouveau monde. Il est question de s'adapter aux réalités du moment, afin de répondre aux attentes qu'impose la diversité culturelle. À travers elle, les peuples se communiquent, développent leurs environnements, facilitent les échanges entre les cultures et, proposent des voies de dialogues évitant les crises. La diversité culturelle est un fait et, aujourd'hui, une valeur reconnue par l'Unesco. Elle est aussi un horizon politique visant à organiser la cohabitation des cultures.

Si la diversité culturelle est la nouvelle frontière de la mondialisation, la cohabitation culturelle en est le chantier politique et stratégique. Il ne s'agit pas seulement de faire cohabiter les élites sociales et culturelles des différents pays, mais aussi de penser les conditions d'une cohabitation des sociétés de masse dans un monde ouvert (Wolton, 2008 :201). Le cas du Cameroun est une réalité au regard de ses cultures locales, de ses traditions qui se mélangent et vivent ensemble, à la différence de leurs pratiques ethniques. La diversité culturelle est une richesse qui donne un goût pétillant à notre existence (Impe, 2005 :18). Sur elle s'appuie, le respect des cultures des peuples sachant qu'elle est le moteur du développement. Le corollaire de la diversité culturelle est, en réalité, le dialogue. Ce dialogue est donc avant tout interculturel : entre des civilisations, des cultures et des peuples en apparence si éloignés et différents, sinon même opposés.

3. Le management des organisations en Afrique.

Dans son ouvrage intitulé « *management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise* », Kamdem résume les pensées de trois auteurs sur la question du management, tout en présentant leurs positionnements et leurs modèles d'action. En parlant du management en Afrique, Kamdem (2002 :19) définit et positionne le paradigme *comme des manières de concevoir et de pratiquer l'organisation des personnes et des biens ; et qui soient authentiques, c'est-à-dire adaptées au contexte (écologique, historique, politique, technologique, économique et social) des sociétés africaines*. Les normes et les règles de management doivent répondre à la réalité locale, peu importe sa valeur universelle. À s'adapter selon l'environnement et le contexte d'appropriation des normes qui constituent sa gouvernance. Pour Lapierre (1992 :63), *le ménagement est une gestion authentique, une gestion qui colle aux besoins réels et immédiats de la situation selon la nature des tâches à accomplir, selon la nature des personnes qui les accomplissent et des clientèles auxquelles on s'adresse. C'est une gestion propre à la personne qui dirige, qui tient compte de ses singuliers et de ses particuliers, de ses qualités, de ces lacunes et de ses défauts. Enfin, c'est une gestion axée sur les résultats concrets à atteindre.*

Avec Dumont (1983 : XVII), l*orsqu'une culture déterminée s'adapte à la culture moderne ou, comme disent les anthropologues, ''s'acculture'', elle construit normalement des représentations qui le justifient par rapport à la culture dominante… ces représentations sont si l'on veut une ''synthèse'', plus ou moins profonde, une sorte d'alliage sui generis des deux sortes de représentations ; elles ont deux faces : une face universaliste en relation avec la culture dominante, une face particulariste en relation avec la culture dominée, et pour cette raison ces produits de l'acculturation d'une culture particulière peuvent passer dans la culture dominante ou universelle du moment.* Pour Bourguoin (1984 :17), *les modèles que nous avons sous les yeux aujourd'hui ont deux origines : ceux qui dominent viennent de l'extérieur. Étrangers à notre continent, ils ont été imposés par les Européens. Les seconds ont été générés de toutes pièces par le génie de notre propre culture négro-africaine, et seul un approfondissement de leurs spécificités doublé de leur utilisation intelligente nous permettra d'accroitre nos efforts*.

En reprenant les citations dans son ouvrage, Kamdem a ouvert une logique de réflexion sur les similitudes, les convergences ou les divergences que pourraient prévaloir ces analyses dans le management du quotidien des organisations. Les propos de ces auteurs inspirent notre réflexion et doit la nourrir suivant une analyse sur les principes et les modèles de management à intégrer dans les EOCs au Cameroun. Pour aller plus loin de la compréhension des concepts, il nous faut revenir sur la notion de management ainsi que son utilisation dans les discours.

3.1. Le concept de management.

Le management est une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la ressource humaine, ou plus largement encore englober de façon syncrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire (Le Goff 1993 :9).

De nos jours, le management ne se prête pas à une définition aisée qui soit unanimement acceptée de tous. Le management est une science de la gestion des entreprises avec pour finalité l'organisation du secteur marchand visant les profits économiques. Le management est un outil par lequel passe le développement des institutions et des organisations, en convoquant des politiques managériales strictes et spécifiques pour la gouvernance des entreprises. Le terme management englobe en lui seul les notions de gestion, d'entreprise, d'organisation et autres, pour se positionner en superviseur des concepts. Pour Evrard et Chiapello (2004 :7), le management est le pilotage global de l'entreprise à travers un ensemble des politiques (production, marketing, ressources humaines, finances …) cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet organisationnel et se traduisent dans la culture d'entreprise.

Le management est un processus qui permet, en tenant compte des ressources disponibles, d'éclairer les choix possibles, de prendre des décisions, d'engager les actions nécessaires et enfin de contrôler et d'évaluer les réalisations. Un vocable dont le contenu renferme des valeurs et qualités que le manager ou l'acteur de développement devrait s'approprier. Il permet de déterminer la direction à donner à son organisation ou son entreprise, de la convocation des outils de gestion nécessaires pour construire sa philosophie administrative de projets à développer. L'appropriation de la notion par le monde de l'entreprise et autres domaines, présente des perspectives confuses et perplexes dans son utilisation.

Le management est un ensemble stratégique des tâches et des méthodes de gestion d'une entreprise, tout en assurant le niveau de performance prévu (Fernandez, 2005). Il est caractérisé par un ensemble des méthodes pratiques d'une organisation. Il suscite de la compétitivité et de la performance pour les acteurs de terrain

qui contribuent au développement d'une organisation. Il est associé à plusieurs paradigmes à savoir : la gestion d'entreprise, la gestion d'organisation, la gestion de projet. Un manager dans ses tâches managériales fait du management quand il organise son travail. Quand il dirige son entreprise ou son organisation, il pratique les normes du management pour produire des résultats. Dans l'art de manager une entreprise, deux modèles de management sont utiles pour atteindre les objectifs : le management stratégique et le management opérationnel.

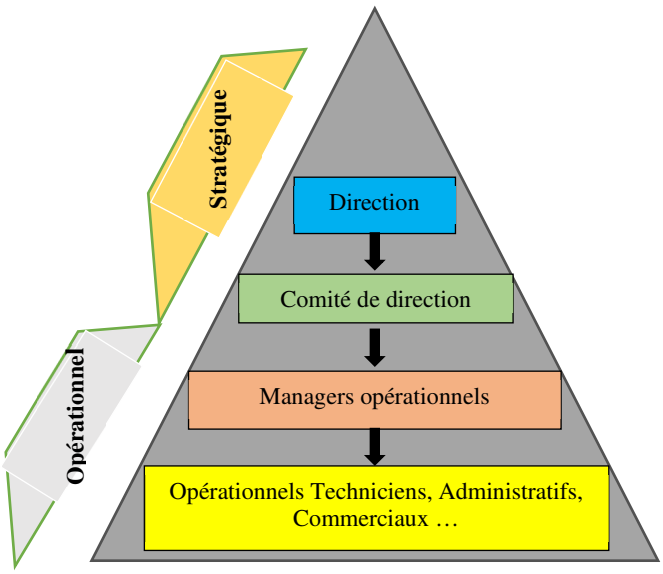
3.1.1. Le management stratégique.

C'est une approche décisionnelle sur les orientations de l'entreprise à long terme, en fonction des changements de l'entreprise et de son environnement. Il dessine la vision globale de l'entreprise. Il définit les stratégies, les objectifs et les moyens nécessaires pour atteindre les ambitions fixées en amont (Dechamp *et al.*, 2006 :183). Pour Mayrhofer (2007 :10), le management stratégique est une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant, entre les exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires. Compétitivité, parce qu'une organisation doit avoir la capacité de créer de la valeur, tout en gardant sa clientèle. Une stratégie qui associe les approches de création et de conservation. La sécurité, pour Mayrhofer, nous renvoi à cette capacité de gérer l'incertitude et les imprévus que subirait l'organisation. Enfin, la légitimité ouvre la porte de la bonne conduite de l'organisation (justesse dans la gestion).

3.1.2. Le management opérationnel.

Il joue un rôle prépondérant dans les prises de décisions. Au niveau du personnel d'encadrement, il consiste à la mise en application des décisions du management stratégique. Le management opérationnel s'occupe également de l'organisation et de l'animation de l'équipe commerciale.

Illustration 2 *: Management stratégique et opérationnel.*



Le management regorge en son sein plusieurs orientations spécifiques pour permettre le développement de l'entreprise. Face au management stratégique et opérationnel, il convient de distinguer désormais le manager, qui s'occupe du management stratégique faisant appel au management directif. Du point de vue stratégique, il répartie le travail et définit les tâches, les règles et les procédures auprès des autres acteurs de l'entreprise. Il détient l'autorité légitime. L'incarnation du guide qui dirige son entreprise en suivant les normes établies. Il s'agit dans cette logique de conduite des actions et des objectifs, d'utiliser les bonnes pratiques d'opérationnalisation des normes de management pour atteindre des objectifs fixés. Pour le management stratégique, le manager doit nécessairement et obligatoirement lever les contraintes qui existent au sein de l'organisation. Cette opération passe par la modification des pratiques d'organisation (activités), dans la structuration et le fonctionnement des services, voire l'identité de l'organisation. Suivant la réflexion de Vinard, il nous parle de la construction des grands principes du management.

Illustrations 3 - 4 *: Des concepts englobant le leader et le management participatif*[4].

Il y a également dans le management des entreprises, en sus du management directif, le management participatif. Les différents acteurs de l'entreprise participent à la réflexion et à la décision, quelque soit le positionnement hiérarchique. C'est une politique qui permet d'avoir un personnel plus impliqué, et donc motivé, même si la décision finale revient au dirigeant. Pour Hermel (1988), le management participatif est une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant. Une nouvelle culture qui est en train de naître, et qui fait changer les normes managériales dans les organisations, voire les entreprises. Elle vise à transformer et à libérer l'entreprise [5]. La structuration de cette approche managériale dite participative obéit à cinq principes fondamentaux.

[4] Source : https://5euros.com/service/15777/donner-des-conseils-en-management-strategique-ou-operationnel

[5] Management participatif. Hélène Salaün. Consulté le 16/10/2018 sur : http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Managementparticipatifpasseurs.pdf

Tableau 4 *: Cinq principes du management participatif*[6].

	Principes	Contenus	Finalité
1	Mobiliser le personnel	La mobilisation du personnel est renforcée du fait de leur implication dans le processus de prise de décision. À ce niveau, le manager incite ses collaborateurs à prendre des « décisions-objectifs » qui leur permettront d'atteindre les objectifs réels fixés par l'entreprise.	*Participation active et libre de soi.*
2	Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe.	Cela revient, en premier lieu, à créer des conditions de travail favorables en privilégiant le contact direct, l'écoute et le partage. Créer une véritable collaboration au sein de l'équipe est, à ce titre, primordiale. Appliquée, d'abord, à échelle individuelle, cette politique de développement comportemental comprendra, ensuite, l'ensemble de l'équipe dans le cadre d'une réalisation collective d'un objectif unifié. Les autres principes du management participatif sont tout aussi importants et relèvent d'une vision d'ensemble qui consiste à gérer son équipe, en quelque sorte, comme une mini-entreprise.	*Amélioration comportementale de l'employé en équipe.* *Définition des valeurs du vivre ensemble au sein d'une équipe.*
3	Déléguer du pouvoir.	Cette délégation du pouvoir doit respecter le principe de subsidiarité dans le sens où chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces « mini-décisions », si l'on peut dire, sera communiqué au dirigeant, qui en tiendra compte lors de la prise de décision globale et finale.	*Mise en confiance et pouvoir de décider.*
4	Décentraliser le règlement des conflits.	Ce principe implique que lorsqu'un problème surgit, il doit être résolu à l'échelon où il est né. L'équipe ne doit pas référer systématiquement de ses problèmes au manager ; les collaborateurs doivent, d'abord, essayer de régler le problème à leur propre échelle avant de consulter le dirigeant, si aucune solution efficace n'a pu être proposée.	*Savoir décider au sein de l'équipe avant de solliciter l'avis du manager.*
5	Mettre en place des dispositifs de régulation.	Pour que le système du management participatif puisse fonctionner, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant négliger l'autocontrôle, ce qui permet à aux collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.	*Se mettre à l'évidence face à la régulation et l'autocontrôle.*

Adapté de Hélène Salaün.

Le management participatif est un outil du devenir des entreprises et un avantage pour les managers afin de réaliser les objectifs de l'organisation. En convoquant l'approche managériale participative au sein de l'entreprise, elle permet au manager d'éviter des multiples contradictions possibles entre ce qu'il dit, et ce qui doit se faire. Le discours du manager doit être suivi d'actions concrètes, réaliste dans les faits et dans la prise des décisions. Le manager qui fait appel au management participatif est sensé faire exprimer librement les collaborateurs. Il écoute et respecte leurs opinions. Il apprend à valoriser leurs idées émises pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Pour être sûr et certain que les missions seront faites et réalisées selon les attentes de l'entreprise, le manager doit former les collaborateurs. Il faut les aider à se développer jusqu'à devenir autonome dans l'exécution des missions et des taches.

[6] Management participatif. Consulté le 16/04/2020 sur : http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Managementparticipatifpasseurs.pdf

Le management participatif requiert des qualités pour réaliser un projet en équipe : le sens de l'écoute pour le manager face aux besoins et aux attentes des collaborateurs, être sensible à l'amélioration et le renforcement des relations entre les membres au sein d'une équipe. Il est également crucial de construire un environnement sain sur le plan communicationnel. Savoir mettre en place une bonne communication entre manager et collaborateurs. Une bonne collaboration au sein d'une équipe diminue les tensions, les désaccords, les malentendus, les quiproquos et réduit au maximum les attentions, les conflits qui sont une pure perte d'énergie et d'efficacité au sein d'une entreprise. Le management participatif s'appuie sur le respect de l'autre : savoir respecter l'autre, savoir communiquer. Le respect envers l'autre est une valeur dont personne ne peut s'en passer ou oublier. En somme, un manager aguerrit est celui qui sait construire le dialogue entre les acteurs. Le dialogue dans une équipe crée des conditions d'écoute, favorise un climat sain pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs. Le management participatif est l'outil de demain pour mieux manager les équipes au sein des entreprises.

3.2. La notion « management » dans les discours des précurseurs.

Le management est un concept anglo-saxon, c'est un art, c'est une science et c'est une discipline. Il est pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il est à la fois une théorie et une pratique (Illa, 2012 :98) qui englobe l'ensemble des techniques d'organisation. Comme l'explique Pélage (2004 :56), la notion management englobe des termes suivants, *connaissances, méthodes, techniques pour gérer une organisation, selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu*. Des mécanismes qui ont pour fonctions de gérer une organisation ou une entreprise répondant aux normes du développement et d'une croissance en milieu marchand. Pour être applicables, ses méthodes et ses techniques dont parle Pélage, ils doivent s'insérer dans un environnement mieux organisé.

Leibenstein (1966) dans un article expose la thèse selon laquelle, l'allocation des facteurs et l'état de la technologie ne suffisent pas entièrement à expliquer la production d'une entreprise. Quelque chose de plus est impliqué, qu'on peut appeler l'effort, non pas au sens strictement physique, mais dans un sens plus large, en partie psychologique. On observe la plupart du temps un écart entre le comportement optimal d'une entreprise tel que le prédit la théorie économique et son comportement effectif, écart dû, entre autres, à l'absence de la pression concurrentielle présumée. L'efficience-X vise à rendre compte de ce facteur manquant (Beaud & Dostaler, 1993 :400). Au cœur de la performance et de l'engagement, ce sont des stratégies de management que le manager doit convoquer et s'approprier pour administrer.

Fréry (2010 :54-55) quant à lui, résume de la manière suivant la présentation des précurseurs du management, on admet généralement que les trois pères fondateurs du management classique sont le Français Henri Fayol, l'Américain Frederick Winslow Taylor et l'Allemand Max Weber. Contemporains – ils ont tous les trois vécus dans la seconde moitié du XIXème siècle –, ils ont établi une vision du

management cohérente, faite de rigueur analytique et d'optimisation efficiente. Pour Fayol, l'administration des entreprises consistait à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Taylor est resté célèbre pour l'organisation scientifique du travail, qui consistait à élaborer rigoureusement les meilleures méthodes et à les appliquer strictement. Pour sa part, Weber a théorisé la bureaucratie, forme d'organisation fondée sur le respect de règles rationnelles, censées mettre fin à l'arbitraire et au bon vouloir. Fayol (1841-1925), fut des tout premiers théoriciens d'organisation, qui s'était proposé de regrouper les principales activités de direction des organisations dans le cadre d'une discipline nouvelle dont les fondements sont bien précisés dans son ouvrage de référence, Administration industrielle et générale, publié pour la première fois en 1916.

Ainsi, pour mieux administrer, prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1979 :5) une organisation, il faut avoir des qualités et des compétences. L'appropriation de la notion de management par quelques auteurs et penseurs mérite d'être énoncer à cette étape de la recherche. Il nous revient de présenter les visions des précurseurs du management en nous appuyant sur leurs travaux. Pour organiser et administrer le travail au sein d'une organisation, Fayol explique et s'appuie cinq composantes à savoir, prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. La finalité est d'aider les acteurs du développement au sein des organisations et des entreprises, à mieux gérer au moyen des instruments et des outils de performances de manière efficace. Pour parler performance, engagement et détermination dans une organisation ou une entreprise, les acteurs ont mission de construire des mécanismes, des stratégies et des politiques susceptibles d'aboutir aux résultats fixés en amont.

Tableau 5 *: Cinq composantes pour une administration selon Fayol (1841-1925).*

Composantes	Fonctionnalités	Finalités
Prévoir	C'est une approche qui consiste à examiner de faut en comble l'avenir d'une organisation, et de dresser un programme susceptible de guider les actions de cette dernière. Élaborer un cahier des charges et planifier son suivi, nécessite pour le manager d'avoir un esprit d'analyse, question de paramétrer le court des programmes ou d'actions en cours.	Savoir allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Le paramétrage permet de réorganiser, de réajuster ou de reformuler les pratiques de gestion pour des résultats performants ajustables. Un manager dans une organisation doit savoir organiser son travail et son environnement pour éviter et faire aux imprévus.
Organiser	C'est définir de façon claire les responsabilités et Fayol recommande d'ailleurs de représenter l'organisation sous forme d'un « tableau d'organisation » ou organigramme.	Au moyen d'une organisation efficace et performante, un manager doit savoir constituer l'organisme matériel et social de l'entreprise ; savoir doter sa structure de tout ce qui est nécessaire à son fonctionnement : matières, outillage, capitaux, personnel (Bédard, 2012 :10).
Commander	Le commandement repose sur les qualités personnelles du chef et sur sa connaissance des principes généraux d'administration.	Quant au commandement, il est d'abord affaire d'organisation (Dauphin, 2011 :7).
Coordonner	Consiste à « mettre de l'harmonie » entre tous les acteurs de l'organisation.	Pour cela, Fayol, très pragmatique, recommande quelques dispositifs devenus aujourd'hui classiques (la réunion hebdomadaire, les agents de liaison, etc.).
Contrôler	Vise à vérifier que les ordres et les principes ont bien été respectés. C'est veiller au respect des ordres et des normes établis	Le contrôle est défini par avance de façon rigoureuse et obéit à des principes d'efficacité et de systématisme. Il est suivi de sanction.

Adapté des cours de S. Damart (2017).

Les cinq composantes proposées par Fayol et Damart (2017) résument le travail qui doit se faire au sein d'une entreprise par ses administrateurs. Elles composent les forces, les intelligences et les énergies que doivent avoir une équipe managériale pour une organisation à la recherche de la performance, des résultats, de l'efficacité stratégique et une vision d'une rentabilité économique. Avoir une connaissance approfondie du personnel ; se séparer des incompétents ; bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents ; donner le bon exemple ; faire des inspections périodiques du corps social (terme utilisé pour désigner l'ensemble du personnel) ; réunir ses principaux collaborateurs pour assurer l'unité de direction ; ne pas se laisser absorber par les détails ; viser à faire régner, dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement (Dauphin, 2011 :7). En s'appropriant ces composantes pour le développement de l'entreprise, les acteurs devront l'associer aux principes définis par Fayol :

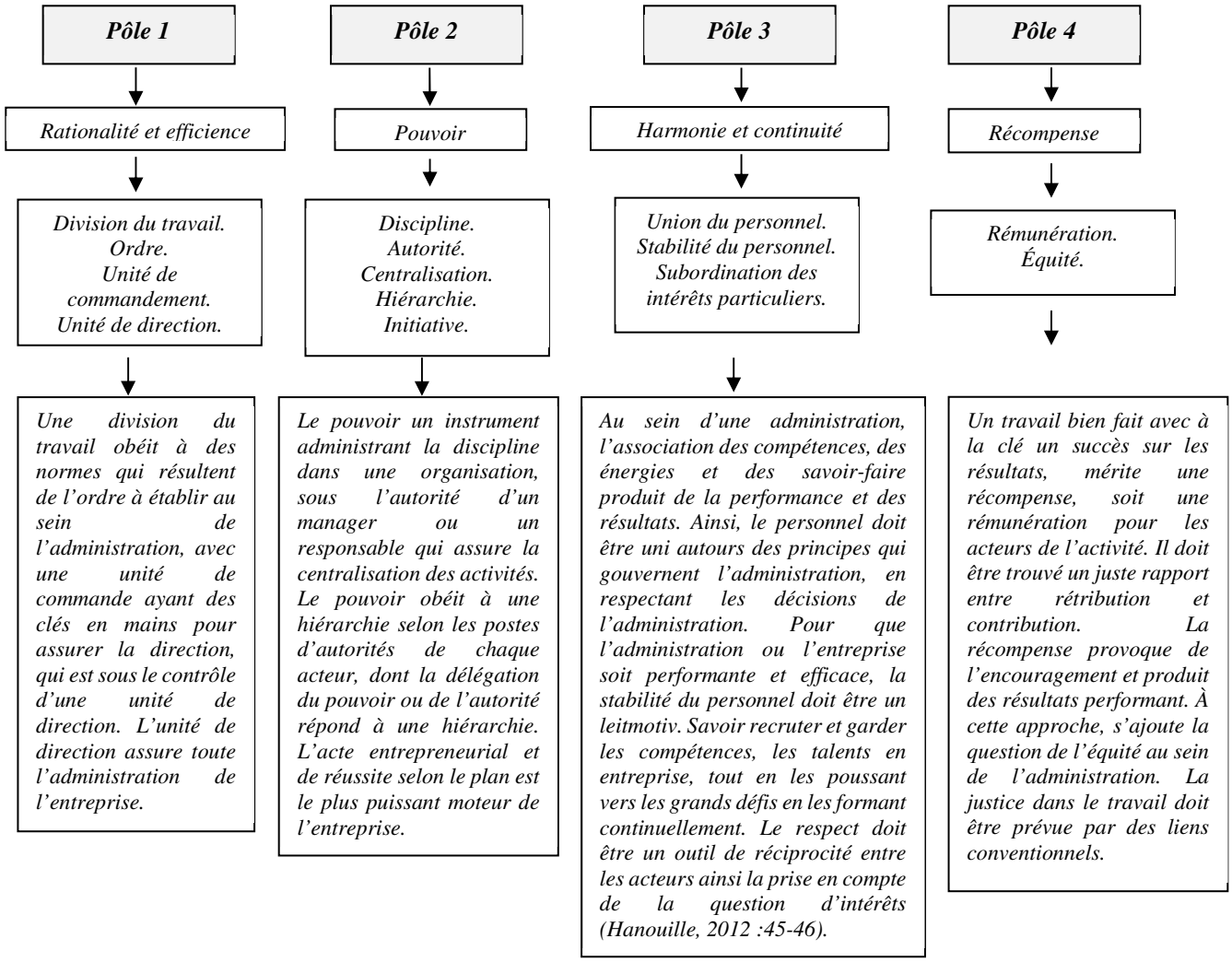
Tableau 6 *: Les principes d'administration selon Fayol.*

Principes	Intentions et variations	Finalités
La division du travail.	Conduit à plus d'efficacité.	Performance.
Le lien autorité.	Une responsabilité doit être respectée.	Respect hiérarchique.
La discipline.	Un facteur clef.	Réussite.
L'unité de commandement.	Un homme ne reçoit idéalement des ordres que d'un seul chef (Fayol est ici en opposition à Taylor),	Obéissance administrative.
L'unité de direction.	Un seul but doit être envisagé.	Stratégie.
Subordination.	Prioriser l'intérêt individuel à l'intérêt général.	Travail en équipe.
Rémunération.	Il doit être trouvé un juste rapport entre rétribution et contribution.	Équilibre des salaires.
Degré de centralisation.	La centralisation est un fait naturel ; le degré de centralisation dépend de l'activité.	Délégation d'autorité.
Hiérarchie.	Essentielle mais les communications latérales sont nécessaires également.	Communication précise.
Initiative.	L'acte entrepreneurial et de réussite selon le plan est le plus puissant moteur de l'entreprise.	Prévoir efficacement.
Ordre.	Une place pour chaque homme et un homme à chaque place.	Compétences et valeurs égales.
Équité.	La justice dans le travail doit être prévue par des liens conventionnels.	Respect des normes et des lois.
Stabilité du personnel.	C'est un facteur de succès pour les entreprises.	Reconnaissance et stabilité professionnelle.
Union du personnel.	L'union fait la force et chercher à diviser le personnel est selon Fayol une faute.	L'union des compétences et des intelligences efficaces.

Adapté des cours de S. Damart (2017).

C'est une décomposition du rôle administratif dans l'objectif de doter le corps managérial, un ensemble de principes et de règles pour gérer une administration. Dans ses missions au quotidien, l'administrateur organise son environnement. Une administration performante doit faire recours aux principes stipulant les méthodes d'administration d'une organisation. La vision partagée par Fayol est de pouvoir organiser bureaucratiquement le travail mécanique d'une organisation.

Schéma 2 *: Les principes d'administration de Fayol repartis en 4 pôles de compétences.*



Par l'auteur.

Cette théorie fait référence à la théorie de Taylor qui a mis au point une méthode de rationalisation de la production afin d'augmenter la productivité. Son organisation scientifique du travail (OST) a rencontré beaucoup de résistances (Mousli, 2006 :83) avant d'être accepté et mis en pratique. Pour y parvenir, l'auteur insiste sur cette nécessité pour les responsables d'organisation, dans laquelle ils se trouvent, afin d'acquérir une formation administrative dans la gestion d'organisation. Une occasion manifeste de pouvoir modifier les pratiques de gestion, en adoptant des nouvelles méthodes.

En effet, la théorie Taylorienne représente pour les administrateurs et les managers des organisations et des entreprises, une forme de progrès. Une efficacité dans la conduite des organisations, et dans la prise des décisions de gouvernabilité des entreprises. La structuration de l'entreprise ou d'une organisation suivant les services, son organigramme, ses filières hiérarchiques, soit tout ce qui contribue au développement et à la croissance de la structure sont au cœur de sa gouvernance sociale et économique. Cette nouvelle forme de gouvernance par des pratiques permet d'ajuster et de réajuster les normes de gestion de l'entreprise, question de revoir les erreurs et les défauts de management d'une organisation.

L'application de l'OST de Fayol dans une entreprise permet de rééquilibrer les degrés du travail, les conditions de rentabilités, les questions temporalités dans la gestion du personnel et de la créativité. Elle permet de repartir à part égale le travail, les missions et les charges de chaque ouvrier et les membres de la direction dans l'exécution des tâches dans l'entreprise. Pour Weber, le pouvoir de la domination dans l'exécution du travail et le respect des règles de l'organisation fondent la réussite et le développement de l'entreprise. Quand l'auteur parle du pouvoir, il fait référence à l'analyse de l'autorité du pouvoir qui fixe et encadre le fonctionnement d'une administration.

Tableau 7 *: Les trois types de pouvoir selon Weber.*

Types de pouvoir	Auteurs sur les pouvoirs
Le pouvoir traditionnel	Pathé (1967) ; Sophia (1998) ; Namegab (2004) ; Foucher et Smith (2011)
Le pouvoir charismatique	Girard (1969) ; Bourdieu (1971) ; Bourdieu (1984) ; Coulon (2015) ; Vitale (2009)
Le pouvoir rationnel légal	Grémion (1976) ; Hatchuel (2005) ; Mintzberg (2003) ; Le Moënne (1998) ; Bobbio (2000)

Adapté du discours de Max Weber.

Fondée sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions, le pouvoir ou la domination traditionnelle est l'incarnation de l'autorité et de la fermeté. Elle définit une légitimité valable dans les sociétés traditionnelles. Le respect des valeurs traditionnelles, de la hiérarchie et de la gérontologie serait la conjugaison de tous les mots pour conduire les destinées d'une communauté. Dans une entreprise familiale en Afrique par exemple, en sus des mécanismes modernes de management ou de gestion de nos jours, les destinées de l'organisation se fondent sur les valeurs et le pouvoir traditionnels. Comme l'explique Ogandaga (2007 :10), l'autorité est le droit qu'à un individu, au sein d'une organisation, de diriger le comportement et les activités d'autres individus qui lui sont subordonnés, en vertu d'un mandat qui lui a été confié et ayant la possibilité de recourir à des sanctions, la domination ou le pouvoir traditionnel. La domination ou le pouvoir traditionnel est l'exemple type du pouvoir monarchique dans l'ancien régime. Sortir des normes ou des règles établies exposerait l'entreprise à des dysfonctionnements mesurables dans leurs résultats d'exploitation (Labazée, 1990 :841). Le pouvoir, dans cette configuration d'entreprise à domination traditionnelle, se trouve concentré entre les mains des dirigeants dont l'omniprésence influence toutes les décisions (Dia, 1991 :39).

En effet, les changements possibles dans des entreprises pareilles sont difficiles dans ce cas, car des oppositions sont au centre des discours. Du point de vue domination ou pouvoir charismatique, c'est l'exercice d'une autorité. Cette approche de gestion est fondée sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne. Est mise en avant, le caractère sacré du pouvoir émanant d'ordres révélés. Des modèles et des exemples sur ce genre de pouvoir sont nombreux. À l'image de l'autorité personnelle exercée par le sulfureux Hitler, le roi du Swaziland, des chefs spirito-traditionnels, etc.. dans la gestion et la gouvernance des peuples et des organisations. La figure du chef reste

puissante (Laléyê, 1993), il jouit de l'image quasi mythique de "chef" (Kamdem, 2002). Autant que la domination traditionnelle que charismatique peut dévier vers des formes d'arbitraire. La domination légale-rationnelle ou le pouvoir rationnel légal a bâti son autorité existentielle sur des normes établies ou arrêtées dans le cadre de la gestion d'une organisation. Le législateur ou le donneur d'ordres dicte des lois et des directives sur la gestion de l'entreprise via ceux dont il dispose de l'autorité à exercer la domination.

C'est un type de pouvoir et de légitimité qui s'exercent sur les humains conduit vers la domination bureaucratique de l'organisation et non sur l'individu. Il est loin du pouvoir traditionnel et charismatique. Cette approche rationnelle légale est l'incarnation de la gestion moderne des organisations (Plane, 2016 :5 ; Benghozi, 2006 :1-8) dans une société moderne. Il n'est plus dans l'obéissance absolue, aveugle ou de manière impersonnelle, mais dans le respect des lois édictées par le leader. On obéit au représentant de l'ordre non pas pour des raisons traditionnelles, mais on leur obéit parce qu'eux-mêmes obéissent à la règle et au droit. Ce type de domination est propre aux États modernes (Weber, 1921). Pour s'imposer, la bureaucratie s'ancre complètement dans le modèle légal-rationnel et justifie son fonctionnement technique. Ce modèle bureaucratique se repose des principes et des hypothèses suivants :

Tableau 8 *: Les principes du modèle bureaucratique selon Weber.*

Principes et variables
Hiérarchie définie selon l'organisation.
Chaque emploi a une sphère de compétences.
Reconnaissance des compétences et des qualités.
Accord de principes et de respect.
Le recrutement se fait sur la base des compétences.
Recours aux diplômes et/ou à l'expérience.
La rémunération est fixée en fonction du grade hiérarchique.
Reconnaissance et respect de la hiérarchie.
L'emploi est la seule occupation du titulaire.
Zéro confusion et respect de la fonction.
Le respect des outils de la production et des normes de l'entreprise.
Contrôle et vérification à la chaîne de production et des résultats visés par les objectifs.

Par l'auteur.

Tableau 9 *: Les hypothèses du modèle bureaucratique selon Weber.*

Hypothèses	Structuration normative
Division du travail	Pour augmenter la productivité, chaque poste, chaque tâche et chaque responsabilité doit être clairement définie et distinct pour chaque individu.
Structure hiérarchique	Bien fixer les différents niveaux d'autorité de l'organisation, définir les niveaux de l'acheminement de l'information, déterminer avec précision le rôle exercé par chacun de ses membres. La définition de la codification des relations entre un dirigeant et ses subalternes, de même que la précision de la forme d'autorité à exercer.
Sélection du personnel	Le choix des acteurs pour travailler dans l'organisation.
Normes	Les règles, les codes, les méthodes et les procédures édictés au sein de l'organisation assurent l'uniformité du travail et la normalisation des actes à accomplir. Applicabilité des normes et des règles définis en amont.
Caractère impersonnel des relations	L'application des règles et des règlements évite tout conflit de personnalités.
Avancement	La perception d'un salaire serait le fruit des efforts fournis dans l'organisation.

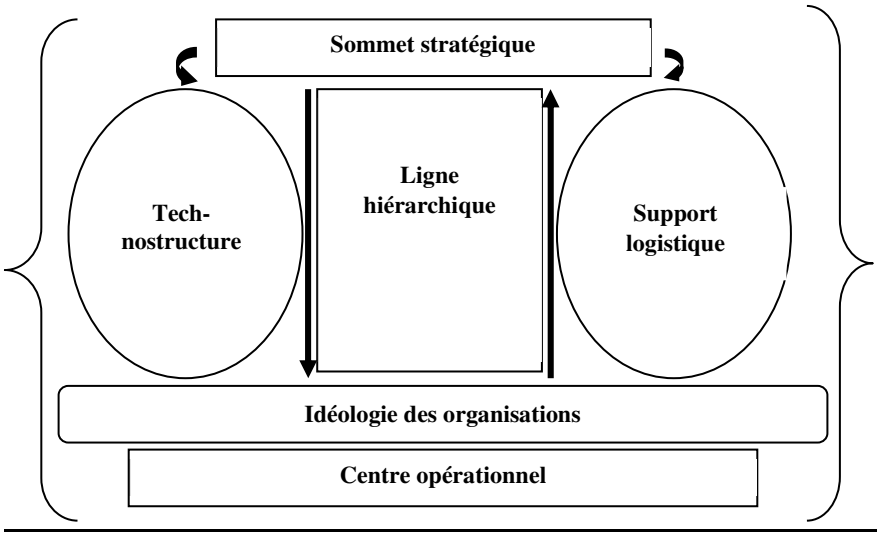
Par l'auteur.

Qualifié de précurseur du management en France, Fayol est le pionnier du mouvement, comme l'expliquent Donald et Georges (1986 :1), l'un des pères fondateurs d'une théorie du management ou de l'administration générale. Les travaux de Fayol définissent et détaillent les mécanismes d'accompagnement et de gestion d'une organisation. Ils donnent aux dirigeants les outils nécessaires pour conduire les destinées d'une entreprise et définissent les caractéristiques d'un bon management. Le discours de Fayol dans l'administration et la rationalisation de l'entreprise, propose des mécanismes spécifiques pour permettre aux dirigeants de pouvoir justifier leur autorité dans la gestion. En effet, le dirigeant doit affronter les réalités de son environnement, et avoir un psychique armé. L'intelligence et la vigueur intellectuelle, les qualités morales, somme de toutes connaissances possibles apportent une valeur ajoutée dans la construction de l'entreprise. La forte culture générale pour un dirigeant est une marque spécifique dans la maîtrise de tout qui viendra faire émerger les actions de son travail.

Le dirigeant est celui-là dans son panel de savoir, doit avoir la large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise. Il doit avoir aussi, la maîtrise des instruments, des pratiques, des mécanismes de production et les attentes des collaborateurs en associant les connaissances de gestion. Le dirigeant qui a des valeurs de managements et humaines doit avoir l'art de gérer les hommes avec des capacité de prévoir et planifier, c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ; commander, c'est-à-dire tirer la meilleure partie pour garantir cohérence et efficacité ; contrôler, ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis (Plane, 2016 :25-26). Il doit également prévoir : anticiper et planifier ; organiser le corps social (terme pour désigner les ressources humaines) ; commander : indiquer les tâches et instructions aux membres du corps social ; coordonner tous les actes de l'entreprise ; contrôler : vérifier que tout se passe conformément au programme, signaler les fautes pour les réparer (Dauphin, 2011 :7).

Pour qu'une organisation ou une entreprise puisse exister et apporter de la valeur, elle a besoin des hommes, qui sont censés apporter un plus dans les objectifs de cette dernière, selon Mintzberg (2004). L'humain qui est acteur dans l'entreprise ou l'organisation se retrouve face à deux besoins fondamentaux à savoir : la division du travail avec toutes les différentes tâches qui accompagnent cela, et la coordination de ces tâches pour accomplir une activité au sein de l'entreprise. Toute activité étant humaine, elle ne favorise que l'homme soit au centre de la réalisation des attentes de l'organisation ou de l'entreprise. C'est au moyen de la structure que l'homme trouve sa valeur, son identité et son utilité. D'après Plane (2016 :121-122), le concept de structure est défini comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctifs et pour, ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. La division du travail en tâches ainsi que sa coordination nécessitent un respect hiérarchique dans son organisation et sa structuration.

Schéma 2 *: la base de l'organisation.*



Par les soins de l'auteur.

Ce schéma ci-dessus est la représentation phénoménale de la base d'une organisation, qui décrit de manière hiérarchique la structure d'une entreprise. Le sommet est l'organe de direction de l'entreprise, le fondement directeur de l'entreprise dans sa stratégie de management et de prises des décisions. Il permet d'avoir une vue d'ensemble du système organisationnel (Plane, 2016 :122), c'est l'identification de la direction générale ou de l'équipe de direction. La ligne hiérarchique est la suite logique du sommet, c'est la représentation d'une hiérarchie d'autorité, qui est composée des cadres opérationnels. Ils ont la charge d'animer des équipes de travail directement productives (coordination entre le sommet et le centre opérationnel). Elle assure la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel (Plane, 2016 :122).

La ligne hiérarchique est l'image type de l'exécutif composé des responsables qui relaient les décisions et les instructions du sommet. Elle assure le lien direct avec les acteurs qui exécutent les différentes tâches en s'appuyant sur l'autorité que leur confère leur positionnement hiérarchique. Le centre opérationnel est la structure de base d'une organisation. On retrouve dans cette base ceux qui effectuent le travail directement productif, encore appelés les exécutants. La technostructure est le centre technique de l'entreprise. Elle est composée généralement des analystes et des experts. Ils réalisent des activités appelées indirectement productives. Au sein de l'entreprise, ils sont pour la plupart des cadres fonctionnels. Ils sont souvent hors hiérarchie mais, ils ont la mission de normaliser le travail des autres, de proposer des modes efficients d'exécution des tâches, et en assure la programmation. L'équipe support logistique fournit des différents services en interne à l'organisation, par exemple, des services de logistique, de courrier, d'informatique, d'une cafeteria jusqu'à l'entretien des locaux. Enfin, le niveau idéologique de l'organisation où se fonde les principes de l'organisation. Cette idéologie tire sa source des traditions, des normes, des valeurs dominantes et des croyances de l'organisation.

Tableau 10 *: Les mécanismes de coordination selon Mintzberg (2004).*

Mécanismes	Description	Finalité
Ajustement mutuel	C'est la solution qui consiste, pour les différents opérateurs contribuant à une tâche commune, à intégrer leurs contributions par contact direct plutôt que de compter sur une supervision hiérarchique. Ce mode de coordination vaut plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'intégrer des tâches interdépendantes, dans des situations caractérisées à la fois par leur complexité et l'incertitude qui les environne.	Réaliser le travail par un simple processus de communication informelle.
Supervision directe	Elle correspond à l'intervention d'un responsable qui supervise un ensemble d'opérateurs, leur donne directement des instructions, contrôle les réalisations. On parle de supervision directe parce que l'intervention de ce responsable relève d'une relation de face à face, passe notamment par la communication orale.	Une seule personne donne des ordres et des instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.
Standardisation des tâches	La coordination des tâches résulte de l'application de description de postes ou de fonctions, de manuels de procédures, de tout élément qui décrit comment les différentes tâches doivent être exécutées.	Spécification des procédés de travail pour le centre opérationnel.
Standardisation des résultats	Il s'agit du mode de coordination où comptent moins les instructions que le résultat final auquel il faut parvenir. En d'autres termes, la méthode importe moins que les résultats, c'est-à-dire le niveau de performance qui a été fixé a priori, la façon d'y parvenir important peu.	Suivi des standards établis par la technostructure.
Standardisation des compétences	La coordination résulte du fait que chaque opérateur possède des compétences répertoriées et connaît les compétences attendues des autres intervenants. Cela suppose évidemment que les opérateurs aient fait l'objet d'une formation et d'une socialisation initiale, le plus souvent hors de l'organisation considérée.	La coordination se fait par une standardisation des savoirs (formation spécifique de celui qui exécute le travail).
Standardisation des normes	C'est lorsque ce sont les valeurs et la culture qui jouent le rôle de mécanisme de coordination. C'est-à-dire les normes dictent le travail, s'assure du contrôle et du respect de la règle générale, qui sont établies pour l'organisation dans sa globalité.	Respect des normes et valorisations des règles établies.

Adapte de Jean-Michel Plane (2016 :123-124).

Si l'on s'en tient aux discours des précurseurs de la notion de management dans les organisations et les entreprises de la manière dont il est décrit tout en amont, on se poserait la question de savoir, comment ces outils, ces éléments ou ces principes agiraient dans les organisations et les entreprises culturelles. En effet, les entreprises et les organisations culturelles, en sus d'appartenir au secteur de la culture et de la créativité artistique, portent-elles les mêmes exigences, les mêmes obligations et les mêmes normes que les autres entreprises et organisations ? Si le management se prétend être universel dans l'accomplissement des tâches et des missions dans la gestion d'une entreprise ou d'une organisation, ces normes sont-elles transférables et ajustables au sein des entreprises et des organisations qui émanent du secteur de la culture ? En quoi le modèle définit par les précurseurs de la notion de management serait different dans la gestion des entreprises et des organisations culturelles dans la production de la performance et la production économique ? L'analyse et la compréhension du management des entreprises et des organisations culturelles dans la section suivante vont nous aider à comprendre cette logique d'appréciation des normes.

SECTION II

ANALYSE ET COMPREHENSION DU MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS CULTURELLES ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Le management des organisations culturelles a besoin pour être performant, d'un management adapté, stratégique et ciblé. Il ne s'agit pas, en effet, de dire que le management de la culture est une simple transposition des théories du management. Mais, il est question de le considérer comme un domaine autonome, se distinguant par son altérité, comme l'expliquent Bodou et Carrier (2013). Cette justification exige de la part des acteurs du secteur, dans la conduite des actions et des projets des EOCs, la convocation des modèles de gestion et de management qui obéissent aux mêmes lois et normes fondées sur une approche marxisme (capitaux + échanges + coûts + bénéfices), selon les cas, s'inscrivent dans des logiques de performances et capitalisations. Quand nous parlons selon les cas, nous faisons référence aux entreprises à but lucratif dont le système de management est bâti sous le modèle de domination du travail par le capital et, non lucratif construit sur du non-marchand.

1. Le management des entreprises et des organisations culturelles (EOCs).

Le mangement est un concept qui est construit sur une logique de systématisation des outils et des dispositifs qui encadrent la réussite économique de l'entreprise. Pour Chiapello (1998), les exigences et les normes du management expliquent la mise sous contrôle et la maîtrise du facteur humain, et la mise au service de l'enrichissement économique. La finalité de cette démarche est d'atteindre des objectifs et la réalisation de profits, tout en minimisant les coûts et les résultats. Dans le cas du management entreprises et des organisations appartenant au secteur de la culture, les outils et les dispositifs définis en amont, doivent nécessairement aider à la réflexion, à la prévision, à l'action et à l'évaluation des projets des EOCs. Le management des EOCs dans la logique de construction des savoirs et des contenus doivent comprendre les obligations de la recherche d'informations. Cette posture est une prévision des différents scénarios possibles menant à la décision, à la planification et une mise en œuvre à la façon dont c'est prévu, sans défaillance. Le processus de mangement est caractérisé par le contrôle (Chiapello, 1998).

À cet effet, les EOCs dans le cas de notre étude sont censés avoir la maitrise des exigences des normes du management. S'il existe un certain nombre d'innovations en management, quant aux éléments pertinents à prendre en compte dans l'organisation ou le poids de la hiérarchie, la transversalité mais qui ne changent rien au cœur de la discipline qui est d'étudier, clarifier, calculer, programmer, se conformer à la règle, les EOCs sont dans l'obligation de s'insérer dans cette logique ou cette démarche de connaissance des outils ou encore de capitalisations des savoirs (Chiapello, 1998). Elles relèvent du management et celui-ci peut leur apporter une efficacité accrue dans la poursuite de leurs objectifs spécifiques ; réciproquement elles peuvent aussi être sources d'innovations généralisables à d'autres secteurs (Ferry-Maccario et al,. 1993)

1.1. Entreprise culturelle.

D'une manière générale, une entreprise dans sa logique de construction et de développement appartient aux secteurs marchands et non-marchands. Une entreprise de manière générale à la base, a mission de faire de développer les services de rentabilité, de vendre les services et de faire du chiffre d'affaires, tout en rééjectant les dividendes dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, on se trouve face à une entreprise marchande, dont les dividendes sont partagés entre les porteurs du projet d'entreprise. C'est une entreprise marchande, faire du chiffre d'affaires. L'ambition et la finalité d'une telle entreprise est de se construite sur les normes de la création des richesses et de la rentabilité économique dont les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les acteurs de la production se partagent les résultats.

Il y a également l'entreprise en mode non-marchand, dont la finalité est inscrite sur du non-lucratif. Ce modèle économique ne permet pas aux acteurs de l'entreprise de partager les dividendes. Mais les caractéristiques dans la création des richesses, le développement économiques et la performance respectent les mêmes normes que l'entreprise marchande. Ici, c'est le cas des entreprises culturelles prise comme cas d'étude dans notre recherche. ce sont des entreprises culturelles qui participent à la création des richesses, dans la création des emplois et au développement humain. Elles sont de tailles humaines avec des ressources à valoriser.

Benveniste (1966 :10) définit le concept d'entreprise culturelle comme un groupe de mots constituant un syntagme figé. Une locution qui doit être sémiotiquement reconnue, pour être sémantiquement comprise (Benveniste, 1974 :64-65 ; Lungu-Badea, 2009 :21). Un groupe de mots prit souvent dans une acception figurée, que l'usage a réunie pour former une sorte d'unité dont le sens se définit comme sa capacité d'intégrer une unité de niveau supérieur. Lelarge (1989 :9) considère l'entreprise comme une organisation qui met en œuvre différents moyens appelés facteurs de production. De façon si optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour la production ou la commercialisation des biens ou des services. Martinet (2003 :46) parle de l'entreprise comme une unité économique autonome, indépendante combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services, et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation.

Faire du profit, en mettant en valeur les facteurs de production, fondement du développement de l'entreprise dont les résultats se présentent sous la forme de rentabilité. Pour les sciences de gestion, une entreprise doit être vue sous l'angle de compétitivité, de rentabilité et d'efficacité, en interpellant les outils de gestion. Pour notre étude, c'est la locution entreprise culturelle qui nous intéresse du point de vue fonctionnement et développement, sachant que son environnement est constitué de la création artistique, la production culturelle et la diffusion des œuvres. Une entreprise culturelle parce qu'elle appartient à un secteur générateur d'emplois et des richesses.

1.1.1. Spécificités et particularités d'une entreprise culturelle.

Le terme d'entreprise culturelle recouvre un ensemble hétérogène dont la diversité s'explique tant par l'appartenance à des secteurs artistiques distincts (lecture publique, spectacle vivant, conservation et animation du patrimoine, arts plastiques, audiovisuel, édition littéraire et phonographique...) que par l'histoire des structures considérées, et plus particulièrement l'origine - *publique ou privée* - de leur création (Chabrillat, 1994 :13). L'hétérogénéité du terme entreprise culturelle suivant la réflexion de l'auteur, et la notion entreprise en sens initial, reposent sur les valeurs que chacune d'elle porte dans l'accomplissement de ces ambitions. Une dénomination complexe qui met en parallèle les activités des organisations et leurs projections. A la base de toute réflexion, une entreprise n'est pas une unité de production quelconque. Elle combine le prix des facteurs de production et elle tend à obtenir un produit évalué lui-même. D'où, la combinaison technique forgeant son développement n'est qu'un moyen de la combinaison économique, sa finalité optimale est économique, qu'elle soit non lucrative ou lucrative.

Le Cameroun, cas de cette étude, les EOCs connaissent des grandes difficultés de fonctionnement et d'existence. Elles font face à la précarité et à des problèmes de rentabilisation sur leurs activités. Le constat établi sur le terrain se situe au niveau des modèles économiques et organisationnels. La plupart des EOCs sont construits en mode informel et de taille modeste (D'Almeida & *al.*, 2012 :25). Ils existent des EOCs peu relativement structurées et professionnelles pouvant assurer et jouer les fonctions formelles, nécessaires pour la production, la reproduction, la promotion et la mise sur marché des biens, services et manifestations culturelles émanant du vivier des créateurs. Il n'est pas rare de trouver des créateurs qui produisent eux-mêmes leurs œuvres, les diffusent et les vendent (Jeretic, 2009 :52) sur le marché local. La plupart des acteurs-entrepreneurs culturels sont des indépendants, soit 80%. Ils sont dans des logiques d'autoproduction, d'autopromotion, d'autodiffusion et dans la vente directe de leurs produits en mode informel. Cette démarche pour nous, fait du Cameroun un pays atypique et un peu spécial. La notion du marché des arts à leurs yeux, paraît une utopie, ou encore un discours sous vide dans les jargons professionnels.

On est loin de l'approche formalisation des actions en mode professionnel. Que ce soient les entreprises ou les organisations culturelles, les problèmes de la structuration du marché sont les mêmes dans la production, la distribution ou la diffusion des biens et services culturels. La méconnaissance de la règlementation et des normes du secteur de la part des acteurs pose un problème important dans la connaissance des lois du marché de l'art. Dans une logique de développement et de croissance, les EOCs doivent produire des biens et des services culturels pour assurer le fonctionnement de leurs structures. Elles doivent produire pour le marché des arts. Face à cette réalité, le mécanisme reste un labyrinthe dans la structuration et la rentabilité économique sur le plan culturel.

1.1.2. Rôle et missions.

Du rôle de l'entreprise et de ses missions de gestion dans la réalisation de ses objectifs, elle doit produire des biens et services culturels. Son attente vise avant tout l'excellence de projets artistiques et culturels, et son existence tient lieu des aides multiformes reçues de l'État, des institutions et des organismes privés. Une activité au service du développement de l'économie de la culture qui doit contribuer au développement humain et à la création des emplois. Une entreprise culturelle intègre dans sa gestion, des nombreux outils issus du secteur marchand pour optimiser son fonctionnement : le contrôle de gestion - gestion budgétaire et analyse financière (Chabrillat, 1994 :14) pour faire face au marché et, d'exister comme une entreprise initiale. Au sein d'une entreprise culturelle, l'acteur-entrepreneur culturel doit avoir la maîtrise des outils comptables (bilan, compte de résultat, comptabilité analytique), outils d'organisation de l'activité et des équipes (organigramme, planning), outils d'évaluation (grille d'évaluation, rapport de performance, questionnaire, bilan d'activité) … (Griffin et Abraham, 2001 ; Gilmore et Rentschler, 2002).

Pour ne pas rester loin des principes et des normes régissant le secteur marchand, l'entreprise culturelle doit se lancer dans la mise en place de comptabilités analytiques en adoptant des tableaux de bord sur le fonctionnement de leurs diverses activités (OPALE, 2000 :9). Elle doit assurer sa concentration sur le travail de structuration de prix, dans l'analyse des marges et la recherche des seuils de rentabilité. En entrant dans le secteur marchand dont les principes imposent une réglementation, l'entreprise culturelle s'approprie les obligations et les normes du marché, et se conformer aux réalités et aux exigences professionnelles du secteur formel. Une obligation de compter sur des ressources propres afin d'équilibrer la gestion courante, et de se doter des moyens de son développement (Renborg, 1986 :58 ; Corvellec, 1990 :357).

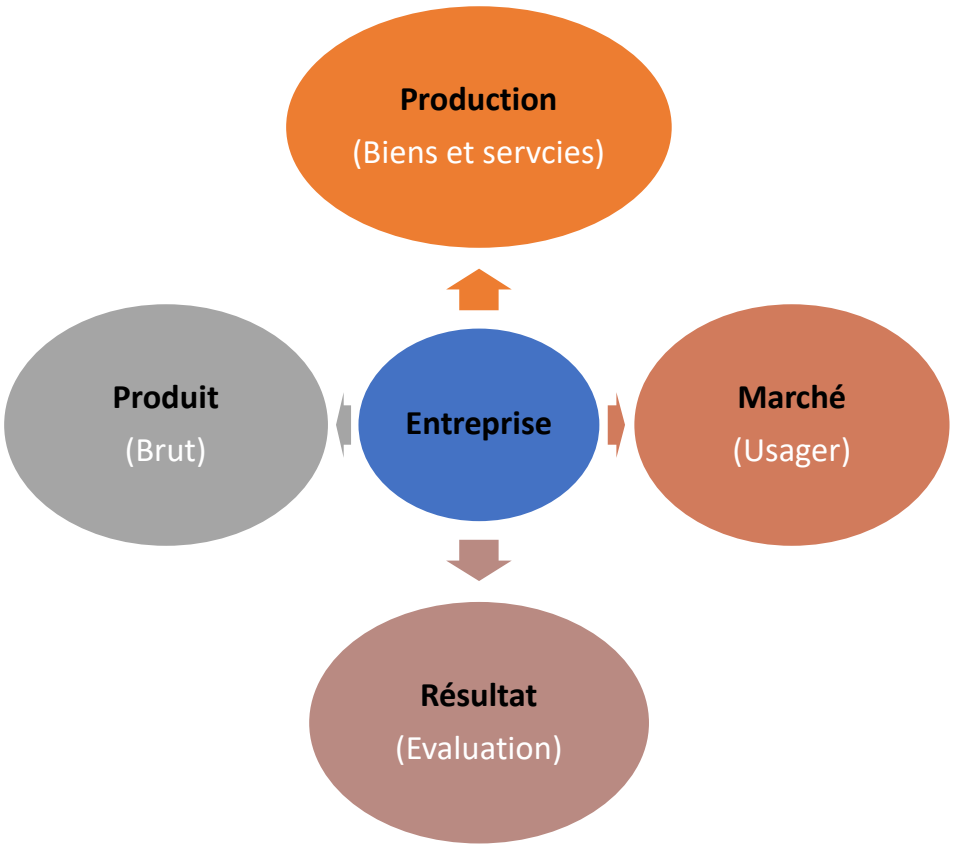
La production des branches culturelles se répartit en production marchande et non marchande. La production marchande culturelle correspond à la production de biens et de services culturels destinée à être écoulée sur le marché à un prix économiquement significatif, c'est-à-dire couvrant plus de 50 % des coûts de production. La production non-marchande culturelle correspond à des biens et des services culturels proposés aux ménages à un prix représentant moins de 50 % des coûts de production, car bénéficiant de l'apport de dépenses publiques (partie du budget de l'État ou des collectivités territoriales, subventions versées à des associations, aides versées par les sociétés civiles) (Picard, 2017 :10).

Telle est la différence qui fait des biens et services culturels, des produits non marchands, du fait de sa spécificité et de son originalité. Les emplois culturels sont les emplois des établissements ayant une activité principale définie comme culturelle (Bisault & Picard, 2017 :4). Une entreprise culturelle inscrite dans le modèle formel est une unité économique de production de biens ou de services, à but commercial de manière générale. Elle se définie comme la plus petite combinaison d'unités légales, qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services. Dans la production de ces biens et services,

l'entreprise culturelle doit jouir d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes et son fonctionnement.

L'entreprise est la raison d'être dans la production des biens et services à mettre sur le marché au profit des usagers. À travers ce circuit de production, le rôle joué par chaque étape détermine la santé de l'entreprise en interne et externe. Dans la production, on y retrouve les biens et services développés au sein de l'entreprise, après fabrication et finition, le marché prend la relève en assurant la distribution auprès des usagers, en circuits court ou long. L'entreprise étant structurée en département et secteur, les services d'évaluation après la mise sur le marché du produit, assure le suivi-évaluation dans l'analyse des résultats des biens et services mis sur le marché.

Illustration 5 *: Circuit facteurs de production*



Par les soins de l'auteur.

L'autonomie de l'entreprise est synonyme de son développement, de sa croissance et de son indépendance totale, peu importe des différentes aides et soutiens à recevoir de la part des tierces personnes ou organisations. Il est important, en qualité d'entreprise marchande, d'évaluer sa situation économique et définir des stratégies de sa croissance. Après évaluation et analyse complète des retombées économiques, techniques et autres, le cycle de la production des biens et des services culturels poursuit sa politique d'approvisionnement et de réapprovisionnement (Blouin & *al.*, 2000 :1 ; Montreuil & *al.*, 2005) optimale ou efficace des produits bruts, qui se transformeront en biens et services à nouveau.

1.1.3. Les hommes et les ressources.

Au sein de l'entreprise, les hommes ne sont pas les ressources, mais ils ont des ressources qui sont mises à contribution pour le développement de la croissance de l'entreprise. Si la stabilité de l'entreprise tient lieu de sa politique générale, de ses ambitions et de sa stratégie, c'est aussi grâce aux hommes, qui sont les acteurs de la mise en pratique des attentes et des projections de l'entreprise. Les ressources humaines, moteur de la performance et de la croissance des entreprises, dont la première richesse intangible d'une entreprise du fait que ce sont eux (les hommes et les femmes) qui y travaillent pour faire avancer la production des biens et des services. A de la ressource humaine, s'ajoute la ressource financière nécessaire pour faire face aux échéances de l'entreprise, et utiliser au mieux les moyens dont elle dispose dans la création des valeurs.

Le financement de l'entreprise rime avec les ressources humaines, très utile pour la survie de l'organisation. Il est important de retenir, lors de la création d'une entreprise puis au cours de son développement, elle doit garantir ses ressources financières. Sans financement, il ne peut exister d'entreprise qui soit viable, compétitive, ni de gestion efficiente et pérenne. Ainsi, les managers et les chefs d'entreprises doivent imposer de la rigueur dans la gouvernance et dans l'exercice de l'organisation, afin de garantir les retombées planifiées en amont. Face aux obligations de gestion d'une entreprise de manière globale, le secteur de la culture ne peut déroger à la règle du management des entreprises artistiques et culturelles (Evrard, 2004 :5).

1.1.4. Ambitions et finalités.

La finalité d'une entreprise culturelle est la production ou la vente des produits culturels. Une entreprise culturelle est une association fédérant des projets culturels dont la finalité est de produire et commercialiser des biens de nature culturelle. Des biens qui portent la marque symbolique, esthétique et identificatrice d'une culture donnée et ayant une valeur marchande. Elle se caractérise par son côté purement culturel et artistique, dont la valeur repose sur la créativité et l'innovation. En poursuivant une logique de commercialisation comme les autres entreprises à but lucratif, elle vise du profit économique et le développement humain.

Au regard de tout ce qui est symbolique dans la créativité artistique, le beau, le sens, la perception expliquent le côté mystérieux et caché de l'œuvre, qui porte en soi, une valeur, une identité et une culture particulière. En touchant ce côté si sensible et esthétique de la culture dans la vente des produits dérivant de ce secteur, ce n'est pas l'art qui est vendu, plutôt la fabrication matérielle. En vendant des biens et services culturels, les entreprises culturelles proposent des produits dont la finalité porte une marque symbolique. De la création de l'esprit à la fabrication matérielle physique du créateur artistique, le produit porte une valeur culturelle et comporte en soi une particularité dans la production et la reproduction.

Qu'elle soit unique ou reproductible, l'œuvre d'art porte des spécificités particulières dans sa protection et sa diffusion *les biens culturels sont des marchandises mais pas comme les autres* (UNESCO, 1999 :8), car elle est soumise à des exigences de protection. Garandeau parle de *l'exception culturelle française en matière d'industrie cinématographique* » (2011 :57-65), Bouquillion et Miège parlent de « *dérèglements de l'exception culturelle de Françoise Benhamou* (2006 :415-419) ou encore de *l'exception culturelle, une règle en quête de contenus* de Baer (2003 :1-32), sachant que la culture est une exception dans les traités internationaux, notamment auprès de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Elle ne peut être assimilée à de la marchandise comme les autres (UNESCO, 1999 ; Warnier, 2003 :3-4) du fait de son côté esthétique et particulièrement symbolique.

Quelle que soit sa forme juridique, une entreprise vise des ambitions et des profits économiques. Elle a pour finalité, la production des biens et services pour les usagers ou les clients potentiels. En déclinant ses ambitions et ses intérêts économiques, l'entreprise qui vise l'excellence et la qualité, développe des services de qualités, des valeurs, pour justifier ses profits économiques, tout en répondant aux attentes des usagers. Il est à noter que les ambitions d'une entreprise se déclinent dans un plan stratégique économique, tout en définissant un certain niveau de rentabilité. Un projet de société ou d'entreprise se construit sur des valeurs et des attentes dont les initiateurs, régissent selon les normes et les règles dans l'environnement dans lequel devrait être développées les activités.

L'entreprise culturelle exerce son activité dans le cadre d'un contexte précis auquel elle doit s'adapter : un environnement plus ou moins concurrentiel, une filière technico-économique caractérisée par un état de l'art, un cadre socio-culturel et réglementaire spécifique. Structurer, délimiter, agencer, répartir ou articuler sont autant des concepts qu'un manager d'une entreprise culturelle utilise pour la conduite des actions, car *la culture constitue une source de revenu inestimable pour les économies nationales et régionales* (Sissoko, 2007 :3). Réunis autour d'un projet, les individus ont mission de structurer l'entreprise, tout en limitant ou en bornant la structure suivant leurs attentes ainsi que les normes afférant.

En se regroupant, les individus qui forment le groupe définissent en son sein, les règles du jeu et les normes de fonctionnement, en définissant les missions de chaque personne, en déléguant et en répartissant à chacun d'eux un espace de travail dans le respect des logiques de la structure. L'organisation au sein d'une entreprise définit et met en œuvre, avec les acteurs et en fonction des ressources disponibles, les systèmes de règles entre acteurs répondant aux finalités et aux objectifs de l'entreprise (Richard & Rayment, 2004 :21). Il revient aux acteurs du développement de l'entreprise de penser la croissance de l'entreprise, la performance des résultats et de ses hommes. Les entreprises qui appartiennent au secteur de la culture ont les mêmes exigences, les mêmes réalités et doivent suivre les mêmes ambitions que les entreprises initiales.

2. Organisation culturelle.

Une organisation de manière générale est un groupe d'individus qui structure, ordonne et pilote des ressources (matérielles, humaines, financières) ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger. Il peut-être en mode entreprise, administration publique, syndicat, parti politique, association et autre. Il en est de même pour une organisation dite culturelle, dont la définition du secteur de fonctionnement est connue en amont. Il est important de le signifier que toute organisation n'est pas une entreprise. Chacune d'elle à ses spécificités et ses normes, certes qu'elles portent (presque) les mêmes valeurs identitaires, avec une différence sur le marchand et le non marchand. La finalité réside dans la capitalisation et les chiffres. C'est dans l'atteinte des objectifs fixés en amont lors de la conception du projet d'entreprise, que l'initiateur-projet évalue les résultats attendus.

Dans le cas des acteurs-entrepreneurs culturels des EOCs au Cameroun ou un groupement des créateurs artistiques, ils poursuivent une idéologie, une vision, un projet pour un intérêt commun. Un intérêt autour d'une entreprise qui à la base, a définie et construit ses missions en amont. En se regroupant en une organisation, ils définissent les conditions de produire et de faire circuler leurs créations. L'organisation peut être vue selon une approche structurelle ou managériale comme une entreprise culturelle avec des règles, des lois et des principes (Taylor, 1911). De la conception à la création, de la création à la circulation des œuvres, les créateurs artistiques organisent et facilitent la circulation des flux et de leurs œuvres, afin de capitaliser leurs créations.

2.1. Spécificités et particularités d'une organisation culturelle.

Toute organisation n'est pas une entreprise. Une organisation se distingue dans sa philosophie de management entre action individuelle et action collective organisée. L'action collective prend le dessus sur l'action individuelle et cela se justifie par une plus grande efficacité dans la production des résultats. Dans la plupart des cas, une organisation est constituée d'un groupement des personnes ayant un but commun. Ils associent leurs intelligences, leurs savoir-faire, leurs compétences et leurs moyens pour atteindre un but. Dans cette association des compétences, des savoirs, des intelligences et des moyens, ils se partagent les tâches et les missions dans la gestion ou la gouvernance de l'organisation, dont les objectifs et les missions ont été définis en amont. Gérer une organisation, qu'elle soit associative ou fondation, implique la connaissance et la compréhension de divers éléments fondamentaux indispensables à sa création, son développement et sa pérennité. Ces éléments de réflexion doivent faire ressortir la cohérence de la démarche de l'organisation ; la cohérence de ses engagements et des choix opérés. Tout est lien, rien ne peut être isolé (Pfister & *al.*, 2015 :8). Les organisations se définissent à partir des caractéristiques communes immuables, peu importe leurs disparités sur la finalité, la nature de l'activité, le statut juridique, les ressources, la répartition du pouvoir, le champ d'action géographique et autres.

Tableau 11 *: Attentes et spécificités des organisations*

Finalité d'une organisation	La **finalité** d'une organisation est sa raison d'être, ce qui justifie son existence. Elle correspond aux buts principaux qu'elle s'est fixés à long terme ; La finalité peut être **lucrative**, comme la réalisation de profits pour une entreprise privée ; elle peut être **non lucrative** et viser la satisfaction de ses adhérents, comme pour une association, par exemple ; Une organisation peut avoir plusieurs finalités. Celles-ci pourront être d'ordre économique, culturel, social, sportif, humanitaire…
Nature de l'activité	La **nature de l'activité** d'une organisation correspond à son **métier** ou à sa **mission**. Pour l'identifier, il faut se concentrer sur sa production principale, de biens ou de services. « Intermarché », par exemple, à une activité commerciale de produits alimentaires puisque c'est son activité principale. La nature de l'activité peut être principalement commerciale, industrielle ou de services.
Statut juridique	Le **statut juridique** correspond à son appellation juridique. Il permet la reconnaissance légale de l'organisation en tant que personne morale et, lui confère des droits et des obligations propres. Il existe de nombreux statuts juridiques selon le type d'organisation ; Les entreprises pourront ainsi avoir la forme d'une société [ex. : EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée), SARL (société à responsabilité limitée), SA (société anonyme) …] ; ou la forme d'une entreprise individuelle, comme la grande majorité des entreprises françaises. Les associations doivent créer, sous le régime de la loi du 1er juillet 1901, un contrat d'association.
Ressources	Les ressources sont les moyens dont dispose l'organisation pour réaliser sa finalité. Elles sont limitées et différentes selon le type de l'organisation ; Les **ressources humaines** sont constituées des individus composant l'organisation ou participant à son activité afin de contribuer à la réalisation de ses objectifs. On trouve des bénévoles, des salariés, des fonctionnaires, des élus… selon l'organisation concernée ; Les **ressources financières** correspondent aux moyens mobilisés par l'organisation pour financer son fonctionnement ou ses investissements. Ces ressources peuvent être le fruit de l'impôt pour une collectivité territoriale, de dons pour une association… ; Les **ressources matérielles et immatérielles** correspondent à l'ensemble des biens matériels (terrains, ordinateurs, véhicules…) et immatériels (recherche et développement, site Web, image de marque, brevet…) que possède l'organisation.
Répartition du pouvoir	La **répartition du pouvoir** entre les membres de l'organisation doit permettre, une **prise de décision efficace** et éviter les conflits. Chaque organisation répartit son pouvoir à sa manière, il peut être **centralisé** ou **décentralisé**. Toutefois, nous pouvons constater, le plus souvent, la présence d'une hiérarchie entre les individus. Par exemple, une association, conformément à ses statuts, répartit la plupart du temps les pouvoirs entre différentes instances dirigeantes.
Champ géographique	Le **champ géographique** est la zone sur laquelle s'étend l'activité de l'organisation. Elle peut être locale, régionale, nationale, européenne ou internationale.

Par les de l'auteur.

2.2. Univers et environnement des organisations culturelles.

Les organisations du champ de la culture appartiennent aussi bien au secteur public que privé, relèvent des industries culturelles, du spectacle vivant ou des institutions patrimoniales[7]. Dans l'univers des organisations culturelles, on y retrouve des associations, des organisations non gouvernementales (ONG) et des fondations à caractère non lucratif. La survie de ces organisations passe par des dons, des « legs » et des subventions qui viennent de l'État, des organismes privés et des individus. Elles travaillent dans un

[7] « Les organisations culturelles, une communication spécifique ? », Appel à contribution, Calenda, Publié le jeudi 06 novembre 2003, https://calenda.org/188519

environnement fragile et incertain. Ses dernières années, l'univers des organisations culturelles a subi les crises économiques de manière radicale : la diminution des aides, la réorientation des visions globales des bailleurs sur les aides aux associations, la réorganisation du secteur aide publique, un véritable chamboulement du point de vue financement des organisations et des associations dans le secteur de la culture. Les acteurs-entrepreneurs culturels ressentent la concurrence croissante liée à la pénurie des fonds, mettant ainsi un coup d'arrêt dans la réalisation des certains projets, en parlant de l'occident. Face à ces changements, les associations sont dans l'obligation de s'accommoder et de trouver d'autres ressources. Au Cameroun, il est difficile de déterminer si les aides augmentent, diminuent ou stagnent, parce que ni le gouvernement, ni les organismes mandatés à cette question ne communiquent sur ce point.

2.3. Ambitions et finalités d'une organisation culturelle.

Une organisation culturelle sur un territoire vise des ambitions stratégiques et de développement, dans l'élaboration d'un projet culturel pour tous. Elle conduit des actions à défendre et à promouvoir les productions artistiques et culturelles dans les secteurs de la créativité. En s'installant sur un territoire, elle reste en alerte sur la nécessité de la pluralité culturelle, de soutenir et de proposer des événements et des actions de développement culturel en direction de tous les publics et de réfléchir à l'avenir du territoire. Dans sa logique de proposer des actions et de participer au développement d'un territoire, une organisation culturelle aspire à une cohésion des acteurs culturels ayant en commun un projet culturel pour tous.

Dans le cas de notre étude, les acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun s'activent à faire vivre les territoires et les projets culturels. Les actions conduites sur le terrain répondent à des objectifs stratégiques et opérationnels, dont la finalité est de donner envie d'adhérer à un projet culturel commun, d'accompagner les différents publics et de démocratiser la culture. Si la culture, en tant que gisement créée de la richesse et des emplois, elle créée aussi un lien pour le vivre ensemble dans les territoires. La culture est un facteur d'ouverture d'esprit, elle fait tomber la peur de l'autre, elle permet de construire sa citoyenneté, de vivre des émotions et des valeurs. Elle innove sur les territoires, tisse le lien social, fait progresser le vivre-ensemble.

2.4. Stratégie de développement des organisations culturelles.

La décentralisation se positionne comme l'outil et l'instrument pour permettre aux organisations culturelles de se développer et de toucher tous les territoires du pays. En effet, la décentralisation consiste en un transfert par l'État, aux collectivités territoriales décentralisées des compétences particulières et des moyens appropriés pour développer les actions sur les territoires. Au Cameroun, la décentralisation passe par les collectivités territoriales décentralisées qui sont la commune et la région, décomposée comme suit : la commune, la commune rurale, la commune urbaine, la commune d'arrondissement, la communauté urbaine.

Il faut retenir, la décentralisation est un champ qui renforce le pouvoir des collectivités territoriales au Cameroun et un levier de promotion de la démocratie participative à travers l'amélioration des conditions de vies des populations. La décentralisation au Cameroun est un processus de réforme porté au plus haut niveau de l'État et décidé par la Loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004, portant orientation de la décentralisation. Du point de vue de la loi de décentralisation, des représentants des conseils locaux et des opérateurs culturels doivent être formés aux derniers instruments juridiques nationaux et internationaux relatifs à la culture et au développement, à savoir les lois de décentralisation adoptées en 2004.

En effet, cette permet aux organisations culturelles installées dans les communes et les régions de pouvoir proposer des actions de développement culturelles, en recevant de l'aide et du soutien de la part de l'État, à travers ses organes de décisions. Légalement, seules les organisations disposant du statut d'ONG peuvent bénéficier de subventions publiques nationales ou internationales, de dons ou de legs au Cameroun. En s'appuyant sur cette loi, les organisations culturelles proposent des actions de développement, des stratégies de production des biens et des services au profit des populations qui sont les bénéficiaires finaux.

En effet, si une stratégie désigne l'orientation de toutes les actions menées par une organisation afin d'attendre un objectif donné, elle permet à cette dernière de ce projet dans le futur et dans la réalisation des actions culturelles. Une stratégie est un ensemble des choix à moyen et long terme que fait l'organisation au vu de l'appréciation de son environnement et du potentiel qu'elle présente.

En profitant de la loi de la décentralisation qui est un processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives de l'État vers des entités (ou des collectivités) locales distinctes de lui, les organisations culturelles sont en droit de solliciter l'accompagnement de l'État dans l'accomplissement des actions qui visent les populations et le développent les territoires. Il est recommandés aux acteurs-entrepreneurs culturels de prendre part actif au développement des territoires, en proposant des projets qui portent des contenus et des valeurs.

En effet, la stratégie, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'organisation, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. En sollicitant l'appui de l'État dans la réalisation des actions pour les organisations culturelles, on se qui concerne la stratégie de développement, il est important de définir et d'élaborer une stratégie qui consiste à choisir, à planifier et à coordonner l'ensemble des actions permettant de suivre la meilleure route pour atteindre un objectif. Ainsi, pour être pertinente, une stratégie doit être rentable de manière durable.

Les organisations culturelles de manière générale au Cameroun sont loin de répondre aux attentes de satisfaction dans la construction des stratégies de développement. Beaucoup d'entre elles n'ont pas d'informations et connaissance du contenu de la loi sur la décentralisation.

3. Économie de la culture.

Les structures culturelles sont des entités économiques à part entière qui consomment et sont génératrices de ressources. Il est aujourd'hui difficile de nier les effets économiques positifs d'une activité culturelle sur un territoire donné (Bensmaine *& al.,* 1988 ; Négrier & Vidal, 2009 :488). L'économie de la culture ou l'économie culturelle est plurielle. Elle favorise la création, le développement d'un marché, la redistribution des produits et autres (Stokkink *& al.*, 2015 :19). À travers des ressources mobilisées au cœur du développement et de la production des biens de transformation, l'activité économique favorise les systèmes de rentabilité, tout en développant le secteur marchand.

En transformant des matières premières ou des matières brutes en produits finis, l'entreprise au centre de ses mutations, se met en posture de commercialisation des biens et des services à valeur économique. Elle produit et fait circuler des biens dans un circuit marchand, visant la rentabilité économique. Sachant que l'économie de la culture utilise les références et les instruments de la science économique pour éclairer les modalités d'organisation et de développement des activités culturelles (Greffe, 2010 :2), il est utile de déterminer le rôle que joue la culture dans l'économie marchande, au regard de la rentabilité économique des entreprises artistiques et culturelles dans un environnement de l'économie globale.

L'économie de la culture englobe la dynamique et le fonctionnement des secteurs d'activité liés à la culture. Ce vaste domaine d'activité, lorsqu'il est appréhendé dans son ensemble et prit en compte comme un secteur économique à part entière, devient un important vecteur de développement économique et social. Selon Jeretic (2009 :47) on parle d'économie de la culture lorsqu'on se réfère à l'ensemble des activités menées par les opérateurs et les institutions dans ce secteur. Ayant de l'influence déterminante sur les secteurs de la culture, tel que définis plus haut, l'ensemble des activités interagissent et développent des échanges avec un public. Elles opèrent dans ce secteur en créant de la richesse tout en contribuant au développement humain. Suivant le schéma de la création artistique, l'ensemble des activités fabriquent des supports de communication culturelle, en associant à la créativité, les créateurs artistiques. Au centre de la création artistique, on retrouve l'œuvre culturelle.

Une œuvre est un bien culturel qui constitue le résultat d'une création de l'esprit, individuelle ou collective, qui peut prendre de multiples formes ou genres. Dès lors qu'elle s'inscrit dans une démarche de diffusion pour s'offrir au public, l'œuvre devient aussi un bien économique qui s'échange, qui s'achète et qui peut avoir un coût et une valeur commerciale (Jeretic, 2009 :48). Peut-on considérer la culture comme un produit marchand à la hauteur d'autres produits marchands ? Quelle est alors la place de la culture dans cet environnement de la rentabilité économique ? La culture est-elle un bien marchand comme un autre ? Quel impact sur l'emploi et le commerce ? Quel est le poids économique de la culture ? La culture est-elle créatrice de richesses ? En quoi est-elle précisément une force de frappe économique ?

Tableau 12 *: L'économie de la culture face à des caractéristiques spécifiques.*

Caractéristiques	Spécificités	Valeurs
Éléments constituant le secteur de l'économie de la culture.	Ils sont constitués de tous les secteurs d'activité ayant à leur base la créativité et l'expression artistique des individus, ainsi que les ressources culturelles issues du patrimoine matériel et immatériel d'un peuple.	Créativité et Expression individuelle.
Double nature.	Production, distribution, diffusion de biens et services porteurs de sens, de valeurs et d'identité. Apport et impact économique positif des secteurs d'activité culturelle.	Créativité et impact.
Législation.	Des nombreuses activités, biens et services issus des filières culturelles, sont protégés par la législation applicable à la propriété intellectuelle et aux droits d'auteur et droits voisins	Propriété intellectuelle et droits d'auteur.
Imbrication.	Les différents secteurs de l'économie de la culture sont étroitement imbriqués et interdépendants.	Indépendance dans la diversité.
Regard dynamique du secteur.	Forte valeur ajoutée économique des activités liées aux secteurs de la culture ; Activités créatrices d'emplois ; Apport important à la croissance économique ; Potentiel d'exportation pour les pays en développement : Diversification de l'économie ; Développement des petites entreprises du secteur ; Source de revenu potentiel pour les secteurs les plus défavorisés ; Activités difficilement délocalisables ; Matière première locale	Dynamisme économique et création d'emploi.

Adapté de Patricio Jeretic, (2009 :47).

3.1. Valeurs de la créativité culturelle.

La créativité est un terme à la mode. Dans les sociétés occidentales, elle symbolise la réussite, la modernité, l'attrait pour la nouveauté. Qu'elle soit associée à des individus, à des entreprises, à des villes ou à des régions, la créativité provoque un élan de sympathie, et transmet une image de dynamisme. La créativité est un terme positif dans une société qui, en permanence, est à la quête d'innovation et de progrès. Il en est de même dans le développement des entreprises culturelles. La créativité marque le point de départ d'une réalisation et provoque des envies auprès des personnes, du fait qu'elle transmet une image du réalisme et du dynamisme[8]. Il est important de retenir que l'économie de la culture est fondée sur des stratégies, des identités, des valeurs et des spécificités techniques.

Dans son acception première, la créativité fait appel à l'imagination, elle implique une notion d'initiative et de liberté, à l'opposé de tout dogmatisme, elle est l'expression de la liberté de l'artiste et c'est seulement quand la liberté est présente que l'art peut tenir son rôle moteur. Seulement voilà, la créativité est aujourd'hui une notion très inégalement perçue et commentée, elle reste sujet à controverses, car à relativiser par rapport à la notion de création qui dans le champ artistique, relève d'un processus inscrit dans une temporalité à l'échelle d'une vie et de celle de générations d'artistes, alors que la créativité, déborde le domaine artistique et concerne celui des idées au sens large. Capacité d'inventer, d'imaginer

[8] L'impact de la culture sur la créativité. Une étude préparée pour la Commission européenne. Juin 2009. Consulte le 21/01/2021 sur : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56879-l-impact-de-la-culture-sur-la-creativite.pdf

quelque chose de nouveau, de résoudre des problèmes soit par la technique, soit par la science, soit par l'esthétique[9].

> *Sur-employé et diffus ce terme de créativité est également adopté par le monde marchand, par celui de la communication d'entreprise. Terme ambigu et fourretout, il fait également écho au tout créatif aux loisirs créatifs largement répandus aujourd'hui et exprime la qualité d'une personne, sa capacité à associer les objets et les idées d'une façon inattendue, mais sans développement autre que l'action ponctuelle. Il semble important de lever les éventuels malentendus de ce terme perverti en le substituant par celui de création, car en art toute créativité qui n'est pas reliée par un engagement artistique est à elle-même sa propre fin*[10].

De ces éléments (créativité, expression artistique, individu, …) qui constituent le secteur de l'économie de la culture avec sa double nature basée sur la production et l'analyse de son impact économique, les intentions de sa croissance tirent du profit. En effet, ces éléments s'appuient sur une législation stricte, une imbrication dans tous les secteurs de son économie, avec un regard dynamique de ses résultats. En accordant de la valeur au produit culturel, on valorise le travail de l'artiste créateur, qui ne souhaite assimiler sa création au même titre que le produit marchand. Un produit culturel ne peut être assimilé au même titre que d'autres produits dit marchands, du fait qu'il exprime des valeurs culturelles, détermine des expressions artistiques et valorise la création intellectuelle.

3.2. Le dynamise de l'économie de la culture.

L'économie de la culture est aujourd'hui un domaine de recherche très dynamique après un long temps de marginalité. Il y a bien des indications sur les arts chez les auteurs classiques, mais ce n'est que depuis une trentaine d'années que la culture fait l'objet d'études économiques systématiques, d'après les propos de Throsby (2002). Le dynamisme de l'économie de la culture passe par tous les secteurs qui la compose à savoir, 1'edition des phonogrammes, le secteur de 1'edition de livres, le secteur cinématographique et l'exploitation des salles de cinéma, le secteur de 1'edition-distribution de vidéo, la radio et la télévision, la presse, et bien d'autres secteurs culturels comme celui du marché de 1'art. Parler du dynamisme de l'économie de la culture c'est aussi s'appuyer sur son caractère industriel, manifester par une demande, une offre, une production et un marché. C'est à travers ce circuit qu'est construit les fondements du dynamisme de l'économie de la culture. La force de l'économie de la culture ce sont aussi ces hommes et ces organisations qui apportent de la valeur et des savoirs pour produire et réaliser des actions pour son développement. Les questions culturelles sont désormais couramment abordées sous l'angle économique, ce n'est donc pas seulement en raison d'un changement de mentalités, mais parce qu'elles ont été plus que jamais déplacées sur le terrain de l'économie et de la finance (Dubois, 2001 : 34).

---

[9] Comment la culture, les arts et la créativité peuvent-ils rester les moteurs des civilisations ? Consulté le 21/01/2021 sur : https://www.droithumain-france.org/comment-la-culture-les-arts-et-la-creativite-peuvent-ils-rester-les-moteurs-des-civilisations/

[10] *Ibidem*, Consulté le 21/01/2021 sur : https://www.droithumain-france.org/comment-la-culture-les-arts-et-la-creativite-peuvent-ils-rester-les-moteurs-des-civilisations/

4. Questions de recherche.

Le but de la recherche n'est pas de résoudre un problème, mais de mieux le comprendre et de mieux cerner une situation. Pour formuler et répondre aux questions de recherche, nous nous sommes appuyés sur l'objet de cette étude, construite sur l'analyse et la comprendre des mécanismes utilisés par les acteurs-entrepreneurs culturels. Savoir poser une question de recherche est l'étape préalable primordiale à tout projet de recherche. Elle comprend nécessairement et obligatoirement un temps d'analyse/synthèse de la littérature qui permet de faire le point sur les besoins du champ de l'exercice professionnel ou de la discipline (Martinez & Berkhout, 2009 :146). Une démarche tournée vers la capitalisation des richesses, la création des emplois et le développement humain en contexte de diversité culturelle. Pour nous aider à construire notre réalité observable, nous avons pensé analyser les formes, les caractéristiques et les modes de fonctionnement des EOCs dans la création des valeurs et des identités par la formulation de la question principale :

- *Comment est-ce que les pratiques managériales utilisées par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des entreprises et des organisations culturelles créent de la richesse, des emplois et le développement de l'économique de la culture ?*

Suivi des questions subsidiaires :

- *Comment est-ce que les acteurs-entrepreneurs culturels impactent l'environnement de l'économie de la culture au Cameroun du point de vue managérial et sociétal ?*
- *Comment est-ce que les approches construites par les acteurs-entrepreneurs culturels, ainsi que les outils de gestion et de management utilisés pour développer, créer et produire de la richesse et des emplois participent au développement ?*
- *Comment est-ce que les mécanismes d'accompagnements et de soutiens mis en place par l'État encouragent la créativité artistique et culturelle ?*
- *Comment est-ce que les enjeux stratégiques construits autour des textes législatifs encadrant le secteur du développement de la culture au Cameroun participent au développement de l'économie culturelle ?*

À travers des questions de recherche, nous avons proposés suivant les données recueillies de types séquentiels qualitatifs et quantitatifs, stratifier les EOCs par secteur, par catégorie et par environnement professionnel dans la compréhension de leurs actions. En répondant aux attentes des questions de recherche, nous avons également proposés et définis des modèles de structuration et de management organisationnel pour les EOCs, en s'appuyant sur une démarche d'amélioration des stratégies de gestion. Les questions de recherches permettent au chercheur d'éclairer sa démarche de recherche et de bâtir des stratégies de collectes des données, dans la production des résultats attendus.

DEUXIEME CHAPITRE

REVUE DE LA LITTERATURE, CHAMP THEORIQUE, MODELE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE.

Dans ce deuxième chapitre, sachant que la culture est le champ de la réflexion de cette étude, nous l'avions positionnée dans une logique discussive fondée sur trois perspectives analytiques. Une perspective dite universaliste, une perspective socio-anthropologique et une perspective hybride, dont le point de chute se résume sur l'analyse des portraits des EOCs, suivant les opinions et les comportements des acteurs de terrain.

Par la perceptive universaliste, la discussion nous a conduite dans l'explication d'un discours supposé universel par rapport aux cultures occidentales qualifiées de supérieures à d'autres cultures. Ce sentiment fait allusion aux discours ou aux propos coloniaux, dont certains auteurs et analystes justifient que les cultures occidentales se positionnent comme source d'universaliste.

L'intention de cette posture est la déconstruction et la décomposition des autres traditions, afin de présenter la culture occidentale comme un support universel. On est loin du discours Giniewski (1975 :309), la civilisation, c'est le progrès matériel et moral de tous les hommes, de l'humanité dans son ensemble, où circulent librement ses fruits et ses poisons. Toutes les races produisent de la civilisation, ou en détruisent. Les barbares sont parfois les ancêtres des peuples les plus civilisés, et vice-versa.

Anthropologiquement, il est question de montrer la résistance manifestée par les africains, au moyen de leurs cultures, face aux multiples transformations et changement imposer par la mondialisation, en s'appuyant sur quelques évènements culturels qui valorisent les traditions et les rites au Cameroun. Nous nous intéressons à trois grandes fêtes traditionnelles dans les régions du Littoral, du Nord et de l'Ouest du pays.

Sur la perspective hybride, nous avons justifié de la nécessité d'un processus de recomposition culturelle. Une recomposition qui intègre en son sein, les valeurs universelles de l'humanité, ainsi que les contingences internes à chaque groupe ethnique.

La discussion de ses trois perspectives analytiques, universaliste, socio-anthropologique et hybride est une ouverture vers la compréhension du fonctionnement des EOCs au Cameroun. Cette démarche a permis de décrypter les positionnements stratégiques, économiques et sociaux des EOCs dans l'économie nationale.

La culture étant le point d'appui de l'étude, on a convoqué une revue de littérature en relation avec la problématique. Il est à retenir que la culture n'est pas seulement cet assemblage des principes et des méthodes qui régissent la société, mais, elle définit également le mode de vie des communautés. Elle permet de construire des identités, de valoriser les cultures nationales et les coutumes (Bollecker & Azan, 2009 :61-86).

Laplantine (1996) dans l'appropriation des valeurs qui englobe la notion de *culture*, explique de manière pondérée que, c'est un processus de transmission des principes, des rites, des valeurs. Des valeurs qui ne consistent pas seulement dans l'acquisition pédagogique de contenus réflexifs, mais aussi, dans la compréhension des normes régissant la culture des cultures.

En sus de cette acquisition pédagogique, elle se manifeste aussi dans l'intériorisation de modèles de conduite. Elle nous indique dès notre plus petite enfance ce qu'il convient d'exprimer et ce qu'il convient de refouler.

L'individu dans une société se doit de se conformer aux exigences et aux normes de sa communauté. Ainsi, dans l'objectif d'analyser l'impact de la production culturelle sur la production économique, notre champ théorique s'appuie sur la *théorie des spécificités du produit culturel* d'après Agid et Tarondeau, du fait que *les spécificités du produit culturel doivent être recherchées par comparaisons et différences avec les produits industriels et les services dont les caractéristiques font l'objet d'une littérature abondante* (2003 :104).

SECTION I

DISCUSSION DES TROIS PERSPECTIVES ANALYTIQUES DE LA CULTURE : UNIVERSALISTE, ANTHROPOLOGIQUE ET HYBRIDE. CHAMP THEORIQUE D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA PRODUCTION CULTURELLE SUR LA PRODUCTION ECONOMIQUE.

1. Perspective universaliste d'analyse de la culture.

Dans une étude sur les valeurs universelles, Reboul (1991 :5) explique notre culture, dès son origine en Grèce, a considéré ses valeurs comme universelles ; mais dès son origine, il s'est trouvé des négateurs pour rejeter cette prétention et déclarer que toute valeur est relative à celui qui l'affirme. De nos jours, l'anthropologie culturelle, en montrant que toutes les valeurs varient avec les cultures dont elles dépendent semble justifier cette négation ; d'ailleurs, les valeurs ne varient-elles pas au sein même de notre propre culture ? Mais le fait même que celle-ci peut se poser ce genre de question prouve qu'elle peut dépasser le relatif et la variable et toucher, malgré tout, à l'universel. Quel universel ?. Cette réflexion remet en cause les discours coloniaux supposés présenter les cultures occidentales comme universelles.

Canut (2010 :142), dans cette posture des discours coloniaux sur l'universalisme, en s'appuyant sur le cas de l'expansion de la langue française explique que, si le français, en Afrique de l'Ouest, à mesure que les colons justifiaient leur mission civilisatrice, a longtemps valu comme langue du progrès, il constitue aujourd'hui, pour certains, de par son ambiguïté, un symbole d'assujettissement qui, du point de vue local, serait à l'origine de la négation, voire de la destruction des cultures africaines. Une approche destructrice des valeurs et des traditions africaines. Le refus de valoriser les langues africaines, en imposant une langue supposée être universelle. Cette posture colonialiste met à mal les principes d'universalisme, en voulant déconnecter les africains à leurs réalités naturelles.

Si la mission civilisatrice visant à éduquer les populations afin de les sortir de leur prétendue sauvagerie ou primitivité (Canut, 2010 :143) est ce que l'on appelle le discours universel, alors, les principes d'universalismes n'ont de la place dans les sociétés africaines.

En effet, la perspective universaliste est un moyen par lequel doit passer le progrès d'un peuple, des sociétés, d'une nation, d'une communauté, d'une ethnie, … c'est une approche qui aide à la constitution d'une étape, d'une vie ou d'une réalisation constructive. L'acceptation d'une perspective universaliste au sein d'une communauté répond à des besoins d'une étude comparative. Une étude axée sur les doctrines et les principes de respectabilités. Ainsi, elle doit présenter l'ensemble des outils de contradiction et de l'appréciation des valeurs gouvernant une communauté. Le rejet des valeurs ou des traditions suscite des discussions et des contradictions entre les membres de la communauté.

Dans ce rejet, on trouve des savoirs, des connaissances et des principes. D'une manière générale, les connaissances sont issues des langues et des rites traditionnelles dont la fondation est la culture.

La culture étant le lien qui unit les personnes, elle permet la transmission des valeurs entre les communautés. Elle assure la régulation des principes animant les sociétés et, structurant l'environnement habitable. Le caractère universel signifie tout simplement, que toutes les cultures se valent, et sont censées partager les mêmes principes fondamentaux dans la construction d'une société normalisée. La culture ayant une valeur universelle au regard de ces principes qui la composent, elle permet à la société de communier, de s'accepter et d'échanger sur les spécificités culturelles. Un instrument qui participe au refus de stigmatisation, du rejet de l'autre et de prévention des conflits entre les cultures, les communautés et les sociétés. En elle repose, les principes de respectabilité, de compréhension, d'appropriation des valeurs constructibles et de la valorisation de l'humain.

En sus d'être universelle, chaque culture porte en elle des principes à transférer à une autre culture, ou une autre communauté. Les cultures diffèrent d'un lieu à un autre et les valeurs dites universelles ne sont identiques dans un environnement dit universaliste. Une culture, qu'elle soit occidentale, américaine, asiatique ou autre, ne peut se prévaloir supérieure de la culture africaine ou européenne. Les principes et les valeurs restent les mêmes, mais les croyances, les jugements et les modes de vies diffèrent dans la socialisation et la construction de la société.

À travers l'universalisme qui porte en soi un caractère universel, le raisonnement et la compréhension deviennent des armes de dialogue qui s'adressent à tous les êtres humains sans distinction. Cela nous renvoie au concept de la culture qui régit toutes les cultures, les traditions, les mœurs et les coutumes. Certes, toutes les cultures ne se valent pas car chacune d'elles portent ses principes, ses règles, ses normes et ses pratiques dans la gestion de la communauté (De Blic, 2014 ; Citot, 2009 :100).

Pour D'Iribarne (2014), les valeurs occidentales ne sont pas universelles parce qu'elles ne portent pas les mêmes théories, les mêmes principes et les mêmes cultures. En Afrique par exemple, la communauté prime sur l'individualisme occidental. Dans la famille africaine, il convient de dire que celle-ci a longtemps fonctionné sur le mode traditionnel, ce qui lui permettait d'assurer sa cohérence interne et sa cohésion avec la société.

En effet, la famille africaine traditionnelle était régie dans son fonctionnement par le principe de la solidarité et de la vie en communauté, la notion d'individualisme propre aux familles des sociétés capitalistes (occidentales) n'existant pas ici. Au sein d'une famille, tout le monde vivait pour tous et non pour soi (Nguimfack et al., 2010 :26).

La communauté vit au rythme d'un idéal commun, qui est régie par des règles, et qui s'appliquent également à tous. Une communauté est sous la conduite d'un guide qui agit avec justice et donne l'exemple. L'Afrique a des valeurs, des traditions, des rites qui méritent reconnaissance et valorisation. Cette supposition à prétendre être universelle est une approche mercantilisme intrinsèque à la culture occidentale, imbue de sa prétendue supériorité (Amouzou, 2009 :29). Des siècles durant, les cultures occidentales supposées être universelles s'est permises de déconstruire les réalités et les cultures africaines, en les traitants de sauvage, d'inferieure et de sans valeurs.

Cette mentalité qui de nos jours continue de faire des effets dans les familles africaines, *actuellement plus qu'avant, la mode occidentale (habillement, soins sanitaires, éducation, loisirs, etc.) tend à s'implanter et à s'imposer dans la société camerounaise et les sociétés africaines en général, et les familles sont toujours plus exposées aux risques (aliénation, déculturation, désorganisation, etc.) associés à ces changements* (Nguimfack *et al.,* 2010 :26). Cette déconstruction et décomposition continuent de faire des victimes sous une autre approche appelée la mondialisation. On est loin de la perspective universaliste, par qu'elle considère que la culture, ne se limite pas à l'applicabilité des théories (Bakengela Shamba & Livian, 2014 :2), des habitudes, des pratiques, mais à la compréhension des principes et des valeurs culturelles.

Il faut se détacher des appartenances quelconques, de particularismes, de singularités dans une logique d'universalisme. Il faut sortir des différences, des caractères assombris susceptibles de détacher une quelconque communauté à des réalités universelles. Chaque société, chaque communauté porte en elle des normes à respecter quel que soit la puissance des convictions de l'universalisme au sein des cultures. Les avis ne peuvent être partagés.

Par l'universalisme, on fait recours à des valeurs dont le fondement prend attache sur des cultures. On retrouve dans chacune des sociétés ou des communautés, des convictions intégrant en son sein des normes, des valeurs et des principes auxquels les individus doivent se conformer. Suivant la perspective universaliste, selon la pensée Renaud (2007 :7), il y a bien une nature humaine. Mais, une nature originellement différenciée, tout homme étant par nature inscrit dans une humanité particulière, selon un mode d'existence déterminé par des manières de penser, de juger, de sentir, d'agir propres à la communauté culturelle et linguistiques à laquelle, il appartient et irréductibles à celle des autres communautés.

2. Perspective socio-anthropologique d'analyse de la culture.

Pour Poirrier (2004 :8), les anthropologues avaient compris depuis longtemps que s'interroger sur la culture c'est, s'interroger sur sa prégnance, comme processus vécu et comme expérience partagée, mais aussi sur la pluralité des mondes culturels et la complexité de leurs interrelations. Le vécu ou le quotidien des individus en communauté, en partageant leurs valeurs, leurs cultures et des principes d'humanisme

s'explique par ce côté humain. Ce côté qu'ils portent en eux et de l'Être, comme entité spirituelle. Les faits et gestes de l'individu doivent être analysés dans l'optique d'évaluer les capacités du vivre en communauté ou en société. Si l'anthropologie fournit au chercheur en sciences sociales la méthode et les concepts utiles à l'analyse des évènements ou des faits relevant de l'ordre de la culture (Bellier, 1997 :1), cela justifie l'utilité d'appropriation des valeurs traditionnelles par le paradigme de la *culture*.

Les mondes culturels ou les cultures s'imprègnent des réalités du quotidien pour structurer les communautés, les modes de vies et la cité. Une imprégnation qui respecte les interrelations entre les cultures, dans le respect des normes régissant les communautés. Analyser le concept *culture* en anthropologie, c'est définir le rôle des mondes culturels dans l'organisation des groupes ethniques, dans les échanges, et le dialogue des cultures au sein des sociétés traditionnelles.

Dans cette recherche, il n'est pas question de porter un jugement sur les cultures. L'approche est plutôt de s'inscrire dans une logique d'analyse sur les valeurs et les traditions culturelles à résister aux transformations subies par la mondialisation. D'après Wright (1998), la *culture* est devenue un des fers de lance des revendications des groupes minoritaires et autochtones ; elle est devenue un outil politique, ainsi qu'un objet et un moyen de revendication (2004 :12a). De la revendication au sens figuré, réclamant de la reconnaissance des groupes minoritaires et les autochtones dans une société globalisée.

Les *cultures* locales (ou traditions) que l'époque coloniale avait si fortement condamnées comme un frein au développement des sociétés sont devenues une ressource. Un moyen particulier et stratégique pour négocier la coexistence des traditions avec la société dominante (super puissance) et faire reconnaître ses droits. La force des « *cultures* » locales au sein des communautés nécessite le respect de la tradition et des spécificités culturelles (Fanon, 2002 :23). Les relations entre les communautés dont les expériences et les échangent culturels définissent les pratiques et, imposent les modalités de vies et les réalités locales. Les réalités des mondes locaux et régionaux ne peuvent plus être conceptualisées, sans considérer les relations dialectiques et dialogiques entre le global et le local, mais sans pour autant tomber dans le piège de ne considérer le local que comme une expression du global (Poirrier, 2004 :12b).

Il faut à cet effet sortir de l'universalisme voulu pour une universaliste pratique dans la considération des cultures. Dans un environnement multiculturel que constituent les communautés traditionnelles camerounaises, l'analyse des modes de vies nécessite un regard particulier. Comme l'explique Magni-Berton (2008 :310), c'est la société qui forme l'individu grâce à la socialisation. En fonction de la culture du pays ou du groupe social où il est né, il reçoit par l'éducation une certaine manière de penser, de se comporter qui ne dépend pas de sa volonté mais de celle de la société dans laquelle il vit. Il doit s'y conformer sous peine d'être rejeté. L'individu ne peut transformer sa société. Il n'est pas acteur mais

simplement agent. De plus, il n'est pas toujours conscient de cette socialisation car il en a intériorisé les valeurs et les normes.

En dehors de la société ou de la communauté, l'individu est solitaire. Il porte en soi des valeurs qui sont transmises depuis des générations, dans le respect des principes qui l'entoure. Sans pouvoir porter un jugement, aucune culture ne devrait souffrir de la stigmatisation, du fait qu'elle n'est ni figée dans le temps et dans l'espace. L'on doit retenir que le relativisme culturel considère que la diversité culturelle impose que les actions et croyances d'un individu ne doivent être comprises et analysées que du point de vue de sa culture (Poirrier, 2004 :2), jamais hors de sa culture. Il faut juger chaque culture par rapport à ses propres valeurs, plutôt que celles des autres.

Avec la mondialisation, les modes de vie en terre africaine subissent les chocs des cultures. On quitte des cultures d'origine (Bonnet, 2003) en passant par l'hybridité à la domination ou imposition (presque) d'une culture importée. On se pose alors la question d'adaptabilité des mœurs en contexte de diversité culturelle au sein des communautés. Une communauté obéit à des règles et à des normes pour faire face à l'intrusion possible des cultures extérieures à la société, dans le respect des valeurs qui constituent la collectivité.

Face à la diversité des cultures qui incarne les valeurs identitaires des communautés, le relativisme viendra empêcher la reconnaissance d'une culture particulière, comme incarnation de la culture universelle. Face à cette logique, le relativisme culturel consiste non pas à pluraliser l'universel, mais à le dissoudre dans le divers (Angaut, 2002 :3). Il faut signaler que le relativisme culturel, concept connoté de nos jours, est d'abord apparu en opposition à l'ethnocentrisme et en quête d'objectivité. Il propose de relativiser, de prendre une distance face à ses propres croyances et schèmes de pensée afin, d'observer honnêtement l'Autre et sa culture, attitude essentielle chez un anthropologue.

Le relativisme culturel en anthropologie ce n'est pas la valorisation de toutes les pratiques culturelles ou l'acceptation des sacrifices humains et des mutilations génitales, mais plutôt une ouverture de conscience et de tolérance. Il pointe les biais culturels et non les biais moraux ou éthiques (Côté, 2005 :4). Dans le cas du Cameroun, pays très diversifié et de paradoxe, la prise en compte du relativisme culturel doit être un atout dans l'ouverture vers autrui.

La prise de conscience des pratiques culturelles et de la tolérance entre les communautés est le fondement d'un respect au regard de la diversité culturelle du pays. Du nord au sud, de l'ouest à l'est en passant par le centre, le Cameroun se trouve au carrefour de 240 groupes ethniques et de 279 langues vivantes, de deux langues officielles, l'anglais et le français, ainsi que le camfranglais[11] (Nganang, 2004 :5), encore appelé le

[11] C'est un argot camerounais à base de français, d'anglais et de langues camerounaises. Il est compréhensible par un locuteur français, à l'exception de certains termes empruntés à l'anglais et aux langues régionales du Cameroun.

pidging English. Le pays tire sa richesse culturelle d'une extraordinaire diversité ethnique. Cette diversité ethnique fait l'aspect culturel, traditionnel et la vitalité du Cameroun car, d'une région à l'autre, on rencontre un mode de vie, un habitat, des traditions et des coutumes différents (Puepi & Njomganga, 2003 :20). La cohabitation entre traditions, cultures et communautés prouve à quel point, ils peuvent se solidariser et construire une société unique.

Chaque culture, comme l'explique Poirrier (2004 :2) est un monde en soi ; les valeurs et le sens qu'elle a produits ne peuvent être compréhensibles que par rapport à l'histoire spécifique de cette culture. Au travers de chaque groupe ethnique, il constitue en soi toute une diversité culturelle portant des valeurs et, toute une historicité différente. En effet, la société camerounaise traditionnelle est bâtie sur des valeurs, des identités, des interrelations censées susciter de la création de richesses et, capitaliser les composantes de rentabilité économique.

Face à cette pluralité des cultures, des traditions, des communautés, des mœurs, des coutumes que constitue la société camerounaise, la logique africaine veut que toutes les cultures se mettent côte à côte pour échanger et dialoguer, sans nier les valeurs de l'autre, d'où le concept du vivre ensemble. La particularité qui régit la société camerounaise, c'est l'appropriation des richesses qu'elle porte dans la valorisation du patrimoine commun : *la culture*. Habituée à travailler sur la diversité et la complexité des cultures (Moulin, 2010), l'anthropologie à travers le relativisme culturel, va nous aider dans la circonscription du débat et l'orientation des réflexions, sachant que c'est la conséquence logique d'un regard comparatif (Barreau & Nathan, 2017).

Au sein des sociétés traditionnelles camerounaises, rien n'est comparatif en termes de valeurs, coutumes, rites, us et mœurs. Chacune des cultures n'est spécifique selon les pratiques et les identités. Difficile de pouvoir les mettre au même diapason de la compréhension culturelle ou de l'analyse des pratiques. Chacune est unique avec pour base ou fondement la culture comme outil de communication et de dialogue. Les valeurs portées restent universelles du point de vue de l'universalité des pratiques. Sachant que l'anthropologie a pour objet l'étude de l'homme et des sociétés humaines dans leur versant culturel, la représentation par la parole ou par l'image est l'une de ses questions centrales.

L'individu comme acteur réfléchissant et la communauté comme outil de partage des valeurs, l'appropriation des identités culturelles s'impose dans la compréhension et l'analyse des situations, ainsi que dans la construction d'une société équitable. En dehors des caractéristiques qui constituent les cultures de chacune des communautés, les valeurs sont les mêmes. Le respect en mode gérontologique, les principes de hiérarchisation, l'obligation de transmission des mœurs et coutumes expriment la reconnaissance des cultures.

La diversité linguistique et culturelle du Cameroun se présente comme une opportunité pour son développement et, une nécessité pour sa croissance dans la prise en compte de tous les principes universalistes. Pour faire face à l'envahissement culturel, la mondialisation et résister aux transformations voulues par les cultures occidentales, supposées universalistes, la valorisation culturelle se présentent comme l'outil de cette lutte au moyen d'organisation d'événements culturels.

> *Les Sawa, peuple de l'eau avec le ngondo, leur assemblée traditionnelle; les Gbaya, avec leur rite de pêche ; les Bamoun avec leur Nguon ; les Bamiléké avec leur culte des crânes ; les Beti avec leur mot d'ordre et leur devise ; les Foulbé, ce peuple d'aristocrates ; les Matakam avec leur rite de fiançailles; les Massa, ces hommes par excellence; les Guidar, ces cultivateurs qui vouent un culte à Mungueulvah, leur dieu ; les Kapsiki, avec le rite du dernier tour du patriarche avant son enterrement ; etc. On y découvre également l'insolite spectacle digne d'un conte de fée, chez les Nyem-Nyem où des animaux sauvages (singes, buffles, sangliers, écureuils...) sortent de la forêt pour se retrouver au village, à la place des fêtes, avec les populations et leurs cousins, les animaux domestiques, pour célébrer ensemble la fête musulmane du mouton* (Puepi & Njomgang, 2003 :5).

La valorisation et la résistance culturelle, la célébration des valeurs et des identités traditionnelles est une force pour refuser l'absurdité, la honte, le déni de culture et la mondialisation imposées par les cultures occidentales sur les cultures africaines.

En contexte camerounais, la richesse culturelle traduit la diversité ethnique de ses habitants, de ses cultures et de ses traditions. La culture est le point d'appui de tout développement à savoir, le développement humain, la création de richesse, la valorisation des principes identitaires et culturels. Du point de vue célébration culturelle, on y trouve plusieurs festivals culturels. Ainsi, dans le cadre cette recherche, on s'est appesanti sur trois évènements culturels suivant leurs histoires : le Ngondo dans le Littoral, le Nyem dans l'extrême nord (l'Adamaoua) et Nguon à l'Ouest (le Noun).

2.1. Le « Ngondo » dans le Littoral.

Parmi les armes de la résistance culturelle sur l'invasion des cultures occidentales au Cameroun, cite l'événement culturel le Ngondo. Le Ngondo est une manifestation culturelle et traditionnelle des peuples Sawa, qui se déroule dans le Littoral dans la ville de Douala, dont les festivités durent plus d'un mois et demi. En parlant de résistance, on fait allusion à toutes ces cultures dévastées, déconstruites et décomposées par le colon, au nom de la colonisation et de la civilisation. La célébration du Ngondo est une preuve d'une résistance face à l'invasion et à la mondialisation. Cette fête traditionnelle qui célèbre les pouvoirs ancestraux, les génies des eaux, les traditions des peuples Sawa qui habitent la région côtière du Cameroun, est une fierté pour le Cameroun. Durant l'époque coloniale, cette manifestation à tenue tête aux exigences du colon, dont la mission était d'effacer les traces et faire disparaitre ces pratiques. En dehors d'être une manifestation culturelle, le Ngondo c'est aussi une forme de religion traditionnelle africaine dans la pensée des autochtones Duala.

Images 1 - 3 *: Des moments emblématiques des festivités.*

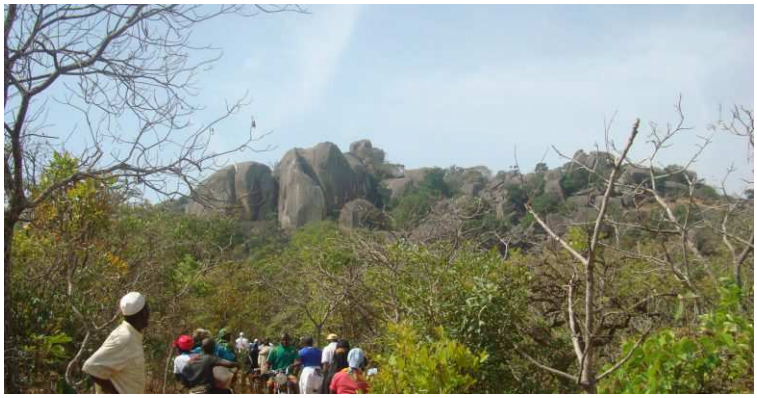
Photos : PeuplesAwa

2.2. Le « Nyem-Nyem » dans l'Adamaoua.

L'histoire nous rappelle que le nom Nyem-Nyem dérive des grottes du même nom, qui servirent de refuge au peuple Nyem-Nyem lorsque celui-ci luttait contre les allemands. Les Nyem-Nyem représentent la force de la résistance et du refus d'abdiquer face à l'oppresseur, l'envahisseur allemand. L'Adamaoua, magnifique région charnière entre le Nord et le Sud du pays, véritable point de départ des voyages touristiques vers le Grand Nord (Puepi & Njomgang, 2003 :6). Située du côté de l'extrême nord, dans la ville de l'Adamaoua, le peuple Nyem-Nyem est l'incarnation de la force et de la lutte contre les colons et le colonialisme. La fête des Nyem-Nyem, appelée le Nvouri est une fête commémorative de la résistance héroïque des Nyem-Nyem face aux armées des envahisseurs dont la puissante cavalerie de Tibati (Lamido Nya-Mboula) et surtout l'armée coloniale allemande, pendant neuf ans. Les Nyem-Nyem ont pu organiser leur résistance grâce à leur montagne, le Mont Djim, véritable bunker, naturel (Bekolo, 1993 :309).

On y découvre également l'insolite spectacle digne d'un conte de fée, chez les Nyem-Nyem où des animaux sauvages (singes, buffles, sangliers, écureuils...) sortent de la forêt pour se retrouver au village, à la place des fêtes, avec les populations et leurs cousins, les animaux domestiques, pour célébrer ensemble la fête musulmane du mouton (Puepi & Njomgang, 2003 :5). Le plus grand festival culturel et artistique du nord, tire son nom du même peuple, le festival culturel Nyem-Nyem. La célébration traditionnelle tient lieu d'un festival qui réunit tous les filles et fils Nyem-Nyem. Plusieurs activités sont programmées durant la célébration : l'ascension du mont Djim, l'exhibition des danses traditionnelles, les pratiques initiatiques, l'exposition d'objets d'art.... L'organisation de cet événement est une action de revaloriser les traditions, les coutumes, les principes et les modes de vie des populations Nyem-Nyem. Le festival se déroule à environ 230 kilomètres de Ngaoundéré, chef-lieu de la région de l'Adamaoua dans le Nord du pays.

Images 4 - 6 *: Danses, processions du festival Nyem-Nyem et les grottes de la résistance.*



Photos : Festival Nyem-Nyem.

2.3. Le « Nguon » dans le Noun.

Situé dans la région de l'Ouest avec chef-lieu Foumban, le Noun compte parmi les 58 départements du Cameroun. Il est le plus vaste de la région de l'Ouest couvrant plus de la moitié de cette région, c'est sur ses terres que se célèbre le Nguon. Avant d'être une manifestation culturelle et traditionnelle du peuple Bamoun, le festival Nguon est l'une des manifestations culturelles les plus importantes du Cameroun, qui fait rayonner la culture Bamoun à travers le pays, en Afrique, et dans le monde. À l'origine, le Nguon était une célébration de la période des récoltes. Il désigne une espèce de sauterelle, qui, présente en nombre important dans les champs, annonce que la récolte peut démarrer[12].

Au fil de temps, le Ngoun va être érigé comme une société secrète et une institution pour le peuple Bamoun dont le chef était Nchare Yen, fondateur du royaume Bamoun en 1394, accompagné de ses mystificateurs. Pour le peuple Bamoun, il représente quelque chose d'inhabituelle ou, en tout cas, quelque chose qu'on ne dévoile pas n'importe comment, n'importe quand, n'importe où et devant n'importe qui. Les femmes et les enfants s'enfermaient quand ils entendaient au loin un instrument du Nguon.

[12] Le Nguon, un rendez-vous culturel incontournable. Consulté le 18/08/2019 sur : https://www.niyalah.com/nguon-rendez-culturel-incontournable/

Littéralement, Nguon désigne en bamoun un insecte de la race des coléoptères. La particularité de cet insecte est qu'il raffole du suc amer d'un arbre appelé ndolè au Cameroun dont le nom scientifique est vernonia amygdalinaun. La mélodie émise par un instrument à l'entrée solennelle des Fonanguon au palais est similaire au bruit du vol de cet insecte. Sur le plan traditionnel, le Nguon serait non seulement un instrument de musique mystérieux (yu-Njù) dont se sert la société sécrète (vum-Njù) pour se faire entendre, mais aussi le dieu des récoltes. Notre corpus qui porte le même nom est finalement un culte spectaculaire organisé en l'honneur de ce dieu. Plusieurs circonstances invitent à la célébration du Nguon : quand les récoltes ne sont pas fructueuses, quand l'intégrité du royaume est menacée, quand le Roi s'en va et pendant l'intronisation du nouveau, à la demande du Roi, à la demande des Fonanguon (Moungande, 2013).

En tant qu'évènement culturel, le Ngoun compte parmi les outils de la résistance des peuples camerounais face à l'oppresseur colonialiste. Depuis son initiation à ce jour, le festival est à plus de 546 éditions, et c'est l'évènement culturel majeur pour le peuple Bamoun. Lors des festivités, il est présenté à la place publique toute la grande richesse culturelle ancienne de la tribu, son histoire et son caractère spirituel. La fête fusionne des danses traditionnelles, des cérémonies rituelles et des soirées récréatives, une activité spéciale pour ce peuple, question de promouvoir le coté culinaire de la tribu.

L'activité se déroule tous les deux ans pendant trois jours des festivités culturelles et traditionnelles. Jusqu'à aujourd'hui, le Nguon n'a rien perdu de sa notoriété ni de sa popularité. C'est un évènement majeur pour le peuple Bamoun, et le peuple Camerounais dans son ensemble. Plus qu'une tradition, c'est une grande manifestation culturelle au rayonnement régional, national, voire international. Foumban est par ailleurs une ville très connue pour son artisanat. Le village du Festival, installé dans les rues de Foumban, expose les réalisations des artisans locaux[13]. Les activités tournent autour de l'héritage culturel que porte ce peuple de l'Ouest du Cameroun.

À partir d'une analyse traditionnelle de Binam, il explique, *le Nguon est aujourd'hui placé au top des cérémonies qui font la fierté de l'identité culturelle africaine. Un fossile du génie créateur et artistique des ancêtres qui ont su inscrire dans l'histoire, les marques de la sagesse du Cameroun antique et des dieux africains. Il est la plus importante des fêtes traditionnelles Bamoun dont le caractère particulier est la déposition temporaire du Roi. Au-delà de l'ésotérique, par-delà le mythique et le mystique, le Nguon est une réalité sociale. Il prend sa source dans le vécu quotidien, alimentant la réflexion, fécondant le vivier de la cohésion sociale* (2009 :10).

[13] *Ibidem*, Consulté le 18/08/2019 sur : https://www.niyalah.com/nguon-rendez-culturel-incontournable/

Images 7 - 10 *: Danses et traditions des festivités du peuple Bamoun.*

Photos : Festivalnguon

En sus d'être un événement culturel et traditionnel, le *Nguon* est une manifestation de la résistance face à l'envahissement des cultures occidentales supposées être universelles. Avec plus de 546 éditions à la clé, le Ngoun est une démonstration du refus d'accepter autre culture que le tien. À travers ces évènements décrits en amont, tous portent les mêmes valeurs, celles de la célébration de l'humain dans la société, de l'institutionnalisation des manifestations mystico-religieuses, des processions et rites ancestraux, et la transmission des valeurs traditionnelles. Ils représentent pour ce peuple des instruments de luttes contre l'invasion des cultures étrangères au nom de l'universalisme.

Pour le sociologue Chauve, *la culture n'existe pas ; il n'y a que des cultures entre lesquelles on ne veut pas faire de différences. Elles ont chacune droit à leur différence et doivent être toutes reconnues au même titre*[14]. On aboutit ainsi à un universalisme sans universalité qui consiste à mettre toutes les cultures ensembles, en affirmant que chacune a sa valeur, chacune est particulière et ne peut être comparée à d'autres. Des valeurs universelles, des principes fondamentaux et des réalités similaires sont des outils de la construction d'une société sans distinctions ni discriminations possibles. Les peuples ont besoin de se retrouver dans leurs traditions, leurs cultures et valiser leurs savoirs ancestraux, en faisant fi de ce qui vient de l'étranger.

[14] La notion de culture. Consulté le 18/10/2018 sur : http://philo.discipline.ac-lille.fr/ressources-pedagogiques/ressources-pour-la-classe-de-philosophie/etudier-les-notions-aux-programmes-de-philososphie-des-classes-terminales-generales-et-technologiques/ressources-pedagogique-pour-etudier-les-notions-rattachees-au-champ-la-culture/ressources-pedagogiques-pour-etudier-la-notion-la-culture/la-notion-de-culture

3. Perspective hybride d'analyse de la culture.

Le caractère *universaliste de la culture* et la *perspective anthropologique de la culture*, dans une démarche de co-construction des logiques interpelle le juste milieu dans la compréhension des cultures locales. Pour Bhabha et Rutherford (2006 :97-98), les différences culturelles ne peuvent pas être intégrées dans un cadre universaliste. Des cultures différentes, la différence des pratiques culturelles, la différence des processus de construction des cultures au sein de différents groupes instituent en elles et entre elles une incommensurabilité. L'interpellation du paradigme de l'hybridité dans la construction du discours entre les cultures et les traditions s'explique par cette volonté de définir une identité commune et partagée. Cette identité qui à vocation de respecter les normes qui fondent les traditions et les coutumes d'une société.

Le défi intellectuel à conduire dans cette réflexion, n'est pas de faire autorité sur une culture ou autre, ou encore, de se prévaloir universaliste sachant que la culture n'est pas universelle. Seule la prise en compte de l'aspect hybridité compte dans le respect des différences culturelles, dans l'interprétation des pratiques traditionnelles et culturelles, ainsi qu'à la construction des groupes ethniques dans la société. De l'hybridité naît la mixture et le métissage culturel. Le mélange des cultures produit ce que les chercheurs en sciences humaines appellent bâtard, du sang mélangé pour produire du métis. Dans l'univers de la culture ou des cultures, sur le chemin de la co-construction d'hybridité culturelle, l'approche finaliste est de pouvoir porter une valeur universaliste comportementale. Ramener les valeurs cardinales de la conception humaine au centre des intérêts communs qui pourront apporter un nouveau regard sociétal. Face aux cultures, il y a la culture, symbole d'unanimité et d'universalisme dans la construction des valeurs et des principes.

En effet, un hybride peut recourir à des combinaisons très différentes et des dosages divers, ce qui réduit d'autant la puissance descriptive de la notion. Un continuum très vaste des modes de management peut être observé. De cette mixité des cultures et des identités au sein d'un groupe ou d'une société, naît la cohésion sociale, la stabilité et l'hétérogénéité. *La fixité des identités n'est recherchée que dans les moments d'instabilité et de rupture, de conflit et de changement. (…) L'hétérogénéité, l'échange culturel et la diversité deviennent alors l'identité auto-consciente de la société moderne* (Haesbaert, 2011 :33). L'hybridité transforme […] la différence en égalité et l'égalité en différence, mais de telle façon que l'égalité ne soit jamais la même, et que le différent ne soit plus simplement le différent. […] Briser et réunir en même temps et dans le même lieu différence et égalité dans une simultanéité apparemment impossible (Young, 2005 :32).

Poirrier (2004 :7-22) dans la compréhension de la notion d'hybridé explique dans ce sens, que depuis Boas, en passant par Lévi-Strauss et plusieurs autres, l'anthropologie a su reconnaître, le caractère fondamentalement hybride de toutes les cultures, lesquelles se sont toujours construites et déployées sur un fond de contacts, d'emprunts et d'échanges culturels. Les mondes culturels sont indubitablement hybrides

puisqu'ils sont des créations historiquement négociées de mondes symboliques et sociaux plus ou moins cohérents (Werbner, 1997 :15 ; Friedman, 1997). Les processus d'hybridation sont intrinsèques à l'histoire des contacts interculturels et se produisent sur fond de créativité et de résistance culturelle, avec plus ou moins de contrainte (Poirrier, 2004 :12). Le juste milieu est la démarche à mettre au cœur d'une réflexion pratique et responsable. Elle facilite le dialogue, l'échange et la cohésion des cultures. L'hybridité culturelle donne naissance à quelque chose de différent que l'on ne peut reconnaître (Rutheford, 2007).

4. Les théories de management face à la problématique de recherche.

Le management résulte d'une vision et d'une anticipation sur l'avenir. Il trace le chemin du développement et de la croissance d'une organisation suivant une vision stratégique, mobilisateur et responsable. Le reflet d'une image qui ne forge pas des illusions mais, qui s'inscrit inlassablement dans l'évènement et le quotidien des organisations, d'après Lefèvre (2002 :27). On a besoin d'inscrire le management en tant logique et stratégie au sein d'une théorie pertinente et efficace, en relation avec l'objet de l'étude. Sachant que le management n'est pas un art d'invention, mais d'exécution (Girard, 2010 :3), la finalité pour ceux qui la pratique, est de reprendre les méthodes ayant fait leurs preuves, nées grâce à l'observation et à l'interrogation des entrepreneurs expérimentés ailleurs (Dauphin, 2011 :6).

Les exigences d'une recherche imposent l'appropriation des théories et des pratiques, dans la faisabilité d'un discours en relation avec la problématique de recherche. Au regard de tous les discours existants sur le management des organisations, le chercheur dans la quête des savoirs s'inscrit dans une approche de capitalisation des connaissances. Il est question de faire appel aux méthodes pratiques dans l'extraction des théories, tout en ayant pour objectif d'améliorer la productivité et l'efficacité dans les résultats. À la suite de Lefèvre, le management a sans doute été d'abord une réponse à des contraintes de production, pour s'intéresser ensuite à l'impact du marché et à l'essor des facteurs concurrentiels, jusqu'à la dérégulation progressive des échanges économiques et au passage progressif du pilotage par l'offre au pilotage par la demande (2002 :29). En relation avec la problématique de notre recherche, le choix d'une théorie explique une symbiose d'idées et des conceptions, afin d'analyser l'impact de la production culturelle sur la production économique.

À cet effet, notre étude s'appuie sur la théorie du « *positionnement stratégique d'enrichissement et du concept de valeur des entreprises culturelles* » de Marteaux et Mencarelli (2005 :161-178), comme doctrine principale. Nous ferons également échos sur trois théories subsidiaires, de Aubouin & *alii*, (2012 :191-214) sur « *le pilotage managérial des entreprises et des organisations culturelles sur les outils de gestion »,* de Greffe (2010 :1-34) sur *« l'approche théorique sur la particularité de l'économie de la culture »,* et de Greffe et Simonnet (2010 :57-86) sur *« l'Apport sur la soutenabilité des entreprises et organisations culturelles ».*

4.1. Positionnement stratégique d'enrichissement et du concept de valeur des entreprises culturelles.

La particularité d'une approche théorique peu importe son positionnement vise à comprendre la réactivité d'un phénomène ou d'une idée. Soit de façon déductive fondée sur un raisonnement pratique, soit de façon inductive dans la vérification pratique d'une expérience possible. Ainsi, définir l'approche théorique sur le positionnement stratégique des EOCs sur le prisme d'enrichissement et du concept de valeur, il est implicitement nécessaire de déterminer les attentes du développement des activités de l'économie de la culture. Marteaux et Mencarelli (2005 :161-178) en s'appropriant la réflexion, ont présentés une analyse sur la loi de l'offre et de la demande suivant des constatations. Le premier constat dépeint par les auteurs sont des nombreuses perturbations affectant le secteur culturel, tant au niveau de l'offre qu'au niveau de la demande. Il est important de revenir sur la compréhension des concepts d'enrichissement et de valeur.

En effet, le concept d'enrichissement nous renvoie vers le fait d'augmenter ses biens ou de faire fortune, du point de vue économique. Il en est de même dans la capitalisation de savoir et de connaissance, également dans les domaines de l'innovation et de la recherche. L'enrichissement intellectuel permet à un individu d'enrichir son intelligence par des nouvelles valeurs, par des principes et des nouvelles normes pouvant l'aider à dépasser son niveau actuel de réflexion. Sur le concept de valeur, la notion vient du latin « *valor* », dérivé de « *valere* » qui apporte une signification suivante, « *être fort, puissant, vigoureux* ». Cela se dit aussi de la probité, la droiture d'une personne ou d'un sujet face à son honneur ou à son estime dont la valeur reste irréprochable. Ce concept d'enrichissement sort aussi du cadre de l'humain pour toucher l'environnement matériel. On parle du caractère mesurable, puis que celui-ci est prêté à un objet dont la fonction et la capacité décrivent la valeur du produit à échanger ou à vendre.

L'enrichissement conduit à l'évaluation approximative de la valeur d'un bien, d'un bijou ou d'une bâtisse. Il peut déterminer l'estimation d'un objet au-dessus ou en-dessous de sa valeur. Une valeur approximative dans une logique d'enrichissement détermine et estime la valeur quantifiable d'une chose. La fusion de ces concepts au secteur du développement culturel apporte des nouvelles approches, et des solutions dans la résolution des situations. Sur la question des mutations et des bouleversements que connaît le secteur des entreprises culturelles dans son développement, les principes d'enrichissement et de valeur s'imposent. Le secteur culturel subit de la concurrence agressive. Face à cela, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent prendre conscience et se positionner dans le changement des pratiques. Cette concurrence pousse les institutions culturelles à présenter des offres de qualités et parfois exceptionnelles pour rester dans la course des propositions de qualités. Cette concurrence au cœur de la qualité, de l'innovation et l'exceptionnalité est née des bouleversements sur les offres culturelles que présentent les organisations artistiques.

Face à cette lutte acharnée de recherche des nouveaux publics, des nouveaux lieux et des nouveaux contenus (De Waresquiel, 2001 ; Marteaux & Mencarelli, 2005 :164), on se retrouve face à un chambardement stratégique du secteur. Les acteurs-entrepreneurs culturels sont dans l'obligation de s'adapter aux réalités, afin de répondre aux attentes des publics. Ainsi, s'invitent les principes d'enrichissement et de valeur pour remédier à la situation dans la réflexion de construction. Un bouleversement dans un environnement fait appel à la prise de conscience et la réorganisation d'un secteur, surtout quand il s'agit de la concurrence. Un changement peut arriver du côté de la consommation, dont les consommateurs modifient des habitudes avec des impacts sur l'environnement du marché. Les producteurs, les créateurs et les inventeurs artistiques sont dans l'obligation de suivre les nouveaux comportements (D'Angelo, 2000 ; Viard, 2002) des consommateurs afin d'ajuster les offres et de rester sur le marché.

Cette posture nécessite de l'observation en termes de comportements des consommateurs, afin de faire face à la concurrence. L'utilisation d'une grille d'analyse autour du concept de valeur doit permettre à l'entreprise d'améliorer notamment l'adéquation entre le positionnement voulu et le positionnement perçu par le consommateur (Pontier, 1986). L'observation faite sur le terrain au Cameroun présente des situations complexes et confuses dans la consommation des produits culturels. La question de la concurrence par exemple est faiblement remarquée, du fait que les offres sont limitées selon les secteurs et les moyens des consommateurs (approche informelle, des revenus insuffisants…).

À l'exemple des produits cinématographiques, l'absence des salles de cinéma freine la consommation. *Le Cameroun est un des premiers pays africains à s'illustrer dans le domaine du cinéma. Dès l'indépendance en 1960, des citoyens se sont attelés à la création et à la réalisation d'œuvres cinématographiques, parmi lesquels Thérèse Sita Bella et Jean Pierre Dikonguè Pipa. En 1962, Jean-Paul Ngassa coréalise à Paris Aventure en France avec Philippe Brunet. Si les Camerounais se mettent au cinéma, il faut attendre 1966 et la sortie du film Point de vue n° 1 réalisé par Dia Moukouri pour apprécier le premier long métrage de cinéma tourné au Cameroun* (Coulon, 2011 :92).

Des leçons doivent être tirées sur cette époque par rapport aux réalités d'aujourd'hui. Ce qui apparaît à nos yeux, c'est le désarroi et le désespoir sur la disparition des salles et des lieux de diffusions cinématographiques dans le pays (Nguiamba, 2009). Face à cette situation, le silence de l'État est ubuesque, malgré la grogne des acteurs du secteur et les appels à la prise de conscience. Les efforts restent vains et sans résultat. Comme de coutume, il y a que les promesses sans lendemain de la ministre[15] des arts et de la culture en disant, *elle fera tout ce qui est en son pouvoir pour remédier à la situation* (Nguiamba, 2009). Sur cette réflexion, Coulon renchérit en disant, *un constat s'impose quand on s'intéresse à l'industrie du cinéma au Cameroun : aujourd'hui l'exploitation conventionnelle est en crise, pour ne pas dire inexistante.*

[15] Ama Tutu Muna (née le 17 juillet 1960) est une femme politique camerounaise qui fut Ministre des Arts et de la Culture de 2007 à 2015.

Du 12 au 20 janvier 2009, les trois dernières salles de cinéma du pays ont fermé leurs portes : Abbia à Yaoundé, le Wourri à douala, et l'empire à Bafoussam (2011 :91). Le constat est amer voire larmoyant de la part des consommateurs sur les fermetures des salles.

Images 11 - 12 *: Façades des salles de cinémas au Cameroun.*

Fermé en 2003, l'ancien cinéma Le Capitole (Cameroun) est devenu un magasin d'ameublement, d'électroménager et d'électronique. Les encarts publicitaires ont remplacé les affiches de film. De l'extérieur plus aucun signe ne rappelle le passé culturel de ce lieu. Photo de Stéphanie Dongmo. Yaoundé (Coulon, 2011 :94).

Fermé le 12 janvier 2009, le cinéma théâtre Abbia, baptisé le « temple de la culture », dont nous voyons ici la façade principale, est la dernière des huit salles de cinéma de Yaoundé, au Cameroun. Tout un archipel de micro-économies constituées de petites activités commerciales vivant de la fréquentation de ce lieu culturel a disparu (fermeture). Photo de Stéphanie Dongmo (Coulon, 2011 :92).

D'après Mbarga (2013 :5), les autorités du pays expliquent la fermeture de ces salles à cause de *la faiblesse du pouvoir d'achat des populations qui n'inscrivent pas les dépenses culturelles dans leurs priorités qui passe pour la principale cause ; la concurrence déloyale ou mieux la diversité d'offres cinématographiques découlant de la naissance de nombreuses chaînes de télévision ; le phénomène de la télédistribution par câble et l'exploitation cinématographique en vidéoclubs ; la supériorité des charges par rapport aux recettes d'exploitation ; la faible fréquentation des salles*. C'est une réalité pour tous les pays africains qui subissent l'arrivée en masse des nouveaux médias et des nouveaux investisseurs dans le secteur des nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC). En sus d'une politique culturelle balbutiante, sans moyen d'accompagnement, c'est le secteur culturel qui subit les réalités de ce déferlement des nouveaux médias. L'arrêt d'exploitation des salles de cinémas au Cameroun en dehors des réalités économiques locales, l'arrivée massive des nouveaux médias en ligne et autres dans l'environnement cinématographique contribue aussi à cet échec.

L'annonce de la fermeture de l'ensemble du réseau en moins d'une semaine avait suscité de nombreuses émotions et réactions de la part des réalisateurs, des producteurs et des comédiens, sollicitant à cet effet la réaction imminente de l'État et des collectivités territoriales (Coulon, 2011 :91-92), mais sans succès.

Avec l'apparition de la télévision nationale CRTV qui diffuse sur l'ensemble du territoire à partir de 1985, les salles subissent une forte diminution de leur fréquentation. Les fortes taxes sur mes entrées, jusqu'à 36 % du prix du billet, asphyxient les exploitants, confrontés à l'usure progressive du matériel de projection en 35 mm en l'absence des professionnels formés à l'entretien (Mbarga, 2013 :99).

On assiste à cet effet à des fermetures en masse de la plupart des salles, qui transforment en supermarché, en magasin ou salle de prière avec l'avènement du mouvement évangéliste des églises dites de réveille. Cette observation n'est pas propre au Cameroun, mais dans tous les pays africains. L'implication du gouvernement à soutenir le secteur reste impératif et urgente, afin de sortir de l'ornière ce secteur porteur de créativité. Avec un peu plus de volonté et d'humanisme politique, l'univers cinématographique Camerounais devrait trouver des issues de développement. La prise de conscience des politiques et la définition d'une politique sectorielle sortirait la créativité cinématographique des déboires et de la stagnation productive.

Les quelques salles existantes comme l'Institut Français du Cameroun (IFC) à Douala et Yaoundé, tant soi peu, essai de passer certains des films camerounais dans sa programmation, ainsi que les salles privées du groupe Vivendi de l'homme français Vincent Bolloré, qui n'a pas lésiné sur les moyens.

Il s'agit en effet de la salle CanalOlympia, située non loin du campus de l'université de Yaoundé I et celle de Douala, située à côté de la gare de Douala-Bessenguè. Ces équipements très récents et nouvellement installés viennent résoudre le déficit des salles de cinéma au Cameroun. Un vide comblé par les étrangers au profit du public camerounais, dont l'État s'est désengagé par manque peut-être d'initiative et de volonté, voire de vision.

Pour les étrangers, c'est une aubaine pour investir dans la reconquête du marché cinématographique camerounais. Un intérêt économique pour les investisseurs, et pour l'État, un moyen de faire entrer des nouvelles taxes et impôts sur l'exploitation de ces lieux culturels. La nature ayant l'horreur du vide, les étrangers tirent la part du jeu en construisant et installant des nouveaux équipements modernes répondant aux normes et aux standards internationaux.

Les salles du groupe Vivendi répondent aux normes internationales et offrent des espaces de diffusion cinématographiques de qualité.

Images 13 - 14 *: Salle de cinéma Canal Olympia.*

Cérémonie d'inauguration le mardi 14/06/2016 - © Canal Olympia

En dehors des salles des cinémas, les consommateurs des contenus cinématographiques se tournent vers d'autres offres numériquement accessibles par tous. En plus de l'arrivé de la télévision, il y a *l'ouverture numérique. Le Cameroun vit une recrudescence de ses productions cinématographiques locales en vidéo, de plus ou moins bonne qualité, grâce à la révolution numérique qui permet de produire un film pour le cinéma avec des moyens techniques relativement limités* (Coulon, 2011 :102).

Depuis l'ouverture des nouvelles salles de cinémas du groupe Vivendi, aucune étude n'est disponible sur la fréquence du public et sur la consommation des produits cinématographiques. Une analyse et une étude s'imposent pour une contre évaluation entre les deux périodes de l'avant fermeture sous le management de l'État, et la réouverture sous gestion privée. Du point de vue du marché de la concurrence et de la fréquentation des lieux culturels par des consommateurs camerounais, les cabarets restent les lieux les plus prisés. Faire référence au cabaret, c'est parler d'un établissement où l'on présente un spectacle « *live* » et où les clients peuvent consommer des boissons et danser. Le Cameroun compte des centaines de cabarets ou s'allient musiques « *live* », danses et consommation de boissons.

Tous les weekends les camerounais sortent pour danser, pour écouter la musique et consommer des liqueurs. Il suffit de faire le tour de la ville tous les soirs pour se faire une idée de l'ambiance qui règne dans les rues et les avenues de toutes les grandes villes. Tous les soirs, les sons des cabarets vibrent au rythme des bonnes sonorités musicales de vendredi à dimanche, et d'autres dès lundi. Toutes les classes sociales se rencontrent et se confondent sur les pistes de danse, tout en partageant une bière. Il s'agit bel et bien des pratiques qui génèrent une forme d'abondance des produits culturels auprès de ces consommateurs (Teboul, 2004 ; Marteaux & Mencarelli, 2005 :170).

La concurrence dans ce secteur est rude, les managers de ces lieux culturels déboursent des centaines de milles pour programmer des artistes de renoms, pour faire du chiffre d'affaires. Très prisé par les consommateurs, les cabarets ne cessent de s'ouvrir. Ce secteur reste très lucratif et apporte de la valeur ajoutée à l'économie culturelle, spécifiquement dans la création des emplois. Certains cabarets ont des artistes salariés permanents et d'autres, à titre de contrat déterminé, selon la rentabilité d'une soirée ou d'un week-end.

Une valeur ajoutée à l'économie nationale, parce que ces espaces sont des endroits de vente de boisson, de danse et de restauration pour certains. C'est ainsi dire, le cabaret peut constituer également une piste intéressante pour appréhender le rôle joué par le lieu culturel (Marteaux & Mencarelli, 2005 :172). Ce sont des lieux qui permettent aux artistes de se rencontrer ou de rencontrer un grand frère, comme l'explique Mefe (2004 :15-18), qui pourrait t'aider à trouver ta voie ou ton chemin de réussite. La concurrence est féroce entre acteurs du secteur et les pratiques dans certains lieux sont d'un autre genre, ne respectant pas les normes préétablis par l'État.

Images[16] 15 - 18 : *Divers cabarets au Cameroun.*

Dans la fréquentation de ces lieux culturels proposant plaisir, désir, délire et loisirs, chaque spectateur ou consommateur construit sa perception de l'endroit où se déroule son expérience de consommation (musicale et boisson). Sachant que les lieux culturels influencent le comportement des consommateurs dans

[16] Les images des cabarets au Cameroun. Consulté le 25/06/2017 sur : https://www.google.fr/search?q=les+cabarets+au+cameroun&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwir_aOi9Y7aAhVBPsAKHViFB0cQ_AUICigB&biw=1366&bih=651

leur quotidien, les activités culturelles doivent proposer des actions susceptibles de répondre aux attentes des consommateurs. Au sortir de ces lieux de loisirs, le consommateur évalue et apprécie ce qu'il vient de vivre. Les acteurs du développement culturel camerounais étant dans une posture de création des valeurs et de richesses contribuent de manière désintéressée, au développement de l'économie du pays. La question du positionnement stratégique d'enrichissement et du concept de valeur des entreprises culturelles au Cameroun nécessite une réflexion pondérée à long terme.

4.2. Approche théorique sur la question de modélisation et de pilotage des EOCs.

4.2.1. Le pilotage managérial des entreprises et des organisations culturelles.

La notion de pilotage dans le discours des organisations et des entreprises est prise ici comme méthode pratique dans la conduite des destinées des structures, et non dans le sens de pilotage des projets. C'est un aspect dont la tendance pratique est de suivre les normes établies dans la réalisation d'une production et la structuration des actions culturelles. Suivant notre analyse empirique, les réalités observées sur le terrain démontrent à quel point certaines EOCs au Cameroun sont dans la confusion du système managérial et d'organisation.

Par faute de contrôle constant de la part de l'administration et par manque d'outils d'évaluations, les EOCs camerounaises sont livrées à des pratiques de gestion propres à elles. Plusieurs structures à profil associatif se transforment en mode rentabilité économique et de redistribution des profits, en fermant les yeux sur les exigences du fonctionnement d'une association selon la loi de 1990. La non-application des principes juridiques occasionne et favorise des pratiques obscures au sein des organisations culturelles, qui seules ont la responsabilité de la survie de cette dernière.

De la recherche à l'obtention des financements au niveau local, à la réalisation des activités culturelles et artistiques, les acteurs culturels sont face à leurs supplices. En analysant quelques rapports d'activités des certaines organisations, en confrontation avec ceux transmis aux partenaires financiers, sponsors et autres, il y a un doute sur les pratiques d'utilisation des ressources humaines et financières. Ainsi se pose la question du modèle de gestion et du pilotage des organisations au Cameroun.

La définition d'un modèle de management et d'une pratique de pilotage permet à une organisation de pouvoir se structurer de l'intérieur, de pouvoir intégrer en son sein divers outils de gestion, et de construire une organisation ou une entreprise performante voire compétitive. À travers la politique de modélisation, une organisation ou une entreprise élabore des modèles qui permettent à cette dernière de rassembler des points vus, afin d'en expliciter les composants et le comportement dans le cadre d'un objectif particulier (Hafsi & Assar, 2017 :6).

La construction des modèles de gestion au sein d'une organisation ou d'une entreprise protège la politique managériale d'une structure, du fait que cela analyse le fonctionnement et le comportement de l'institution. Les acteurs de développement culturel sont face aux réalités de performance, de structuration et de l'exemplarité dans la production des résultats. Le libre arbitre dans la gestion des organisations culturelles à but non lucratif suivant la non-application des normes juridiques, du point de vue contrôle et évaluation mène à la dérive managériale et à la gestion chaotique des associations.

Certains acteurs-entrepreneurs culturels regroupés au sein d'une organisation associative transforment la structure en une entreprise à profit, pour partager les dividendes après réalisation des projets ou des activités culturelles. La question de contrôle se pose à cet effet pour le compte de l'État, régisseur et ordonnateur des lois.

Les organisations culturelles sont devenues des machines de lucrativité personnelle, dont les collaborateurs ne sont que des bénévoles, n'ayant aucun regard sur la gestion financière de la structure. Ce sont des pratiques qui ne favorisent le développement de l'économie culturelle. Elles exposent les organisations culturelles à la disparition.

Pour une organisation non lucrative, les profits doivent être réinvestis dans le fonctionnement de l'institution, sans pouvoir partager les dividendes. Impossible de parler de la performance et de compétitivité économique dans ce contexte, parce qu'elles ne répondent pas aux principes de rentabilité. D'où, l'appel à la prise de conscience sur l'utilité d'une économie de la culture stable et réaliste. Il est question de faire de cette prise de conscience un « *leitmotiv* » pour faire émerger le secteur. Le pilotage d'une organisation impose des règles de gestion, des normes managériales et des principes d'administrations à valeurs strictes.

Les normes de gestion ne sont efficaces que si les individus concernés par leur application, c'est-à-dire ceux qui doivent les mettre en pratique, les utiliser dans leur travail quotidien, se les approprient (Bédé et al., 2012 :85) dans leurs quotidiens. L'appropriation des règles de l'art sur l'administration et la capitalisation des normes de management sont les réponses pratiques dans la modélisation parfaite et le pilotage strict des organisations.

La modélisation d'une entreprise ou d'une organisation culturelle met en évidence l'importance des mécanismes de croissance et de développement d'un organisme, les objets de gestion, les règles de gestion, les outils de gestion et les dispositifs de gestion (De Vaujany, 2005a). Les acteurs-entrepreneurs culturels sont sensés convoquer des outils de gestion au sein des EOCs pour pouvoir élargir la vision de croissance, dont la modélisation serait la réponse suivant les principes, les variables et la finalité :

Tableau 13 *: Principes et variables d'une modélisation*[17]

Principes	Variables	Finalité
Vision du scientifique	Comprendre Analyser Raisonner Simuler	Réalisation du projet.
Vision du manager	Communiquer. Conduire le fonctionnement (piloter). Capitaliser et partager les connaissances.	Survie et structuration.
Vision de l'ingénieur	Concevoir. Spécifier les applications informatiques. Conduire l'évolution.	Réflexion Développement.

Pour une modélisation réussie et pragmatique au sein d'une entreprise ou d'une organisation, trois visions s'entrecroisent pour développer la politique intérieure de cette dernière. Ainsi, elles commencent par la réalisation d'un projet, la construction d'une vision ou d'une idée de structuration bâtie sur les axes suivantes :

- ***La vision*** *qui obéit à la notion de la réflexion s'articulant autour de la compréhension des pratiques à mettre en œuvre, qui est purement scientifique dans l'analyse des méthodes à développer, à la construction d'un raisonnement technique et stratégique, et dans la simulation des risques en mode prévision en amont de tout accident possible.*

- ***La vision du manager****, se construit sur deux approches : la survie et la structuration de l'entreprise. Le manager se retrouve face aux principes de communication. Il doit savoir communiquer pour faire partager les valeurs régissant la gestion de l'entreprise auprès des collaborateurs. Il est le responsable de la définition des mécanismes du pilotage de la politique générale axée sur la conduite et le fonctionnement de l'entreprise, et la capitalisation des principes, des normes et le partage des connaissances. Il est appelé à cet effet, le visionnaire.*

- ***La vision de l'ingénieur*** *est purement technique et stratégique du fait qu'elle se fonde sur la conception des projets, des programmes et la conduite de l'évolution de l'entreprise visant le profit et la rentabilité. C'est le travail des techniciens, des stratèges de l'entreprise qui ont reçu les instructions du manager et mettent en pratiques les exigences, voire les obligations pour faire émerger et développer l'entreprise.*

La somme de ces trois visions vise l'évaluation générale de la performance et de la compétitivité de la structure. L'entreprise un lieu stratégique de prise de décision, pour orienter son activité qui vise la multiplication des attentes et l'atteinte des objectifs fixés en amont pour réaliser des profits. Quelque soit son environnement, l'entreprise doit intégrer en son sein ces trois visions stratégiques. Elles favorisent le développement et la croissance, quand la prise en compte des principes sont tenues. L'appropriation des outils de gestion et des mécanismes de transformations par un manager au sein d'une entreprise l'aide dans la prise des décisions. L'acceptation de ces outils est un défi dans l'obtention des résultats, et le développement de la structure, ainsi que pour les employés dans l'exécution des tâches. Le manager dans

[17] La modélisation d'entreprise. Consulté le 23/03/2018 sur : www.easy-dim.org/emea/emea-2012/Vallespir%20ME.pdf/at_download/file

la construction des outils de développement de l'entreprise s'appuie sur des modèles de référence (Bain & Schneuwly, 1993 :52 ; Couzy & Dockes, 2006 :51-54) et des pratiques spécifiques modélisables, qui sont la performance et la compétitivité. L'appropriation des principes de gestion s'avère une exigence pour les acteurs culturels dans la construction des EOCs. L'utilisation de ces outils de gestion permet de transformer (Bédé *et al*., 2012 :83) les EOCs, suivant les résultats définis tout en remettant en question les modèles de l'action collective (Grimand, 2006).

4.2.2. Apport théorique sur la soutenabilité des entreprises et organisations culturelles.

Lorsque l'on souligne le rôle des activités culturelles pour enrichir la croissance, il est impératif de s'interroger sur la capacité des entreprises culturelles à se développer et à survivre (Greffe & Simonnet, 2003 :57). La question de la soutenabilité des EOCs pour leur croissance dépendent, tout d'abord de la volonté des acteurs-entrepreneurs culturels à développer l'offre artistique, et de s'insérer de manière durable dans l'économie culturelle. Dans une logique d'analyse et de réflexion sur les EOCs, notre réflexion s'appuie sur la structuration des entreprises culturelles du fait de leur statut lucratif. Ces trois approches définitionnelles présentent la stature de l'entreprise sur toutes ses coutures avec objectivité et finalité. Faire des bénéfices et partager des dividendes sont les attentes des responsables d'une entreprise culturelles. Il faut sortir de l'informel et du bénévolat, pour bâtir une nouvelle stratégie d'hybridité dans le cas des acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun. Il est important de le retenir que l'entreprise est aussi un endroit de conflit ou les hommes à travers des idées, des débats et des causeries construisent l'avenir de cette dernière, avec des divergences et des convergences.

De cette fonctionnalité de l'entreprise sur la création des richesses, la création d'emploi et des valeurs, le principe final est sa contribution efficace au développement de l'homme et de son environnement, en dehors des profits. Quel que soit leur environnement immédiat de création de richesse, les entreprises culturelles obéissent à des règles, des normes et des valeurs présentées en amont. À la différence des grandes entreprises ou des entreprises industrielles, celles exerçant dans le secteur développement culturel ont besoin d'un accompagnement et d'une soutenabilité. Elles présentent un certain nombre de spécificités qui leur confère une certaine fragilité (Greffe & Simonnet, 2003 :58). Elles ont besoin d'un soutien et d'un accompagnement spécifiques.

Dans la production et la réalisation des activités culturelles, l'incertitude est la hantise qui anime les réflexions des responsables des entreprises culturelles. Incertitude parce qu'ils ont des difficultés à obtenir des financements. Il y a également la question de l'incertitude dans la consommation des produits après fabrication. Certes, l'artiste dans la création de son œuvre vise tout d'abord la beauté, l'esthétique de la transformation des idées en réalités saisissables, on parle de la naissance d'une création artistique. Une création qui va devenir un produit commercial pour le marché de l'art (Miège, 2017 ; Moulin, 2010). Le

créateur intègre dans sa logique de créativité des normes, des principes et des obligations pour réaliser son œuvre. Cela demande de l'investissement financier, en sus de l'investissement humain pour y parvenir. Ce n'est qu'en ce moment, que l'entreprise peut offrir aux consommateurs des produits culturels (artisanat, art, mode, images numériques, etc.) (Greffe, Puech, Simonnet, 2006 :156) de qualité.

Avec la culture comme nouveau gisement d'emploi (Greffe & Simonnet, 2003 :59), les acteurs-entrepreneurs culturels prennent des risques dans le développement et la croissance de cette dernière. Ils ont besoin d'un accompagnement, peu importe la provenance, qu'il soit étatique ou privé. Les risques auxquels doivent faire face les entreprises culturelles sont de l'ordre de la créativité artistique, de la définition d'un marché des arts, du soutien et de l'accompagnement possible des décideurs politiques et autres. La création artistique va de pair avec les moyens nécessaires de sa productibilité ou de sa reproduction. L'individu, comme instrument de la création et de la fabrication du produit, est au centre de la transformation du produit. Il est responsable de faire circuler et de diffuser les œuvres d'arts. Cette démarche nécessite des moyens techniques et financiers. Parler du risque des entreprises culturelles, c'est tout d'abord positionner ce concept dans notre recherche.

En effet, la notion du risque nous renvoie à un positionnement d'indésirabilité, d'incertitude pouvant survenir durant un événement ou une action culturelle. Soit on se retrouve face à une probabilité d'occurrence péril ou d'un aléa quelconque, mettant en mal le projet en cours.

Pour Pertinant & *al.,* (2011 :5-6), le risque est un danger potentiel qui émaille la vie, et la vie n'est qu'une succession de risques ; une incertitude sur l'atteinte des objectifs. Ici, le risque est présenté sous deux approches : la vie de l'homme et la vie de l'entreprise. L'homme étant le centre de la réflexion de tout projet suivant son environnement, il est exposé à des risques de tous genres. Dans l'entreprise, on parle de l'incertitude d'atteindre les objectifs fixés en amont, quand le risque se positionne comme échec dans les résultats, cela explique la perte des profits. Le contrôle de l'incertitude devient une nécessité et une obligation. Cette dimension d'incertitude fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Lorsqu'une entreprise veut lancer sur le marché un nouveau produit, elle expérimente le produit, la créativité avant de décider de la produire en série.

En associant la notion du risque en entreprise dans la création et la diffusion des produits culturels, les acteurs de l'économie de la culture sont exposés aux réalités de l'incertitude et du monde réel. Parmi les risques encourus par l'entreprise culturelle, on peut parler d'une production d'un spectacle, dont les créateurs veulent maitriser les coûts de fabrication, mais, l'issue reste incertaine sur la vente et la distribution du produit. Qu'il y ait incertitude ou la peur de se lancer, il est important d'avoir la maitrise des coûts de fabrication, même si l'incertitude réside dans la vente et la distribution des produits. Dans les

arts visuels, les risques sont légèrement mieux supportés car la longue durée de vie des œuvres permet d'escompter des succès là où l'on rencontre d'abord des échecs.

Comment les producteurs s'assurent contre de tels risques ? Ils s'assurent financièrement contre le risque, y compris en mobilisant certaines ressources comme l'avance sur recettes dans le cas de production de films. Ils n'hésitent pas à rechercher des gains de productivité dans des activités annexes comme la distribution, la logistique, les modalités de financement, etc. Ils reportent le risque sur les artistes eux-mêmes non seulement en faisant pression à la baisse sur leurs rémunérations, mais aussi en en faisant des coproducteurs, apporteurs de capital immatériel ou non. Enfin, ils peuvent aussi reporter le risque sur le consommateur en mobilisant leurs ressources au travers de formules autres que le paiement de prix. C'est notamment le cas dans les entreprises patrimoniales où la création d'associations d'amis permet de mobiliser à la fois des ressources, financières (cotisations) ou non (volontariat) (Greffe et Simonnet, 2003 :60-61).

Étant fragile, les EOCs ont constamment besoin d'être accompagnées et soutenues financièrement, au regard de la précarité qui mine le secteur. La recherche de financements est l'une des questions fondamentales que posent les porteurs de projet au sein des entreprises culturelles. Ces financements recherchés par les acteurs du développement culturel sont souvent d'ordres d'investissement et d'exploitation. Cette démarche obéit à la constitution d'un dossier artistique et budgétaire, tout en démontrant le rapport direct et significatif avec l'artistique. Ils viennent le plus souvent de l'État (gouvernement, collectivités locales, etc.…) et des privés (entreprises, fondations, ONG, etc.…). L'État étant le régulateur du secteur, il a mission de pouvoir accompagner la créativité artistique, de soutenir financièrement les créations et de faciliter la diffusion. Les entreprises culturelles respectant les normes administratives et répondant aux attentes de la population sont en droit de solliciter des aides et d'être accompagnée.

En France par exemple, pour accompagner les créations artistiques et encourager le développement de l'économie de la culture, l'État a mis en place plusieurs mécanismes encadrent la production et le marché artistique. Il faut rappeler qu'au-delà des recettes propres aux entreprises et des organisations culturelles, il y a le financement public et le financement privé (mécénat le plus général).

4.3. Approche théorique sur la particularité de l'économie de la culture.

Greffe dans un article apparu en 2010 se pose la question, *l'économie de la culture est-elle particulière* ? La notion de particularité nous renvoie à un ou des traits particuliers, qui sont propres à une personne ou à une chose. Endossée à l'économie de la culture, elle se propose de définir les traits particuliers et spécifiques voire les caractéristiques qui englobent la culture. À titre de rappel, l'économie de la culture est une branche de l'économie s'intéressant aux aspects économiques de la création artistique, de la distribution des biens et

services, et de la consommation d'œuvres d'art. Longtemps cantonnée aux beaux-arts, à l'édition, aux arts décoratifs, à la musique et aux spectacles vivants dans la tradition anglo-saxonne, son spectre s'est répondu sur le champ de la culture (Benhamou, 2010 :10) de manière générale. Le particularisme a attribué à l'économie de la culture dans le développement de son champ d'action est la capacité d'associer la créativité artistique aux principes d'économies.

L'élargissement du champ de la culture à pouvoir se développer, en partant de l'économie des biens culturels singuliers le spectacle vivant, les beaux-arts, le patrimoine jusqu'aux industries culturelles traditionnelles (livre, disque, cinéma, etc.…) et aux médias (presse, radio, télévision) comme l'explique Benhamou (2011 :5), s'intéresse dorénavant aux techniques des sciences économiques. En utilisant les références et les instruments de la science économique afin d'éclairer les modalités d'organisation et de développement des activités culturelles (Greffe, 2010 :2), l'économie de la culture se veut être un outil de croissance au service des acteurs de la culture.

Tributaire des financements publics et des aides multiformes, l'économie de la culture est en phase d'affirmation de son identité et de ces principes d'organisation. En intégrant les techniques de la science économique dans son parcours de croissance, l'économie de la culture s'est approprié les réflexions sur les coûts, les valeurs et les tendances du marché. À cet effet, trois facteurs s'imposent à elle pour assurer sa reconnaissance, *la mise en avant d'une propension à générer des flux de revenu ou d'emplois, le besoin d'évaluation des décisions culturelles et, sur le plan théorique, le développement de l'économie politique vers des champs nouveaux* (Greffe, 2010 :5). Des ambitions spécifiques et stratégiques dans la construction d'une vision de rentabilité qui pourrait faire du champ de la culture, le lieu des expériences empiriques. Un terrain privilégié des économistes en quête de satisfaction, de pouvoir vérifier les principes d'une rentabilité liant culture et économie.

La justification d'appropriation des techniques et des instruments de la science économique au sein de l'économie de la culture s'explique par cette volonté, de s'arrimer à l'économie globale, et de ne pas faire chemin à part. Certes tributaire des financements et des aides, les acteurs-entrepreneurs culturels dans le management de l'économie de la culture doivent rendre des comptes et intégrer les outils de gestion. Sachant que la science économique le marchand et le non-marchand, l'économie de la culture ne peut se passer des obligations, des normes de gestion et des stratégies de management.

En effet, la culture étant un bien public, du fait qu'elle contribue essentiellement à l'éducation des personnes, d'après Smith (1776) et Greffe (2010 :2), elle structure les sociétés. L'analyse et l'évaluation comportementale des populations, l'appropriation et la valorisation des rites et traditions, les principes gérontologiques entre les individus et les communautés sont autant d'approches anthropologiques qu'utilise la culture pour associer l'homme à son milieu immédiat. Les valeurs fondamentales sont inscrites dans les

lignes de la culture pour faire de la société, un lieu des principes et des normes. Par la culture, l'homme se forme, s'éduque, se construit et s'identifie à autrui. La culture est ce que nous sommes et ce qui façonne notre identité. C'est aussi la manifestation des acquis sociaux et des principes qui gouvernent les sociétés. Aucun développement ne peut être durable sans inclure les principes d'éducations et de sociabilisations (Rayou, 2015 :5-32). À travers elle, les cultures se confrontent, s'analysent et s'identifient relativement. En quoi l'économie de la culture serait particulière ? Se questionne Greffe (2010 : 1-34).

En effet, l'économie de la culture s'appuie sur la culture comme gisement et matière première à son développement. Elle est particulière parce qu'elle unique. Elle tire sa reconnaissance dans la création artistique, dans le développement des activités culturelles et dans la production des biens et services culturels. L'environnement de la culture est considéré comme un espace du marchand et du non-marchand. Le lieu ou puisent les acteurs culturels, les savoirs, les savoir-faire et les savoir-faire faire. De l'introduction de la notion de la science économique dans la culture, on se retrouve devant une réflexion bicéphale : l'un visant la rentabilité économique et l'autre à but non lucratif.

On est alors face à l'économie de la culture qui s'exprime à travers les activités menées par les organisations. Il est à retenir que chaque organisation se caractérise par un objet social et un environnement. En intégrant les principes de gestion au sein des organisations pour développer l'économie de la culture, l'obligation est de définir en amont l'objet social de l'organisation, afin de déterminer les attentes.

En effet, l'objet social d'une organisation correspond au type d'activité que l'on veut exercer, soit pour générer les bénéfices, question de satisfaire l'intérêt général (le cas d'une entreprise) ou de satisfaire ses membres (le cas d'une association). Chaque organisation en spécifiant son objet social en amont, définit ses attentes et oriente son programme d'activité. En spécifiant le côté bicéphale de l'économie de la culture, les notions marchand et non-marchand décrivent le sens à attribuer à ce paradigme. Pour qu'il y ait service marchand et non-marchand, il doit y avoir un marché.

Selon le dictionnaire de l'Autre économie, le marché peut être considéré comme un lieu technique d'échange, c'est-à-dire de rencontre entre une offre et une demande portant sur un bien dont le prix, envisagé du point de vue de l'offre, est censé couvrir le coût de production. Le produit de la vente est qualifié de ressource marchande par le producteur (2005 :30). Un lieu de transaction, du flux économiques et des échanges. Le produit découlant de la vente est qualifié de ressource marchande par celui qui produit ou transforme la marchandise. L'offre et la demande s'entrecroisent autour d'un prix pour faire circuler de la marchandise. C'est dans l'univers du marchand où toutes les activités circulantes cherchent à couvrir le coût de la production au moyen d'un prix, suivant le principe d'un marché : l'économie marchande.

De l'autre côté, est qualifiée de non marchande, toute activité où domine le recours à d'autres types de ressources que la vente, par exemple les subventions de l'État et d'autres multiples aides existantes. Si l'économie marchande se résulte de la distribution des dividendes entre les acteurs, l'économie non-marchande quant à elle résulte du principe de non-redistribution. Mais on reste dans la circulation des biens et services culturels.

À propos de la circulation non marchande, c'est-à-dire l'ensemble des prestations et des transactions dont la réalisation est subordonnée à l'existence d'une relation personnelle (Weber, 2001 : 290 ; Testart, 2007 :45), il est question de respecter aussi des normes du marché. Car le non-marchand a pour finalité non lucrative et non capitaliste, tout en fournissant des services de nature quasi collective. Les services non marchands sont des services qui sont fournis gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs (Carton, 1993 :2).

De nos jours, selon Dryon et Krzeslo (2003 :1-5), le secteur non marchand est un secteur d'activité professionnelle comparable aux branches d'activité du secteur marchand, où les rapports sociaux répondent aux règles des relations collectives du travail et aux usages de la concertation sociale. Un ensemble d'activités qui ont pour caractéristique commune, de remplir des tâches au service de la collectivité, à l'instar des services publics, et étant partiellement ou totalement financés par les pouvoirs publics. Il occupe une place de plus en plus importante dans l'économie du pays.

L'économie de la culture dépend d'un marché avec des caractéristiques qui considèrent les œuvres d'art comme un bien marchand très particulier. Ils sont à la fois des biens privés, en tant qu'ils procurent des bénéfices privés à leurs acquéreurs qui peuvent avoir le plaisir de les avoir dans leur salon. Ce sont également des biens publics, car ils appartiennent au patrimoine culturel général. Et enfin, ce sont des actifs financiers, parce que ce sont des objets de spéculation (Throsby, 2002 :4). La particularité de l'économie de la culture réside sur la fragilité qui mine le secteur, l'incertitude de pouvoir réaliser et vendre une production, et de l'incapacité d'évaluer les couts de fabrication. C'est un secteur assisté, qui pour exister, a besoin de l'État et des partenaires financiers devant soutenir, et accompagner les activités culturelles. L'État étant présent dans la construction du secteur culturel au moyen des subventions, l'obligation de rendre les comptes pour les acteurs-entrepreneurs culturels, et la question de l'évaluation devient une évidence pour l'État (Greffe, 2010 :9).

En France, Canada et Etats-Unis, l'exigence de rendre les comptes après subvention de l'État, est une obligation aux vues des mécanismes mises en place pour la surveillance et l'évaluation des activités culturelles. En bénéficiant de l'aide et de l'accompagnement de l'État, les acteurs-entrepreneurs culturels sont dans l'obligation de rendre les comptes et de justifier de l'utilisation des fonds alloués. En reconnaissant la culture comme levier du développement, l'État est dans l'obligation de veiller au bon

fonctionnement du secteur. Il doit s'assurer que les activités culturelles proposées répondent aux attentes des populations. En qualité de régulateur et de législateur, il a un droit de regard et une posture de vérificateur. En obéissant aux normes qui régissent l'économie de la culture, les acteurs-entrepreneurs culturels qui ne sont pas dans la logique de la rentabilité économique doivent intégrer dans le management des organisations les principes de gestion et les techniques de gestion (Cazes-Milano & Mazars-Chapelon, 2000 :11).

Ne pouvant se substituer des normes générales du marché, les activités culturelles bien que non lucratives doivent suivre les contraintes qui s'imposent à elles. Contrainte à la contribution de la créativité artistique (qualité de produits), au renforcement de la compétitivité et à la satisfaction des besoins sociaux (Cazes-Milano & Mazars-Chapelon, 2000 :22) pour répondre aux attentes de la société. L'appropriation des valeurs de l'économie de la culture doit être manifeste et particulièrement intégrée en soi. Les acteurs-entrepreneurs culturels sont dans l'obligation d'offrir des productions de valeurs, de qualités voire uniques aux consommateurs.

Le cas du Cameroun dans cette étude, nous renvoie à des analyses et des approches comparatives de l'économie culturelle rentable. L'économie de la culture au Cameroun qu'elle soit formelle ou informelle apporte une valeur ajoutée à l'économie nationale, aux vues des réalisations artistiques et culturelles sur le territoire national. Au regard du vide juridique, selon les acteurs culturels, et du manque d'application des textes dans le développement du secteur culturel, la plupart des organisations fonctionnent dans l'informel. Les principes de gestion sont rarement empruntés dans le management des activités culturelles. Il sied de rappeler que les structures culturelles sont des entités économiques à part entière qui consomment et sont génératrices de ressources (Bensmaine *& al.,* 1988).

Dans un environnement aussi difficilement évaluable en termes du marché et des normes encadrants le secteur, les organisations sont à la merci du libre choix : du laisser-aller, du laisser-faire et de faire de n'importe quoi. À travers un compte spécial de soutien à la politique culturelle au pays, que l'État accorde son aide et son soutien aux acteurs du développement culturel. Ce compte permet de subventionner la création et la diffusion des œuvres. Sur le plan social, il alloue des secours aux conjoints ou aux ascendants d'artistes décédés. Il contribue au financement d'Organisations de Solidarité Professionnelle. L'économie de la culture étant une branche de l'économie, elle obéit à des spécificités, des principes et des normes. Les créations artistiques et culturelles sont une manne pour les créateurs, les consommateurs et l'économie nationale.

En France les branches culturelles contribuent à 3,2 % de la richesse nationale et emploient 670 000 personnes, tandis que la valeur ajoutée des entreprises culturelles s'établissait à 57,8 milliards d'euros en 2011, soit 44,5 milliards d'euros d'activités spécifiquement culturelles et 13,3 milliards d'euros d'activités

indirectement culturelles. Cette somme, qui définit la valeur ajoutée de la culture en France, représente 3,2 % de la somme des valeurs ajoutées de l'économie française. C'est l'évaluation la plus proche de ce que l'on pourrait appeler le PIB culturel même si ce dernier terme soulève certaines réserves méthodologiques de définition. La valeur ajoutée des activités culturelles est équivalente en 2011 à la valeur ajoutée de l'agriculture et des industries alimentaires (60,4 milliards d'euros). Elle représente sept fois celle de l'industrie automobile (8,6 milliards d'euros en 2011), quatre fois celle de l'industrie chimique (14,8 milliards d'euros) ou de l'assurance (15,5 milliards d'euros) et plus de deux fois celle des télécommunications (25,5 milliards d'euros)[18].

Au Cameroun en dehors d'une étude menée par l'organisation internationale de la francophonie sur un échantillon de 905 structures identifiées (hors filière du patrimoine culturel), il ressort que l'ensemble du secteur culturel emploierait au moins 4458 personnes et générerait au moins 526,7 millions de francs CFA de chiffre d'affaires, sachant que la réalité se situe certainement bien au-delà de ces chiffres (D'Almeida & *al.*, 2012 :25), il n'y a pas des statistiques récents pour analyser et évaluer réellement les retombées économiques de la culture. L'enquête réalisée en 2011 auprès des professionnels de la culture a révélé le dynamisme de certaines filières, en particulier celles de la musique et de l'artisanat d'art, dont le potentiel en matière de création de revenu et d'emploi est incontestable (D'Almeida & *al.*, 2012 :26). Les données sorties de cette enquête méritent un regard particulier et analytique.

Tableau 14 *: Synthétique des principaux chiffres collectés.*

Filières	Nombre de structures identifiées	Chiffre d'affaires cumulé (Estimation, en millions de francs CFA)	Emploi cumulé (Estimation)
Livre	98	60	2 481
Musique et arts du spectacle	211	170,4	1 000
Cinéma et production audiovisuelle	66	42,2	333
Presse et médias	74	69,9	888
Arts visuels	118	48,2	402
Artisanat d'art et commerce d'antiquités	338	155,8	1 354
TOTAL	**905**	**546,7**	**4 458**

Source : Profil culturel des pays du sud membres de la Francophonie – Cameroun (2012 :25).

À la suite de ces auteurs, l'environnement de l'économie de la culture est un secteur en plein essor qui mérite une attention particulière de la part des décideurs politiques, dans l'accompagnement et le soutien des activités culturelles. Les enquêteurs de cette étude déplorent que la plupart des structures identifiées fonctionnent en mode informel, et échappent aux règles et aux normes du formalisme. Sur cette question, l'État camerounais doit veiller à la bonne santé économique du secteur culturel. Il doit encourager la mutation des actions informelles vers le formelle, en proposant des mécanismes d'accompagnements. Si

[18] L'apport de la culture à l'économie. Selon Laurent Braquet. Consulté le 15/03/2019 sur : www.melchior.fr/actualite/lapport-de-la-culture-leconomie

les retombées économiques sur le développement de la culture sont chiffrées en millions de Francs FCFA suivant l'étude de 2011, le modèle hybride (formel et informel) pourrait multiplier les résultats. Nous n'avons trouvé ni auprès du ministère des arts et de la culture, ni auprès des organismes attitrés (Institut nationale de la statistique, …) des données ou des statistiques récents. Du coté des acteurs-entrepreneurs culturels, ils cultivent le culte du secret financier, la loi de l'omerta, d'où la difficulté de chiffrer les résultats économiques.

5. Impacts et retombées économiques des activités culturelles.

5.1. Exemples des modèles pratiques.

L'analyse des impacts de l'économie des activités culturelles dépend des ambitions définies en amont par les acteurs accompagnant les actions culturelles. La création artistique est un produit de l'esprit, une création de l'homme entourée des principes et des normes. Quelle que soit sa nature marchande ou non marchande, les biens et services culturels circulent sur le marché et produit des retombées économiques. Certes, plusieurs économistes se posent encore les questions sur sa nature, la mesurabilité de son impact et ses retombées qui sont un indicateur macroéconomique dans la définition, de son périmètre du marché qu'elles soient directes, indirectes ou induits (Picard, 2017 :11).

Tableau 15 *: Catégorie des impacts.*

Impacts	Retombées
Directs	Billetterie, restauration, hébergement et commerce de détail.
Indirects	Fruit de la recirculation des sommes initiales par le biais des dépenses des entreprises et des autorités locales.
Induits	Répercussion ultérieure causée par les salariés des entreprises locales bénéficiaires.

Adapté de Nicolas (2006, 2007), Crompton, Lee, & Shuster (2001), Kinsey (2002).

5.1.1. Le cas de l'Afrique du sud sur les retombées économiques de la culture.

En Afrique du Sud par exemple comme l'explique Snowball, [19] avec la création par le gouvernement d'un Observatoire Culturel National, dont la finalité est d'analyser des impacts économiques et sociaux des EOCs. L'Afrique du Sud tend à augmenter de plus en plus son attention envers les industries culturelles et créatives, les estimant comme un potentiel contributeur à la croissance économique et à la création d'emplois. Cela se reflète dans le rapport Mzansi's Golden Economy, qui définit les moyens par lesquels les arts, la culture et le patrimoine peuvent contribuer à la croissance et au développement de l'économie de l'Afrique du Sud. Bien que non accessible pour le moment, cette étude a montré que ces industries ont créé entre 162,809 et 192,410 emplois, soit environ 1.08% à 1.28% de l'emploi dans le pays, et qu'ils contribuent à 2.9 % du PIB.

Basé sur des entretiens avec une grande variété de plus de 2000 personnes impliquées dans le secteur culturel et créatif, l'étude a également constaté que les entreprises culturelles ont tendance à être

[19] *Why art and culture contribute more to an economy than growth and jobs*. Consulté le 15/03/2019 sur : https://theconversation.com/why-art-and-culture-contribute-more-to-an-economy-than-growth-and-jobs-52224

relativement petites, avec plus d'un quart (27%) ayant un seul employé, et un autre tiers (34%) employant entre deux et cinq personnes. La proportion d'hommes et de femmes est par ailleurs à peu près égale, et plus de trois quarts (77%) sont issus de races de couleur. Compte tenu du chômage très sévère des jeunes en Afrique du Sud, ces industries peuvent être particulièrement importantes pour la création d'emplois : 22% des employés ont moins de 18 ans, 18% entre 19 et 24, et 19% entre 25[20].

5.1.2. Le cas de la France sur les retombées économiques de la culture.

Le secteur culturel français est rentable et c'est une économie croissante, dont le principe de développement contribue à la création des emplois et à la valorisation des créations artistiques. La culture serait (ainsi) source d'emplois, de développement économique et de croissance. Les contraintes de justification pesant sur les soutiens publics aux activités culturelles se sont renforcées, d'où le succès des raisonnements en termes d'impact (Négrier & Vidal, 2009 :489). En France en 2014, le poids économique direct de la culture, c'est-à-dire la valeur ajoutée des branches culturelles, était de 44 milliards d'euros et représente 2,3 % de l'économie française en 2014. Somme des valeurs de tous les biens et services produits et proposés par les branches culturelles, la production totale s'établit quant à elle à 87 milliards d'euros (Picard, 2016 :2-3).

Encadré 1 *: Synthèse sur la contribution de la culture à la richesse nationale en France.*

La culture contribue pour 3,2 % à la richesse nationale et emploie 670 000 personnes. Le rapport de l'inspection générale des finances (IGF) et de l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) délimite dans un premier temps le périmètre économique de la « culture ». À côté des activités de production et de diffusion « spécifiquement » culturelles, le rapport identifie les activités ayant avec celles-ci un lien d'interdépendance suffisamment étroit pour être définies comme « indirectement » culturelles et être intégrées dans le périmètre pour leur part effectivement culturelle (part des entreprises du BTP spécialisées dans la restauration du patrimoine bâti, rayons culturels des grandes surfaces, etc.). Les activités culturelles ainsi définies représentent en 2011 une valeur ajoutée de 57,8 Md€, soit 3,2 % de la somme des valeurs ajoutées de l'économie française, ce chiffre représentant l'évaluation la plus proche de ce que l'on pourrait appeler le « PIB culturel ». C'est, en valeur ajoutée, l'équivalent du secteur de l'agriculture et des industries alimentaires (60,4 Md€), deux fois les télécommunications (25,5 Md€), quatre fois l'industrie chimique (14,8 Md€) ou l'assurance (15,5 Md€), sept fois l'industrie automobile (8,6 Md€). La part de la culture dans la valeur ajoutée a régulièrement augmenté (à prix constants) entre 1995 et 2005 où elle atteignait 3,5 % pour reculer depuis de cette année.

Source : Rapport sur l'apport de la culture à l'économie en France. (2013 :1-2)

[20] Pourquoi l'art et la culture contribuent plus à l'économie plus que la croissance et les emplois. http://www.acpculturesplus.eu/?q=fr/content/pourquoi-lart-et-la-culture-contribuent-plus-leconomie-que-la-croissance-et-les-emplois

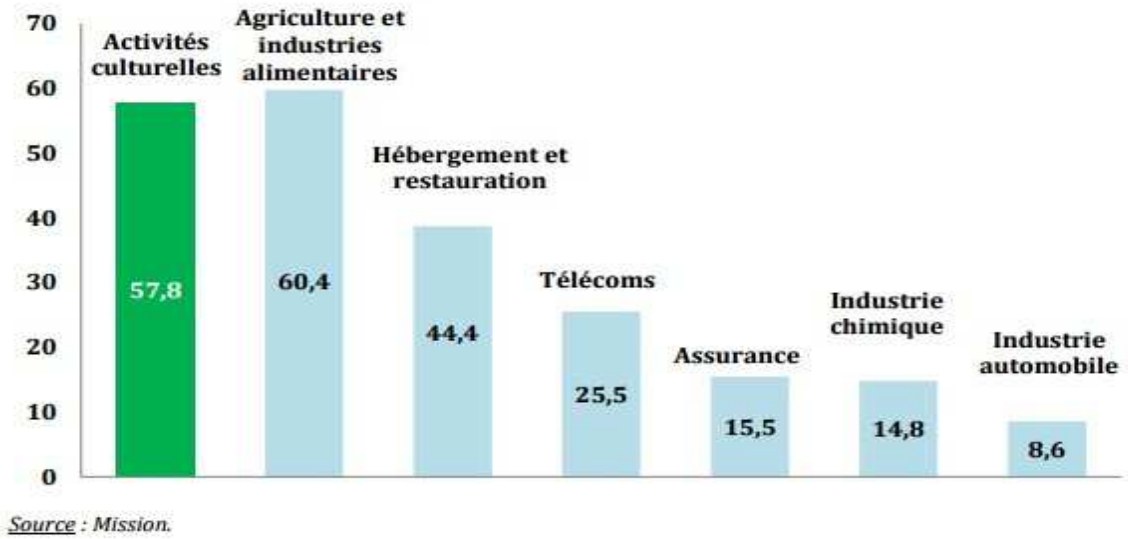
Tableau 16 *: Poids (en valeur ajoutée) et part relative des branches culturelles dans le champ de la culture et dans l'ensemble de l'économie, 1995-2014.*

	Valeur ajoutée (en milliards d'euros courants)			Part dans l'ensemble de l'économie (en %)			Part dans l'ensemble des branches culturelles (en %)		
	1995	2013	2014 *p*	1995	2013	2014 *p*	1995	2013	2014 *p*
Audiovisuel	6,3	12,3	12,6	0,57	0,65	0,66	25,0	28,0	28,6
Spectacle vivant	3,0	6,8	6,9	0,27	0,36	0,36	11,9	15,6	15,7
Presse	5,5	5,5	5,3	0,50	0,29	0,28	22,1	12,5	12,1
Agences de publicité	2,6	4,9	4,9	0,24	0,26	0,26	10,6	11,2	11,2
Patrimoine	1,2	4,1	4,2	0,11	0,22	0,22	4,8	9,4	9,6
Architecture	1,6	3,2	3,0	0,15	0,17	0,16	6,4	7,3	6,9
Arts visuels	1,4	2,6	2,6	0,13	0,14	0,13	5,7	5,9	5,9
Livre	2,1	2,7	2,6	0,19	0,14	0,13	8,3	6,0	5,9
Enseignement	1,3	1,8	1,8	0,12	0,10	0,10	5,2	4,1	4,2
Ensemble culture	25,1	43,8	43,9	2,29	2,31	2,30	100,0	100,0	100,0
Ensemble de l'économie	1 097,4	1 899,3	1 910,2	100,0	100,0	100,0			

Source : Insee, comptes nationaux – base 2010/DEPS, Ministère de la Culture et de Communication, 2015 (p : données provisoires pour 2014).

Graphisme 1 *: Comparaison de la valeur ajoutée des activités culturelles avec la valeur ajoutée d'autres branches de l'économie en 2011.*

Graphique : Comparaison de la valeur ajoutée des activités culturelles avec la valeur ajoutée d'autres branches de l'économie en 2011 (Md€)



Source : Mission.

Source : Insee, comptes nationaux – base 2011.

Les résultats comparatifs de ce graphique démontrent à quel point les activités culturelles en France ont un impact économique. En 2011, la valeur ajoutée des activités culturelles est approximativement équivalente à celle de l'agriculture et des industries alimentaires. Ceci prouve à suffisance le rôle que joue l'économie de la culture dans l'économie globale du pays.

5.1.3. Le cas du Canada sur les retombées économiques de la culture.

Selon *Statistique Canada*, les dépenses combinées entre différentes administrations publiques, hormis le secteur privé, dans le domaine de la culture ont totalisé en 2001 - 2002 près de 6,8 millions des dollars. Le gouvernement fédéral a dépensé 3,2 millions des dollars, l'ensemble des provinces, 2,2 millions des dollars, et l'ensemble des municipalités, 1,8 millions des dollars. D'après Barrieau (2004 :11) en 2002, le secteur culturel générait environ 33 milliards de dollars dans l'économie canadienne, soit 2,85 % du Produit intérieur brut (PIB)[21], 2,1 milliards de dollars, pour 3,06 % du PIB du côté du Canada atlantique avec environ 577.000 travailleurs à l'échelle nationale ; 8 milliards de dollars, pour 6 % du PIB du côté du Grand Montréal avec 96.910 travailleurs de la métropole et génère des retombées directes de près[22]. Les activités culturelles génèrent des retombées qui à la fois maximisent le bien-être national et produisent des avantages économiques pour l'ensemble de la collectivité (Barrieau, 2004 :18).

Tableau 17 *: Impact économique du secteur culturel (en milliers $, 2008).*

Catégories	Effets indirects	Effets directs	Effets directs et indirects
Valeur ajoutée	7.842.050 $	4.117.199 $	11.959.250 $
Salaires et traitements (excluant les avantages sociaux)	4.463.067 $	1.971.065 $	634.132 $
Revenu net des entreprises individuelles	271.109 $	1.95.722 $	466.832 $
Autres revenus bruts avant impôt	3.107.873 $	1.950.411 $	5.058.285 $
Main-d'œuvre (année-personne) *	96.910	60.798	157.708

** Données exprimées en « année-personne », c'est-à-dire en fonction d'une quantité de travail équivalant à une pleine année. / Adapté de l'étude de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2009/11).*

Comme le soulignent Négrier et Vidal (2009 :488), la culture serait une source d'emplois, de développement économique et de croissance. Les EOCs qui assurent le tremplin entre la création et la distribution sont des entités économiques à part entière. Elles consomment et génèrent des ressources (Bensmaine & *al.*, 1988). Les études internationales réalisées pour mesurer l'importance de l'économie de la culture permettent de situer le poids économique global, des secteurs culturels au-dessus d'autres secteurs d'activités significatifs, tels que la banque et l'assurance, le textile et la plupart des autres industries de transformation. Cependant, très peu d'études exhaustives existent pour mesurer l'importance des secteurs de la culture dans des pays en développement (Négrier & Vidal, 2009 :488).

[21] La contribution au PIB est exprimée aux prix du marché et en dollars courants. Voir Statistique Canada, « Profile of the Culture Sector in Atlantic Canada », commande spéciale pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, mars 2004, p. 7677

[22] Une étude (2009/11) de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, réalisée grâce au soutien financier du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec ainsi qu'à la collaboration de Culture Montréal et du Conseil des arts de Montréal.

SECTION II

MODELE PRATIQUE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Dans une approche d'amélioration des stratégies de gestion, de management des organisations et de la capitalisation des richesses, notre étude propose un modèle pratique de recherche, tout en s'appuyant sur des propositions de recherche. Cette démarche se veut holistique dans une approche de compréhension des données recueillies et de l'analyse des pratiques de management des acteurs sur le terrain. La finalité de notre travail est de proposer des pistes de réflexion en gestion des organisations et, de co-construire un modèle sur lequel devrait s'appuyer les acteurs-entrepreneurs culturels dans la structuration, l'organisation et le fonctionnement des EOCs au Cameroun.

1. Modèle pratique de recherche.

Le modèle pratique de recherche est la piste proposée dans la gestion des EOCs, en associant les outils et les mécanismes produisant de la performance et le développement. Le modèle pratique de recherche dans cette étude s'appuie sur les principes fondamentaux des outils de gestion, nécessaires pour le management des organisations et des entreprises. Comme le recommandent Voyant et Krief (2001 :1-18), les acteurs-entrepreneurs culturels doivent savoir utiliser les outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise. S'approprier les outils de gestion, c'est savoir les utiliser dans l'optique de construire des approches qui vont permettre aux acteurs-entrepreneurs culturels de structurer leur environnement professionnel. L'accès aux outils de gestion ouvre la voie de la maîtrise des stratégies de gestion, de management et de gouvernance des EOCs. Convoquer des nouveaux mécanismes, en sus de ce que l'on maîtrise déjà dans la conduite de l'entreprise, conduit vers la capitalisation des richesses et le développement de l'économie de la culture.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent puiser dans les ressources existantes, des compétences et des qualités pour gérer des organisations, à l'image des mécanismes qui apportent le changement et la croissance. On pourrait se référer à la théorie de Jaeger (2008), concernant la méthode formelle dans le choix d'outils à mettre en place dans la gestion des actions ou de l'entreprise. En effet, une méthode formelle définit généralement un ou plusieurs langages (pour la spécification, le développement, etc.) non ambigus et des principes de raisonnement explicites, justifiés et vérifiables (Jaeger, 2008 :5). La définition d'un langage dans une approche de gestion stratégique, qui allie spécification des méthodes et le développement dans la structuration. Tout cela doit prendre appui sur des principes bien définis et construits sur des discours claires, explicites, justifiés et vérifiables sans ambiguïté.

Pour un acteur-entrepreneur culturel, il est important de s'en inspirer afin de conduire autrement les destinées des EOCs. Si les méthodes formelles réussissent dans l'environnement de la technologie, de

l'informatique et de la communication, rien n'empêche que cela puisse produire des mêmes effets dans le management des industries culturelles et créatives.

En effet, il est question d'adapter les théories, les mécanismes ou les outils de gestion selon les réalités de l'environnement. Dans le cas de cette étude, le terrain de recherche a démontré que la plupart des EOCs au Cameroun sont dans une logique informelle, si on s'en tient au modèle dans leurs conceptions d'outils, dans la formulation juridique des EOCs et dans le fonctionnement au quotidien. L'option informelle met à mal le modèle formaliste dans la création et la capitalisation des richesses. Les réalités observées sur le terrain ont fait ressortir des négligences dans la stratégie de gestion, par exemple, les non-préoccupations du respect des normes juridiques, la mise en conformité avec les textes en vigueurs régissant le secteur des arts et de la culture, la confusion dans les modèles de structuration et d'organisation des EOCs, etc.….

L'observation sur le terrain a fait ressortir les manquements dans la gestion des EOCs de la part des acteurs-entrepreneurs culturels, qui ne font fi des outils existants. Pour qu'un modèle pratique visité ou revisité puisse réussir dans l'exécution d'un projet, il est nécessaire de revoir les raisonnements, les stratégies, les mécanismes et faire recours aux théories ayant fait des effets dans la gestion des EOCs et des projets culturels. L'intégration des outils de gestion dans le management des EOCs, pour des résultats performants et stratégiques impose une pratique ou une réalité théorique. En optant la méthode formelle comme modèle de recherche, les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs vont construire des réalités pratiques, et s'assurer de l'appropriation des mécanismes de gestion professionnelle.

Le principe avec cette méthode formelle est de (mieux) comprendre et de s'approprier les outils de gestion, de mettre en lumière les processus d'utilisation des outils, et de faciliter la mise en application dans la formulation théorique des projets. Du point de vue stratégique, l'outil de gestion a un impact positif sur le développement d'une activité collective efficace (Martineau, 2017 :242).

L'utilisation de cet outil dans la gestion des projets et des EOCs débouche indubitablement sur les résultats positifs. L'application de cette méthode formelle aide les acteurs-entrepreneurs culturels dans la construction des projets culturels et le développement des EOCs. Si les acteurs-entrepreneurs culturels doivent faire appels aux méthodes et techniques du management, c'est-à-dire, fixer des objectifs, choisir une organisation et des moyens adaptés et contrôler les résultats obtenus (Agid et Tarondeau, 2003 :108), cette théorie doit les aider dans la structuration de leurs actions. La décision de changer de modèle et de choisir la proposition de cette étude pour les acteurs-entrepreneurs culturels repose, sur les faits et les réalités observés sur le terrain. La théorie proposée par cette étude est une ouverture dans la transition des entreprises informelles vers le modèle formel, question de bénéficier des avantages possibles prévus par la loi (Abate, 2017 :1), sur la structuration et la régularisation juridique.

1.1. Le modèle formel, comme astuces et stratégies de gestion des entreprises.

Le modèle définit un ensemble d'éléments fondamentaux qui fixe le fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise. Ainsi, le modèle choisit dans cette étude est le formel dans la construction des normes de gestion, dans la construction des discours, dans l'orientation stratégique à donner à son entreprises ou son organisation et dans le modèle managérial à favoriser la production des biens et services culturels. À cet effet, manager les activités ou les entreprises culturelles est un exercice qui demande la maîtrise des outils de gestion, les principes de management, ainsi que les exigences dans la compréhension des mécanismes liés au développement des EOCs. La gestion des EOCs exige un modèle de management spécifique. Les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs ont la mission d'intégrer les outils nécessaires et capitalisant pour conduire, piloter et transformer leurs attentes, dans la production des biens et services culturels.

Le choix d'une référence théorique ou d'un modèle pratique formel exige pour son utilisateur, des savoirs, des connaissances et de la maîtrise dans l'utilisation des outils de gestion. Sachant qu'ils engendrent des mécanismes d'appropriation et d'utilisation différents, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent s'en servir pour manager les actions culturelles.

À l'image des logiques en mathématiques qui exigent précisions et exactitudes, en management des entreprises culturelles également, les outils de gestion doivent jouer la même fonction : précision, exactitude et compréhension. Parler d'outils de gestion au sein d'une entreprise, c'est faire allusion à tous les systèmes d'informations qui constituent sa colonne vertébrale. Ce sont les éléments nécessaires à la conception de la politique managériale d'une entreprise et sur sa croissance.

Ces outils sont la représentation du modèle formel à appliquer dans la conception, la réalisation et la faisabilité des projets de l'entreprise, selon la théorie de Moisdon (1997), *du mode d'existence des outils de gestion*. Ils sont pratiques et déterminent le sens de la gestion d'une entreprise ou d'une organisation. Ce sont les outils de pilotage participant aux mutations qui accompagnent et facilitent le changement dans les organisations. Ils sont également des outils d'exploration. La mise en œuvre de ces outils suscite la transformation des savoirs techniques, et la construction d'une nouvelle image dans le contexte dans lequel les métiers évoluent. L'intégration de ces outils dans le management des EOCs au Cameroun est une exigence.

1.2. L'utilisation des outils de gestion en mode modèle formel vers un usage rationnel.

L'utilisation des outils de gestion au sein des EOCs nécessite un usage rationnel des normes et des pratiques. Il est question de faire appel à cet effet aux bonnes pratiques de spécification dont la finalité est la définition de la précision. Savoir préciser l'offre à mettre sur le marché et savoir préciser les attentes dans le développement des productions culturelles pour la production économique. Pour parvenir à la spécification

des normes ou des attentes, les acteurs-entrepreneurs culturels sont dans l'obligation d'approprier les outils de gestion et, avoir la maitrise de leurs utilisations. Dans les bonnes pratiques, il y a aussi les pratiques de conception qui intègrent dans sa logique de développement, les assertions et les preuves, les pratiques du processus qui intègrent la rigueur. L'usage rationnel des outils des gestion permet aux acteurs-entrepreneurs culturels de construire des discours qui sont conforme à la raison, reposant sur une bonne méthode. l'observation du terrain a montré des résultats qui ne rentrent pas dans les cases de cette rationalité des normes de gestion. En effet, l'utilisation des outils de gestion en mode modèle formel conduisant vers un usage rationnel impose une organisation rationnelle du travail qui paraît logique, raisonnable, conforme au bon sens.

Dans une logique de construction des EOCs performantes et stratégiques, il est impératif d'intégrer des normes qui répondent aux logiques rationnelles de gestion. Le respect des normes et des mécanismes construites pour faire développer les actions, les projets et les productions culturelles, doivent s'appuyer sur les exigences de rentabilité et les performances de croissance. Parler de performance par exemple pour les EOCs, c'est faire référence aux mesures financières ou encore objectives. L'objectif est de tablé sur la rentabilité des actifs, le taux de marge, la rentabilité des capitaux propres, etc., d'autre part des mesures non-financières ou encore subjectives, par exemple, la satisfaction des actionnaires, des employés, des clients, etc. cette logique définie ici, fait allusion aux entreprises culturelles à but tout d'abord lucratif. Ces éléments conduisent les acteurs-entrepreneurs culturels vers le respect des normes rationnelles, dont l'utilisations des outils de gestion comme fondement de réussite.

Il est important de le souligner que l'efficacité de l'outil dépend de son aptitude à répliquer la réalité, mimer le réel. En d'autres termes, les propriétés intrinsèques de l'outil, la qualité de son design, suffiraient à le définir. L'outil de gestion est réputé directement influencer l'action ou les schémas de raisonnement qui y conduisent, c'est un vecteur de rationalisation et de normalisation des comportements. L'outil est investi d'une force autonome ; sa contextualisation importe peu puisqu'il s'impose à l'acteur. L'appropriation est ici pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel l'intendance suivra. L'acteur lui-même entretient un rapport d'extériorité total à l'outil : c'est un acteur désincarné, sans désirs, stratégies, buts ou identité (Grimand, 2012 :238).

La perspective rationnelle ou instrumentale appréhende l'outil comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale. Dans cette perspective, les usages de l'outil s'inscrivent dans un registre dominant de prescription et de normalisation des comportements. L'outil a vocation ici à résoudre des problèmes substantiels ; il tire sa puissance de sa vérité technique, sa capacité à mimer le réel. Semblable représentation renvoie ainsi à un modèle linéaire et une vision déterministe de la diffusion des innovations, instituant une césure nette entre conception et usage des outils (Grimand, 2012 :241).

2. Propositions de recherche.

Les propositions de recherche s'appuient sur les outils mécaniques et stratégiques utilisés par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs pour créer de la richesse au Cameroun, en contexte de diversité culturelle. Elles permettent de décrire la vérifiabilité des réalités sur le terrain : la création et la capitalisation des richesses, la création des emplois et le développement de l'humain à travers les EOCs. Une démarche construite sur l'analyse des données réelles du terrain, sur les actions des acteurs-entrepreneurs culturels, face à une pléiade d'opportunités pour développer l'économie de la culture. À travers cette réalité, il a été question de proposer un modèle formel sur la gestion des EOCs : soit la migration de l'informel vers le formel ou dans l'association du formel et de l'informel en mode hybridité des méthodes de gestion.

2.1. Discours des auteurs : distance et rapprochement.

L'étude se démarque par exemple de celle des chercheurs Larrasquet et Pilnière (2012 :17-25), qui ont analysé un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise OtoKar. L'entreprise (pour des raisons de confidentialité, nous nommerons cette OtoKar) (autocars de luxe, entreprise coopérative ouvrière, Pays Basque espagnol, 800 personnes) possède des caractéristiques organisationnelles propres : c'est un modèle qui s'éloigne fortement du modèle hiérarchique traditionnel dominant et qui, de notre point de vue, « tire » vers ce que Peter Senge (1998) appelle les « organisations intelligentes ».

La complexité est au cœur de la compréhension que les dirigeants ont de leur entreprise. Plutôt que de mettre l'accent sur la « structure », concept -s'il en est ! - du monde de la stabilité et des systèmes formels de pouvoir, les collaborateurs de l'entreprise OtoKar se voient comme une entreprise dynamique, en transformation continuelle où le « pouvoir » (si l'on peut dire) est approché de façon répartie, systématiquement réflexive et en brassage continuel. On essaie (cette préoccupation semble bien partagée par l'ensemble des personnels de l'entreprise) de faire en sorte que les collaborateurs se construisent cette vision fondée sur une approche en réseaux, plate et dynamique (plutôt qu'en hiérarchie figée). Un modèle qui, gardant en son sein les clés ou éléments fondamentaux qui articulent le tout et lui donnent sens, est en continuelle adaptation aux contextes de référence (espaces et périodes) et en transformation propre. Le modèle de gestion de cette entreprise peut être qualifié de modèle horizontal et participatif (Larrasquet et Pilnière, 2012 :17).

C'est une complexité qui est très fortement imbriquée dans la représentation des situations, dans la façon dont les solutions sont construites et mises en place et dans les modes de fonctionnement que les managers, les responsables de projets et les collaborateurs mettent en œuvre les actions. Elle se rapproche de Evrard (1993) sur les modèles d'appliquer les outils de gestion, de Bensebaa et Autissier (2011 :33-53) sur les questions majeures traitées par les modèles de management et la façon dont les organisations les opérationnalisent. Il y a aussi Savall et Zardet (2002) concernant l'amélioration de la qualité du management

des activités et des hommes dans les entreprises culturelles, une condition qui décrit la survie et le développement des projets artistiques. On peut encore se référer à la réflexion de Agid et Tarondeau sur comment manager les activités culturelles (2003 :103-112). Ce sont des pratiques à emprunter dans la gestion des EOCs.

Suivant la proposition de recherche de l'étude, on a analysé les process par lesquels les acteurs-entrepreneurs culturels dans la création des richesses et des emplois passent pour atteindre leurs objectivités. Il faut tout d'abord signaler que notre réflexion s'appuie sur deux variables indissociables. La première est la variable indépendante en relation avec la diversité culturelle du fait qu'elle est statique à la problématique de recherche. La deuxième variable est dépendante de la première, du fait qu'elle décrit les outils et les mécanismes utilisés par les acteurs-entrepreneurs culturels, dans la capitalisation des richesses en contexte de diversité culturelle au Cameroun.

Dans un contexte de diversité culturelle propice et avantageux, qui n'est autre que la variable statique de la problématique de recherche, la création des richesses et des emplois s'explique comme une source et un moyen de capitalisation, et un terrain d'exploitation des richesses à s'approprier. C'est à travers des outils du changement, en effet qu'il faut se tourner pour assurer un management des organisations de qualité. L'impératif s'inscrit comme une exigence absolue à développer des nouveaux mécanismes de gestion et les stratégies de développement. Les acteurs-entrepreneurs culturels dans la logique de structuration de leurs réalisations, de leurs idées et de leurs théories devront convoquer les nouveaux mécanismes de gestion, ou appliquer les modèles existants.

La capitalisation des savoirs et des connaissances passe par la validation des propos et des discours, qu'ils soient convergents ou divergents, afin de construire des réalités pratiques. Le modèle formel que propose cette étude s'appuie sur les exemples ayant produit des effets positifs, ainsi que sur tous les discours des chercheurs qui ont démontrés la valeur des outils de gestion dans le développement et la performance des entreprises.

2.2. Hypothèses et variables de recherche.

Le travail réalisé sur le terrain fait montre d'une abnégation des acteurs-entrepreneurs culturels à construire un environnement professionnel et rentable des industries culturelles par la culture. En effet, la problématique posée en amont de la recherche, au regard des réalités observables du terrain nous a conduit, dans une logique d'affirmation. En effet, il a été question pour nous de définir que les discours des acteurs-entrepreneurs culturels sont en corrélation entre les théories et la pratique (faisabilité).

Tableau 18 *: Déclinaisons des hypothèses.*

Sujet de recherche	Les enjeux managériaux des entreprises et des organisations culturelles en contexte de diversité culturelle. Cas du Cameroun.
Question de recherche	Les outils et les mécanismes utilisés par les acteurs-entrepreneurs culturelles au sein des EOCs favorisent-ils le développement de l'économie culturelle ?
Hypothèse générale	Les réalités du terrain démontrent le rôle utile des EOCs dans le développement de la production culturelle sur l'économie nationale (création des richesses, création des emplois et développement de l'humain).
Hypothèse opérationnelle	Participation des EOCs au développement du PIB du pays à travers la production artistique et culturelle.
Hypothèse statique	Existence d'une diversité culturelle riche et capitalisant : la culture comme gisement.
Caractéristiques	• Déterminer l'adéquation entre les trois hypothèses en suivant la question de recherche. • Analyser l'intérêt de la démarche et trouver les points de convergences sur les résultats.

Variable indépendante		**Variable dépendante**
La diversité culturelle, fondement et gisement du développement de l'économie culturelle.	→	Les outils mécaniques et stratégiques utilisés par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs pour créer la richesse et les emplois.

Au regard de nos hypothèses de recherche à savoir, l'hypothèse générale qui se réfère à la matrice de la réflexion fondamentale ; l'hypothèse opérationnelle qui se définie comme une déterminante (dans son rôle dans l'économie nationale), puis l'hypothèse statique qui détermine la culture comme le gisement dans le développement de l'économie culturelle. L'analyse des hypothèses du point de vue résultats de la recherche a démontré le lien existant entre les objectifs fixés en amont par les acteurs-entrepreneurs culturels, et les attentes de la recherche.

Une valeur ajoutée dans la production des données pour les EOCs qui ont besoin des nouveaux modèles de fonctionnement. Comme démontré dans les résultats, les EOCs au Cameroun étant dans des logiques de création de richesses et des emplois, elles sont néanmoins fragiles. Elles évoluent dans un environnement précaire et incertain. La précarité guète les EOCs au Cameroun, parce qu'elles sont bâties dans des modèles informels, sans lendemain et sans espoir d'exister à long terme. Il y a affirmation dans l'existence et la création des richesses, mais il y a les doutes sur les process dans la fabrication des biens et services culturels.

Les outils et les mécanismes utilisés laissent à réfléchir, et demandent à être vérifiés techniquement et stratégiquement. Cela nous ramène à dire que les résultats de la recherche présentent des défauts des qualités, et les divergences dans les process de gestion. La compréhension de la problématique de recherche passe par la maîtrise de son sujet et de son objectif de recherche. Les principes de la recherche exigent qu'il puisse y avoir au moins une hypothèse(s) et une variable(s) dans une étude. Cela permet de manipuler son sujet de recherche et d'assurer l'opérationnalisation de son hypothèse.

Pour ce qui est de cette étude, le sujet de recherche se décline en deux variables dites indépendante et dépendante. En effet, une variable est la représentation d'un indicateur parce que c'est un élément observable constituant le signe, la trace de la présence d'un phénomène, et permettant la mesure du niveau

ou de l'évolution de ce phénomène, le cas de cette étude. En manipulant nos hypothèses et nos variables, on se retrouve face aux indicateurs qui nous ont permis de comprendre les processus de développement des EOCs, analyser les résultats, définit les extrants, les effets et les impacts sur la production culturelle sur la production économique.

En effet, un indicateur permet de mesurer et de qualifier l'impact d'une action sur un résultat, le cas de la diversité culturelle sur les productions culturelles des EOCs. Il a été question de mesurer les performances, les normes de créativités, les capacités de mobilisation des financements de la part des EOCs. L'association de la mesure et de la qualification du point de vue indicateur de recherche a produit deux variables distinctes : le premier est la variable indépendante dont nous avions manipulée pour comprendre les phénomènes et les réalités des acteurs-entrepreneurs culturels sur le terrain, dans la production culturelle.

Le second est la variable dépendante. Elle subit les effets de la variable indépendante qui est à la fois qualitatives que quantitatives, sachant que la variable dépendante produit ce qui quantitatif. En somme, la variable dépendante est une variable observée et mesurée. En manipulant les variables qui ne sont autres que des indicateurs, les variables dites nominales nous ont permis de classifier qualitativement, les résultats des EOCs sur les profils des acteurs-entrepreneurs culturels (sexe, ville, formation). Tous les acteurs ont des approches différentes dans la gestion et le management des EOCs.

La variable ordinale permet de classer en rangs les éléments mesurés. Avec les variables dites ordinales, il a été question de hiérarchiser les niveaux intellectuels des acteurs-entrepreneurs culturels, selon leurs formations, leurs capacités à diriger et leurs philosophies de management. Cette variable permet de définir les types et profils des acteurs, en termes de profession et de la catégorie socioprofessionnelle dans les EOCs. La manipulation de la variable d'intervalle nous a conduit à hiérarchiser par ordre de rang, les résultats en termes de performances des EOCs dans la production culturelle. L'analyse sur intervalle est une démarche de quantification, conduisant vers la comparaison sur les différences et les réalités du terrain. Toutes les EOCs analysées ne sont pas logées dans une même enseigne en termes de visibilité, de performance et de production. Elles ont les mêmes visions, les mêmes ambitions, mais, elles diffèrent dans la gestion et la production des résultats.

En somme, la variable de Ratio ou de proportion est proche de l'intervalle. Au regard des résultats obtenus sur l'analyse des économies des EOCs. L'analyse par Ratio ou par proportion nous a permis de déterminer de la grandeur des EOCs les uns sur les autres du point de vue résultats et productions culturelles.

CONCLUSION - PREMIERE PARTIE

L'intention voulue dans cette première partie est d'examiner le cadre conceptuel et théorique de l'ossature de notre recherche. Une partie dont la problématique se porte sur les enjeux managériaux des EOCs au Cameroun, en contexte de diversité culturelle. Ce travail est un examen pondéré mêlant une analyse et appropriation de la notion de « *culture* » axée sur trois perspectives : universaliste, socio-anthropologique et hybride. Ainsi, la réalisation d'une revue de littérature sur la notion de « *culture* » s'est avérée obligatoire pour construire une logique réflexive sur la divergence et la convergence des discours des auteurs.

Avec une pléiade des réflexions sur le sujet, plusieurs auteurs ont conduit des études en construisant des approches définitionnelles. Si à ce jour, il n'existe pas de véritable consensus sur une définition de la culture, des multiples champs et disciplines ont tentés de clarifier et analyser le concept, sachant que toute une littérature foisonne autour du concept. En partant d'une vision standard de la culture, qui est considérée comme un ensemble des valeurs, des principes, des rites et des coutumes d'une société, elle est le symbole même d'une réflexion centralisant toutes les cultures.

Suivant une vision spécifique de la valeur que porte cette notion, la culture est considérée de nos jours, comme un gisement, où les acteurs du développement de l'économie culturelle puisent des richesses, créent des emplois et favorisent le développement de l'humain dans toute sa diversité. C'est au travers des EOCs que se matérialisent la vision des acteurs en faisant de la culture, le point d'appui dans la création des richesses et des emplois, en profitant de chaque trait culturel en contexte de diversité culturelle au Cameroun.

En sus de faire de la culture comme fondement pour créer de la richesse et de l'emploi, elle est aussi un outil de communication et des échanges des cultures, des coutumes et des rites entre les communautés voire les groupes sociaux. Elle définit les modes de vie des humains en société, suivant des normes et des valeurs, dans un processus de triangulation « *homme – culture – société* », en positionnant l'homme comme sculpteur de son environnement.

Cette première partie de la recherche, nous a aussi permis de porter une analyse sur la notion de « *culture* », à travers trois perspectives à savoir : universaliste, socio-anthropologique et hybride. Cette analyse au travers de ces trois perspectives, nous a aidés de déterminer l'impact de ce concept dans la compréhension des pratiques culturelles et artistiques au Cameroun sur le terrain de la diversité culturelle, car les valeurs partagées de la culture sont universelles, mais les spécificités restent différentes.

Ainsi, du point de vue anthropologique, l'individu se retrouve dans un environnement qui l'oblige à suivre des normes et des principes dont imposent les communautés, dans le respect des traditions. L'analyse

profonde et pondérée du cadre théorique et conceptuel de notre étude, nous a conduit à conclure que la culture est outil de développement humain, de création des richesses et de la valorisation des communautés. En dehors de la notion de « *culture* », il a été également évident de revenir sur la vision du management interculturel, en s'appuyant sur les discours des précurseurs de ce concept, en lien avec notre problématique sur la gestion des EOCs.

En ce qui concerne le modèle pratique et propositions de recherche, à travers les questions de recherches, nous avons pu apporter des approches des réponses, et proposer notre démarche de recherche. Ainsi, nous avons proposé un modèle pratique de recherche qui s'appuie sur une méthode formelle. Un modèle qui utilise des techniques permettant de raisonner rigoureusement les théories et la validation des résultats. Nous avons posé les jalons sur la compréhension théorique et conceptuelle de la notion « *culture* » dans toute sa diversité, suivant les auteurs cités en amont. Certes les théories se divergent, mais elles ont une même finalité, celles de décrire une réalité et de produire un résultat.

Dans la deuxième partie qui suit, le débat de la recherche se poursuit sur l'axe de l'analyse de manière stratégique et technique, dans le cadre méthodologique et empirique de l'étude en profondeur. Il est question de faire échos sur la méthodologie empruntée pour cette recherche et, analyser les principes d'un travail empirique sur le terrain et de la présentation du Cameroun comme terrain d'observation.

DEUXIEME PARTIE

PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE, METHODE ET TERRAIN DE RECHERCHE.

« Il n'y a pas de recherche scientifique sans démarche scientifique » (Lavarde 2008 :27).

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La création de richesses est le fondement de toute entreprise ou de toute organisation qui doit produire des biens et services de valeur. Dans le cas de notre étude axée sur le secteur de la culture, les entreprises et les organisations culturelles (EOCs) représentent les champs d'action pour l'économie de la culture.

Les EOCs sont des instruments du développement des activités artistiques et culturelles, des outils susceptibles de produire de la richesse et de contribuer au développement humain. Face à une diversité culturelle importante et manifeste, les EOCs par l'entremise des acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun, se trouvent au centre de la capitalisation des valeurs et des identités et dans la création de richesses. Au travers d'elles, des politiques d'actions et la construction des projets sont mises en place pour développer l'économie culturelle. Cette volonté de participer à la création de richesses et au développement de l'humain doit passer par une formulation des valeurs spécifiques et des normes importantes.

Des valeurs et des normes constituent pour une entreprise ou une organisation, le fondement organisationnel et structurel du développement, dont la finalité réside dans la création des biens et des services. Le rôle tenu par les entreprises qui évoluent dans le secteur de la culture est de structurer et valoriser l'imagination entrepreneuriale des créateurs. La volonté de susciter de l'ingéniosité dans la créativité, et de s'imposer comme modèle dans le développement économique. Ainsi, en s'insérant dans l'univers de capitalisation des économies et de la création de richesses, les EOCs se positionnent comme des moteurs de l'économie de la culture. Moteur au sens de la productibilité des biens et services culturels, qui participent à la création des emplois, des richesses, à la diffusion des valeurs artistiques tout en s'inscrivant dans une logique de rentabilité économique et de la performance dans la culture.

Le champ de la culture étant un nouveau gisement, il représente pour le monde de l'entreprise culturelle, le lieu de la créativité, de l'innovation et de l'imagination. Les acteurs du secteur sont face aux réalités extérieures à leurs marchés qu'imposent la mondialisation et la globalisation. Ainsi, face à la mondialisation envahissante, les décideurs politiques et les acteurs culturels doivent s'approprier les questions du développement culturel, encore appelé le cinquième pouvoir (Mollard, 1999) pour faire évoluer le secteur.

En contexte africain par exemple, l'urgence est de faire participer les pays de manière engagée à la production des contenus représentatifs des histoires, des traditions, des réalités et des aspirations culturelles. Cela doit commencer par les marchés nationaux et régionaux, ensuite sur les marchés de niche en misant sur les opportunités qu'offre la mondialisation. Suivant notre problématique de recherche, il faut d'abord définir dans ce troisième chapitre, notre positionnement épistémologique ainsi que le cadre méthodologique de la recherche, avant de présenter les résultats.

TROISIEME CHAPITRE

PRESENTATION ET JUSTIFICATION DU PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE, ET DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.

En s'appropriant une analyse empirique dont la finalité est la démonstration du réel de manière pragmatique, la recherche doit s'appuyer sur les données observées et collectées. Il revient à expliquer qu'une réalité observée découle de la validation ou de l'invalidation des résultats obtenus. Dans une démarche de recherche de la vérité, les données recueillies nourrissent la réflexion du chercheur, et reproduisent la réalité du terrain. Il est question de présenter une démonstration sur la réalité observée et de valider les observations.

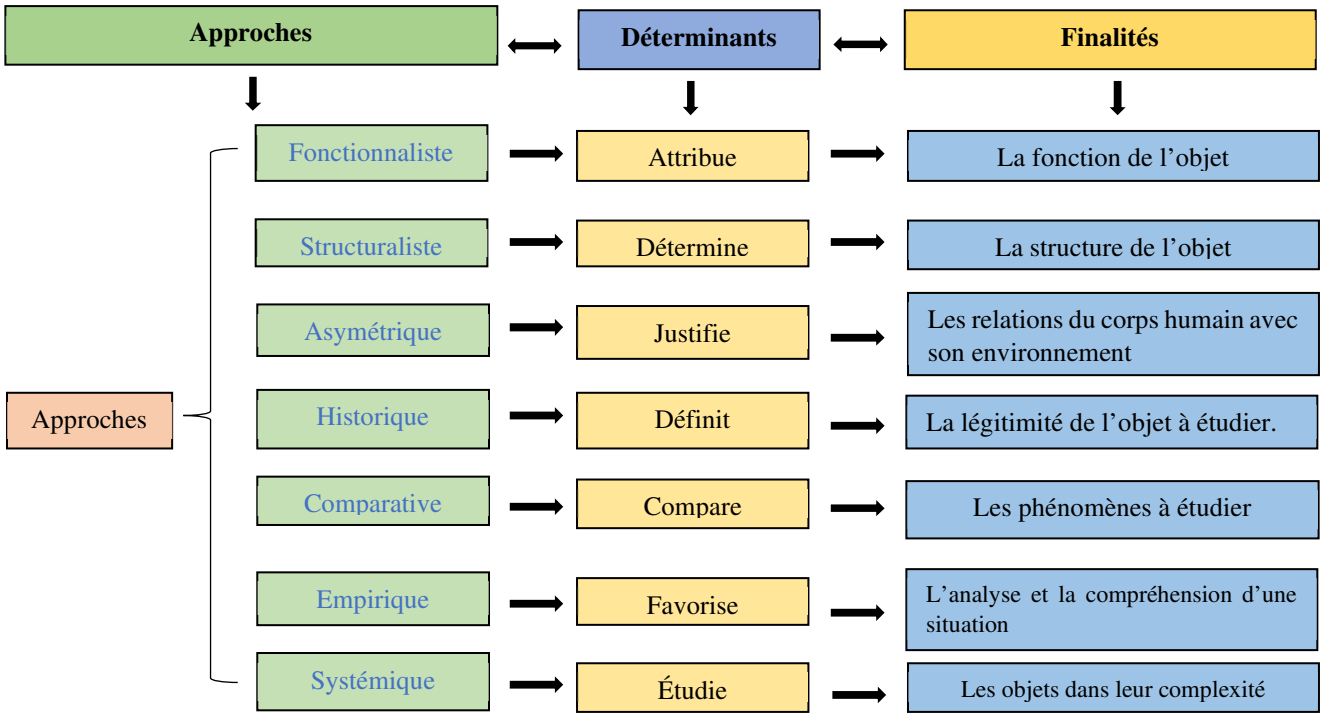
Pour De Bellaing (2010 :123), la question de l'empirisme donne l'illusion da la découverte de l'essentiel dans le cadre de la recherche de la vérité. Or, le chercheur dans sa posture de la quête des réalités s'appuie sur les données réelles, réalistes et non illusionnistes. La part d'une vérité recherchée à travers une observation est la démonstration d'une réalité porteuse des savoirs et des connaissances analytiques.

À travers une analyse empirique vue sur cinq approches théoriques différentes et spécifiques, le positionnement et la contextualisation des EOCs au Cameroun nous aide à définir les valeurs constructives des activités culturelles, ainsi que les modèles économiques choisis dans le développement de l'économie de la culture. En s'appuyant sur les données collectées et les réalités observées dont l'intérêt découle dans l'obtention des preuves, la démarche est d'être objective dans l'analyse des résultats, et conséquent dans la confirmation des faits.

Dans une logique réflexive et analytique des processus de croissance et de réussite des EOCs, les données recueillies nous renseignent sur les mécanismes et les ambitions de développement au niveau local. Au travers de sept approches théoriques axées sur le développement de l'économie de la culture, il est question d'analyser et de comprendre les réalités des EOCs dans leurs environnements et, de définir les supposées similitudes de réussites avec d'autres structures étrangères.

Il y a par exemple l'approche fonctionnaliste pour comprendre comment le système de traitement de l'information humain s'auto-organise ou s'adapte aux limites de ses propres capacités ; L'approche structuraliste qui rend plus performant le mode de représentation des connaissances (Mendelsohn et Jermann, 1996) ; L'approche asymétrique qui définit la dépendance entre des partenaires au sein des EOCs ; L'approche historique qui démontre la légitimité de l'objet de recherche ; L'approche comparative qui présente les phénomènes de l'étude ; L'approche empirique conduit à l'analyse et à la compréhension d'une situation en cas d'étude ; L'approche systémique qui permet au chercheur d'étudier les objets de la recherche dans leur complexité.

Schéma 3 *: les sept approches théoriques et ses spécificités.*



Par les soins de l'auteur.

Une approche peut être fonctionnaliste parce qu'elle attribue un objet à une fonction dans une étude. Structuraliste, parce qu'elle détermine la structure à attribuer à un objet. Asymétrique, parce qu'elle détermine la dépendance entre des partenaires au sein des EOCs dans l'étude des relations du corps humain et son environnement. Historique, par qu'elle démontre la légitimité de l'objet de recherche du point de vue analyse.

Comparative, parce qu'elle présente les phénomènes que le chercheur doit définir pour son étude. Empirique, parce qu'elle conduit à l'analyse et à la compréhension d'une situation en cas d'étude, et enfin systémique, parce que le chercheur doit construire des objets d'étude dans leur complexité (Koleva & *alii*, 2006 :5 ; Eymard-Duvernay, 1999 :60-61). En se référant aux approches théoriques ci-dessus, notre étude se penche et prend appuie sur l'approche systémique.

Selon son objet, l'approche systémique élabore un système des représentations, dont la finalité permet d'appréhender les situations complexes de façon appropriée. Cela passe par la compréhension des systèmes ainsi que par le champ d'application privilégié de la complexité (Abdelmalek, 2004 :101-102 ; Colin, 2014 :5). Cette approche systémique aide à analyser la complexité des EOCs suivant leurs environnements de développement. Elle permet de comprendre leurs stratégiques de croissance et de création de richesses.

SECTION I

POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODE DE RECHERCHE

Le choix d'un positionnement épistémologique détermine l'angle de recherche que doit porter les travaux d'un chercheur. À cet effet, dans le cadre de l'analyse et de la compréhension des mécanismes et des enjeux convoqués par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs, dans un contexte de diversité culturelle au Cameroun, il est question pour nous de définir notre positionnement épistémologique, et la manière dont nous allons faire pour construire nos connaissances (Piaget, 1967). Les connaissances qui doivent nous permettre d'affirmer ou d'infirmer une analyse de la réalité observée et dans la collecte des données.

1. Positionnement épistémologique.

La définition d'une posture épistémologique permet de déterminer la ligne de recherche sur lequel s'appuyer, afin de construire un discours dont les analyses tiennent compte de la problématique. En effet, il est utile pour un chercheur de pouvoir construire sa réflexion épistémologique, tout en revêtant une posture qui doit l'aider dans la définition de l'élaboration de son travail. Comme l'explique Ben Arfi, l'élaboration d'une grille de réflexion de son travail de recherche va permettre de contrôler son évolution ainsi que la pertinence et la cohérence de sa démarche. Elle permet surtout d'en asseoir la validité et la légitimité (2014 :13). Si pour Martinet (1990), la posture épistémologique est indissociable voire inséparable à toutes les recherches, il est alors opportun, comme l'explique Kadji-Ngassam (2015), pour un chercheur avant de se lancer dans une démarche méthodologique, de définir et de poser le positionnement qui est le sien. Il est important de s'appuyer sur l'un de positionnement bien reconnu dans les travaux de recherches en sciences de gestion (Girod-Séville et Perret, 1999) à savoir, le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

1.1. Les paradigmes du positionnement épistémologique.

Le positionnement sur un paradigme pour un chercheur détermine et dessine les visées de son travail, suivant la démarche entreprise dans la recherche de la réalité. De cette pluralité des paradigmes, le choix d'un positionnement unique doit être en tout état de cause, une issue de sortie du chercheur dans la définition d'une posture propre à sa recherche. Cela ne l'empêche pas de travailler avec tous les paradigmes en mode aller-retour. D'Ababacar Mbengue et Vandangeon – Derumez (2010), à Therriault (2008 :142) en passant par Boivin-Delpieu et Bécu-Robinault (2015 :27-28) ; Fondin (2001 :113) ; Dumez (2010 :3-16) ; Déry (2017 :153) ; Giordano et Jolibert (2012), la définition d'une posture épistémologique dans le cadre d'une recherche permet de justifier et d'orienter la recherche. Il permet au chercheur de définir son positionnement dans le champ de la recherche.

Du point de vue positivisme, la réalité existe en soi, mais elle demeure extérieure au chercheur. Dans une logique de recherche permanente, la réalité étant indépendante au chercheur qui d'ailleurs ne cherche qu'à l'appréhender (Cherkaoui & Haouata, 2016 :7), pour définir la démarche de la conquête de la connaissance. Ainsi, le chercheur ne modifie donc rien en cette réalité existentielle, car elle possède une ontologie (Olama, 2014 :396), du fait qu'il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée (D'Amboise, 1996).

Cette réalité qui est extérieure à l'individu, porte en soi des valeurs et de la connaissance dont le chercheur appréhende les faits observables, question de valider le raisonnement théorique élaboré (Le Moigne, 1995). D'un regard ontologique, la réalité recherchée est unique, réaliste et connaissable. Dans une démarche de recherche de réalité, le chercheur est capable d'étudier, de cerner et de comprendre en toute neutralité à travers une observation, les faits à observer. Olaba (2014 :396) nous explique qu'il existe une indépendance entre l'objet (la réalité étudiée par le chercheur) et le sujet qui observe (le chercheur).

Pour les approches constructivisme et interprétativisme selon Girod-Séville et Perret (2002 :317), ils se réclament de tenir largement compte du contexte propre à chaque organisation étudiée. Dans les organisations en effet, les objets étudiés sont très disparates et ne peuvent être logés dans une seule analyse de connaissance. Chacune des organisations a sa nature, ses ambitions, ses spécificités, ses objectifs et ses attentes. Elles obéissent à une logique de convergence ou de divergence dans la construction de discours, de connaissance et de savoir.

Face à cette réalité, le chercheur se doit de trouver des issues ou des passerelles pour atteindre la connaissance recherchée. L'appropriation de chacune des natures de ces organisations suivant une posture constructiviste ou interprétativiste impose au chercheur, de déterminer son positionnement ou sa posture épistémologique. Ainsi, la recherche de la réalité suivant une construction de la connaissance doit faire appel, à une norme de déduction avec pour fonction réaliste fondée sur le vrai.

À cet effet, pour parvenir au vrai, la perception directe et la déduction doivent être les fondements de la réflexion. On pourrait faire allusion aux cas des créations et des réalisations culturelles portées par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs, dans la création des richesses et des emplois.

Tableau 19 *: Opposition des caractéristiques principales des différents paradigmes.*

Positivisme	Constructivisme / Interprétativisme
• La réalité existe comme vérité. • La connaissance est un contexte ouvert. • La recherche peut révéler le " vrai " état des affaires. • La posture basique est réductionniste et déterministe. • La vérification : comment la validité est-elle assurée ?	• La réalité est dépendante à travers l'individuel (existentiel). • La recherche a pour but de regarder le monde à travers le point de vue du sujet. • Pour comprendre, il faut interpréter. • Il est concerné par comment savoir et faire

Adapté de Croom (1999), repris par Ben Aïssa (2001 :14).

Tableau 20 *: Synthétique de comparaison de positionnement des paradigmes.*

Traditions philosophiques	**Le positivisme**	**La phénoménologie**	
	Positivisme	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste	Hypothèse relativiste	
	Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (Constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical).
La nature de la « réalité »	Hypothèse déterministe	Hypothèse intentionnaliste	
	Indépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de nécessités.	Dépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de possibilités.	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? ***Le chemin de la connaissance scientifique.***	La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… ». Statut privilégié de l'explication	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… ». Statut privilégié de la compréhension.	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… ». Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance ? ***Les critères de validité***	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie. Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	Adéquation Enseignabilité

Adapté de Girod-Séville et Perret (1999 :14-15)

Du positivisme au constructivisme en passant par l'interprétativisme, les principes de conquête de la connaissance diffèrent d'un paradigme à un autre. En effet, la posture d'un positiviste dans la recherche de la connaissance doit passer par les critères de validité, dont la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité, afin de donner la valeur à l'objet étudié. Le monde est fait des lois que le chercheur doit découvrir et expliquer le sens suivant une approche de causalité. De l'interprétativisme au constructivisme, la nature de la connaissance reste relativiste. La démarcation sur ces deux postures se constate par l'interprétation de la réalité pour l'un et la construction pour l'autre. Pour les interprétativistes, la connaissance s'engendre dans l'interprétation des motivations des acteurs, privilégiant ainsi la compréhension. Cependant, les constructivistes dans la recherche de la réalité et la construction de la connaissance s'appuient sur la finalité de la démarche empruntée par les acteurs, tout en privilégiant la construction qui, après avoir interprété la réalité passe à l'étape de la construction des savoirs.

Dans toute recherche scientifique, la définition d'une posture épistémologique reste primordiale et capital, du fait qu'un chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni ex nihilo. Celle-ci est influencée par les grands courants des pensées auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle il appartient, appelés paradigmes épistémologiques. Il est donc important de comprendre les fondements des réflexions et de la construction des connaissances qui ont eu lieu au fil du temps et de présenter les principaux paradigmes épistémologiques auxquels, les chercheurs en sciences de gestion se réfèrent (Avenier, 2012 :14). Face à la pluralité des paradigmes existants, le choix d'un positionnement permet d'orienter la démarche-recherche.

1.2. La posture épistémologique retenue : le constructivisme.

Dans le cadre notre étude, la posture retenue est le constructivisme suivant notre démarche axée, sur l'analyse des faits concernant les stratégies de développement des industries culturelles et créatives, sur la compréhension du fonctionnement des EOCs et sur l'interprétation des discours des acteurs culturels. Le constructivisme nous permet de comprendre le processus de la production de la réalité subjective (Berger & Luckmann, 2018 : 213-285) qui dépend du sujet pensant, qui ne sont autres que les acteurs-entrepreneurs culturels dans la construction des faits. En s'appuyant sur cette posture, l'intention conduite est d'analyser l'environnement des acteurs-entrepreneurs culturels dans le développement des EOCs (Chen & *al.*, 2011).

En qualité de chercheur, notre observation est objective face à la réalité du terrain. Il n'est pas question de porter un jugement sur les faits, mais de comprendre la nature et les construits des choses, de les analyser et de saisir les réalités produites sur le terrain. Analyser et comprendre l'environnement professionnel des EOCs au Cameroun, dans la création des richesses, dans la création des emplois et le développement humain, dans le cadre de cette étude est une obligation pour aboutir aux résultats. À cet effet, nous jouons la carte de neutralité, afin de déterminer la nature des connaissances produites par les acteurs (gnoséologique), de comprendre comment elles sont engendrées (méthodologique), et enfin d'analyser la valeur et le statut de ces connaissances produites (éthique).

Pour être réaliste et aboutir aux résultats voulus par rapport à notre problématique, il convient de construire son problème, de formuler, en l'élaborant soigneusement, une question. De ce problème construit dépend principalement la qualité d'un travail de recherche. Ensuite, il convient de mettre en place un cadre analytique, dont Popper explique qu'il doit être hardi et original, en gardant à l'esprit une chose essentielle : les théories n'ont qu'une fonction, permettre la critique (Humez, 2010 :10). À cet effet, la posture épistémologique constructiviste est celle qui correspond à nos attentes, parce qu'elle conduit vers le processus d'élaboration des faits observés, et dans la construction des réalités du terrain par les acteurs au sein des EOCs. À travers cette logique de construction des savoirs, les acteurs-entrepreneurs culturels appréhendent et comprennent les situations dans lesquelles ils sont liés.

Il est question de s'adapter à des situations qui exigent la construction des savoirs, suivant les interprétations des construits. La problématique de recherche qui la nôtre en s'appuyant sur le constructivisme s'inscrit, dans ce positionnement d'élargissement et d'enrichissement de notre réseau de connaissances antérieures (Masciotra, 2007 :48) sur le terrain. Le but de notre thèse ne vise pas à prouver ou à réfuter une théorie. Nous ne souhaitons pas construire une réalité, mais plutôt l'interpréter (Kadji Ngassam, 2015 :203-204) Le choix de la posture constructiviste permet de comprendre par l'entremise d'analyse, les discours des acteurs de développement de l'économie culturelle que nous allons interpréter. Par cette posture, il est question de cerner les représentations des acteurs sur le terrain. Elle aide également de répondre à notre question de

recherche sur les pratiques managériales utilisées par les acteurs-entrepreneurs culturels pour créer des richesses, des emplois et développer l'économique de la culture au sein des EOCs.

1.3. Posture retenue face au contexte du terrain de recherche.

Dans un contexte marqué par une forte diversité culturelle, les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs sont sensés profiter de leur environnement professionnel pour construire des réalités et les faits (des projets et des actions culturels, …). Des constructions qui doivent dépendre fortement, voire nécessairement, de présupposés acquissent en amont, qui répondent à un processus de réinterprétation des réalités pour développer les connaissances (Désautels & Larochelle, 1994) et les savoirs. L'approche constructiviste est la posture qui cadre avec cette réalité observable du terrain, dont les acteurs construisent les faits, et donnent sens à leurs construits, que le chercheur est sensé comprendre et interpréter. En profitant de l'environnement professionnel qui les entoure, au moyen de leurs intelligences et de leurs savoir-faire, ils structurent les actions et organisent les événements. Ils traduisent par les faits leur intelligence, en mettant en place des outils de sécurisation des conflits et autres.

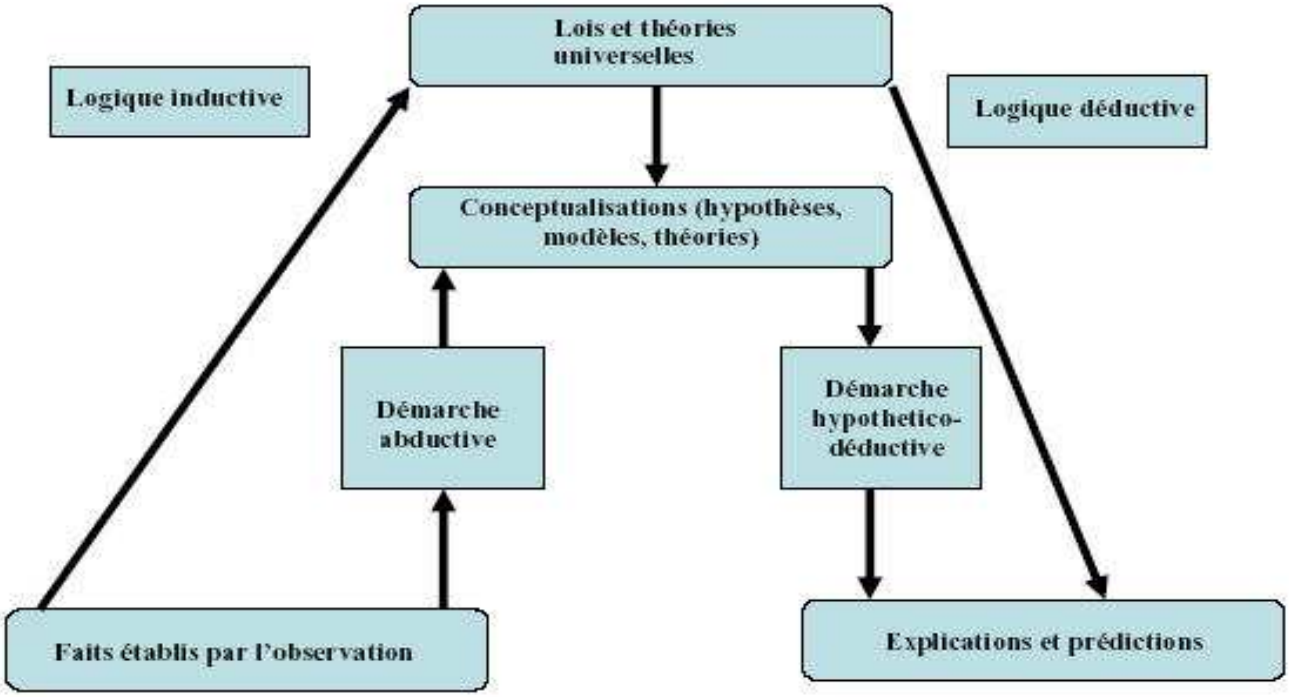
Le choix de la posture constructiviste s'explique suivant notre problématique de recherche, du fait que la connaissance produite est une interprétation, une narration et une description de signification d'une situation donnée (Mhenna et Jamal, 2020 :10). Même si la nature à construire la réalité observable, à analyser les faits de société par exemple, des crises, les réseaux, la culture d'entreprise, la cognition organisationnelle, les processus de changement ou de décision (Charreire et Huault, 2002 : 304-305) est le fruit du travail des acteurs de terrain, interpréter et comprendre est la posture que doit avoir le chercheur. Au travers des EOCs, les acteurs-entrepreneurs culturels construisent socialement leur environnement en créant de la valeur ajoutée, des emplois et en favorisant le développement humain. Les EOCs sont les outils les projets de création des normes et des obligations qui permettent, d'organiser et de structurer des construits sociaux qui ne sont autres que les objets.

Ces objets sociaux sont les fruits d'une intelligence et des savoirs développés par les acteurs, quelque soit leurs secteurs d'activités. En associant leurs compétences et leurs savoirs des grandes écoles ainsi que ceux d'autodidactes, ils forgent leurs parcours professionnels dans le respect des valeurs culturelles et traditionnelles. En dehors des acquis intellectuels de certains d'entre eux, la plupart se forment dans le tas. Ils transfèrent à cet effet, leurs intelligences dans la gestion des EOCs bâties sur les normes, fruit de leurs inspirations et de leurs réalisations. Le Cameroun est le terrain d'expérience de leurs construits. En effet, l'analyse de ces réalités du terrain obéit à des normes épistémologiques et des raisonnements discursifs, voire scientifiques. Les dits raisonnements sont fondés sur la déduction, l'induction et l'abduction, qui, lors de l'appropriation permet au chercheur de conduire une recherche. Avant de présenter le choix du raisonnement retenu, revenons sur la compréhension théorique déduction, induction et abduction.

2. Compréhension du raisonnement théorique : déduction, induction et abduction.

Quand on parle de raisonnement, c'est d'abord une certaine activité de l'esprit, une opération discursive par laquelle on passe de certaines propositions posées comme prémisses à une proposition nouvelle, en vertu du lien logique qui l'attache aux premières : en ce sens, c'est un processus qui se déroule dans la conscience d'un sujet selon l'ordre du temps (Universalis, 2009). Ce raisonnement obéit à trois logiques à savoir : le raisonnement déductif, inductif et abductif.

Schéma 4 *: Mode de raisonnement et connaissance.*



Adapté de Chalmers (1987 :28)

De la déduction à l'abduction en passant par l'induction que nous appellerons le raisonnement-trilogique réflexif, ils portent en chacun d'eux un principe et une exigence dans la compréhension des paradigmes. Ce principe et cette exigence sont construits sur une logique de détermination qui justifie que la déduction est une démarche qui prouve que quelque chose *doit* être. L'induction démontre qu'une réalité existentielle *est* effective et enfin l'abduction quant à lui, dans sa construction analytique suggère que quelque chose *pourrait* être. « *Le raisonnement-trilogique réflexif* » dans sa forme actuelle axée sur le « *doit* », « *est* » et le « *pourrait* »[23] est un système ternaire suivant une hiérarchie des modalités de conception paradigmatique. Avant de montrer le raisonnement choisi, analysons les autres raisonnements.

[23] *Le raisonnement*. Consulté le 20/05/2018 sur : http://ginoux.univ-tln.fr/HDS/Raisonnement.pdf

2.1. La déduction.

La déduction est un raisonnement spécifique qui consiste à tirer, à faire émerger une ou plusieurs propositions, d'une autre qui en est le résultat initial. Selon Wacheux, « *la déduction est un moyen de démonstration qui est l'expression courante du positivisme* » (1997 :50). Elle définit une démarche explicative, signifiant en amont que toutes les hypothèses formulées initialement par le chercheur à la quête du savoir et de la connaissance sont vraies. Il veut tout simplement dire que les résultats de la recherche doivent être automatiquement vrais. C'est-à-dire, qu'à partir de propriétés reconnues comme vraies, par une démonstration logique, on doit déduire qu'une propriété est réelle.

Pour parvenir au vrai, la formule déductive passe par une opération qui part du général vers le particulier (Picard, 1932 :399 ; Fedi, 2017 :26-40), le syllogisme renversé à l'Aristocratien, si les prémisses sont vraies, alors la conclusion est nécessairement vraie. La validité du raisonnement est liée au respect de la forme, mais la conclusion peut être fausse si l'une des prémisses est fausse, mais elle est nécessairement vraie si les prémisses sont vraies. Le raisonnement déductif est habituellement le seul moyen de preuve par la logique. Il permet d'expliciter ce qui était latent mais n'apporte pas de connaissance nouvelle[24].

On est face à un processus de déduction qui dans une approche analytique de méthode et de principe s'inscrit, dans une logique d'accumulation de résultats dits universels. Toute analyse, qu'elle soit scientifique ou non, débute par une vérité et durant la transformation du raisonnement, le résultat se détermine vrai et réaliste, sinon la tendance sera considérée biaisée. Le chercheur dans sa logique de quête de connaissance et de savoir fonde sa théorie sur une méthodologie déductive. Une méthodologie dont le raisonnement part d'un principe de cause à effets (Laminne, 1914 :33-70 ; Tonning, 2006 : 129-138), du principe aux conséquences, du général au particulier (*en tirant les conséquences d'une loi, d'un principe, d'une règle générale et les applique à un cas particulier*) c'est le mode syllogistique. L'approche déductive n'obéit pas à un processus dont les connaissances circulent sans démonstration (Wacheux, 1997 :51).

2.2. L'induction.

L'induction est « *une inférence conjecturale qui conclut d'une part de la régularité observée de certains faits à leur constance* » (Morfaux 1980 :169 ; Thietart, 2007 :61 ; Olaba, 2014 :411). Autrement dit, on part d'un phénomène observé de manière répétitive, pour induire une loi générale, sans vérifier tous les exemples. Ainsi, la question de la certitude se pose dans cette logique de réflexion. Sans pouvoir vérifier une réflexion, une analyse ou une hypothèse, la suite devient fausse et bancale. Dans sa démarche de réflexion, l'induction extrait l'universel du particulier suivant une série d'observations, tout en sachant qu'il part d'observations et mène à une hypothèse ou un modèle scientifique. De ces observations réalisées par le chercheur en mode inductif, il suffit d'un seul contre-exemple pour réfuter une loi ou un raisonnement.

[24] *Ibidem*, consulté le 12/07/2018 sur : http://ginoux.univ-tln.fr/HDS/Raisonnement.pdf

Une démarche corrompue par manque de démonstration valide une déduction. Quand une démarche ou un raisonnement est réfuté, c'est que la démonstration de la réalité n'a point suivie les processus de vérification et d'acceptation des principes. D'où, l'opposition remarquée entre l'induction et la déduction, sachant que si la réalité est formulée correctement et avec des prémisses vraies, la suite aboutie à une conclusion toujours vraie et réaliste. Si à partir d'un ensemble des données particulières, l'induction établie des lois, les principes de vérifiabilité et de réfutabilité doivent être prise en compte.

2.3. L'abduction.

L'induction et l'abduction sont deux formes de raisonnements ayant la même racine, du fait que la démarche doit partir d'observation spécifiques des faits établis pour en inférer des règles générales. C'est en observant une réalité que le chercheur infère des lois et propose des hypothèses dans la construction d'un raisonnement scientifique possible. Du point de vue raisonnement et production des connaissances, la démarche abductive propose la conceptualisation des nouvelles hypothèses, des nouveaux modèles et des nouvelles théories. Elle se base sur la confrontation entre les savoirs existants et les faits établis par l'observation. À travers l'observation par l'approche abductive, le chercheur tire des conjectures.

Les conjectures qu'il va ensuite tester et discuter dans la construction de la réalité (Koenig, 1993 :7) observée sur le terrain. Les faits observés permettent d'analyser la réalité et de construire des discours, en proposant des lois et des théories. L'objectif suivi dans la démarche abductive est donc, d'élaborer des conjectures (Olaba, 2014 :411). L'abduction peut en effet être définie à *minima* de la manière suivante, *broadly speaking, abduction is a reasoning process invoked to explain a puzzling observation* (Atocha Aliseda, 2006 :28 ; Dumez, 2012 :3). Les auteurs présentent le processus de raisonnement comme un modèle ou un mécanisme d'explication, qui doit admettre et faire une démonstration durant une observation biscornue sur le terrain.

Les faits observés et la réalité observable doivent implicitement conduire le chercheur à proposer des principes, des lois, des discours, des hypothèses ou encore des théories dans la production des connaissances. Nous pourrons dire avec Peirce, « *deduction is concerned with the prediction of effects* » (2006 :28 ; Dumez, 2012 :4), le fait de prédire la réalité et les effets. À travers une ou des hypothèses à produire au cours d'une recherche ou d'une étude, le chercheur doit explorer les résultats tout en vérifiant les données. La vérification passe inévitablement par les tests avant de rendre les lois ou les théories universelles (Charreire-Petit & Durieux, 2007 :80). Si la démarche abductive dans son processus de production des savoirs n'aboutit pas à une vérité, elle apporte ou propose cependant une hypothèse probable qu'il y a lieu d'explorer et de vérifier.

De manière théorique, l'abduction n'est pas indépendante de la déduction et de l'induction. Le processus de compréhension qui mène à la connaissance les associe en fait étroitement : l'abduction fournit à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction en tire les conséquences certaines, l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle possible (Catellin, 2004 :184). Nous parlons ainsi du raisonnement-trilogique réflexif, du fait que la déduction permet de vérifier les règles et les théories mobilisées au sein d'un discours, l'induction explore des réflexions et enfin, l'abduction conduit dans l'explication des faits et de la réalité.

2.4. Raisonnement retenu : l'abduction.

Sachant que l'induction et l'abduction sont deux formes de raisonnements ayant la même racine, en rapport à notre étude, l'abduction est celui qui répond à notre démarche de recherche. L'inductive, comme l'expliquent Charreire Petit et Durieux, il n'est pas adéquate pour l'analyse et l'exploration de phénomène complexes (2007 :61) tels que l'analyse des enjeux managériaux construits par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs, dans un contexte de diversité culturelle au Cameroun. Notre recherche ne s'inscrit nullement dans la production quelconque des lois voire des normes universelles. Il est question pour nous de faire des observations et conjectures à tester et à discuter afin de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides (Kadji Ngassam, 2015 :207). À cet effet, nous retenons pour notre étude le raisonnement abductive, du fait que l'abduction est le processus inférentiel (en d'autres termes, une hypothèse) qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle, considère le cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire (Charreire Petit et Durieux, 2007 : 62 ; Eco (1990 :248).

Dans l'objectif de comprendre le fonctionnement des EOCs, d'interpréter et d'analyser leurs mécanismes de gestion et de management des organisations, ce raisonnement nous permets de puiser dans les observations les réalités, qui analyse vont être discuter et tester (Koenig, 1993) dans la confirmation des faits. Le choix de l'abduction s'explique du fait que la recherche à travers les théories et les discours permettent de discuter sur les faits observables. Dans cette logique de comprendre, d'analyser les faits et les réalités, tout en les expliquant vis-à-vis du terrain, le raisonnement abductif est celui qui se rapproche de notre travail d'observation. C'est par l'observation qu'émerge une théorie, par le respect d'une logique dite cyclique entre la théorie et l'empirique (Moreau de Bellaing, 1990 :43-58). La finalité de notre recherche est l'analyse et la compréhension des outils imprégnés par les acteurs-entrepreneurs culturels pour gérer les EOCs, avec à la clé, la création de richesses, des emplois et le développement humain.

Les analyses se portent sur les faits observables présentés comme des outils de constructions des mécanismes et des politiques de management des EOCs. Il est question de vérifier les processus appliqués dans l'obtention des résultats, afin de justifier notre positionnement épistémologique. Ce raisonnement aide à ajuster permanemment une recherche. Il conduit vers le rapprochement des éléments théoriques et

empiriques convoqués au sein d'une étude. Dans son quotidien, le chercheur doit réfléchir aux conditions de son intervention sur le terrain, définir sa posture de recherche afin de légitimer ses recherches et sa présence (Wacheux, 1997 :12). En alternant entre ces trois raisonnements avec pour fondement la démarche abductive, on a su situer notre travail de recherche, colleter les données possibles conduisant vers les résultats attendus et, construit une épistémologie pragmatique voire réaliste. L'abduction a pour rôle d'ajouter quelque chose de nouveau et d'établir de nouvelles croyances en conséquence, d'après Angué (2009 :75) dans l'analyse des procédées validés en amont

3. Construction des connaissances : approche constructiviste et raisonnement abductif.

La construction des connaissances dans les sciences de gestion obéit à des normes et des obligations. Le chercheur face à ces normes et obligations doit en tenir compte dans la construction de son discours, question d'acquérir le savoir. Comme l'explique FaroukiLa, la connaissance se cherche, se trouve, s'enseigne, s'acquiert. Une connaissance donnée est construite sur un ensemble de concepts. En tant qu'objets construits dans les entendements, les concepts sont soumis à un jugement de valeur concernant leur validité (vrai ou faux), c'est-à-dire surtout concernant leur rapport à la réalité (existant ou imaginaire) (1996 :23). La notion de connaissance conduit vers la découverte des nouvelles données et la définition des réalités observables. Une manière de comprendre et de percevoir les réalités observables. La connaissance est acquise par une étude ou une pratique quelconque, dont l'individu ou le chercheur s'adonne pour construire son environnement.

La connaissance permet au chercheur de traiter et de comprendre des données, ou des discours que celui-ci dans la quête de la réalité ou de la vérité s'approprie les valeurs. Ainsi, en accordant un sens aux données, elles deviennent un support communicationnel. Elles vont permettre au chercheur de pouvoir raisonner et d'agir, ou de faire agir en fonction des réalités observées. En axant notre recherche sur les enjeux managériaux des EOCs, la définition de notre approche constructiviste et le raisonnement abductif, notre objectif est de construire une réalité suivant les connaissances et les savoirs acquis.

L'ambition première de cette étude est de pouvoir comprendre une situation, tout en sachant que les objets sont aussi des sujets, et analyser suivant les mécanismes et des stratégies convoqués par les acteurs-entrepreneurs culturels dans le fonctionnement des EOCs. Au regard d'une diversité culturelle très variée, comment est-ce que les EOCs se positionnent dans la création de richesse, la création d'emploi et le développement humain au Cameroun ?

Pour parvenir à nos fins de recherche, il est nécessaire de déterminer la posture épistémologique, de délimiter le champ de recherche (revue de littérature), de définir l'objet de la recherche et la construction du terrain.

SECTION II

METHODE MIXTE ET ETUDE DES CAS.

Cette section est consacrée particulièrement au cadre méthodologique emprunté dans l'aboutissement des recherches. Le but visé est la mise en cohérence entre les objectifs de la recherche et la démarche choisie pour confronter au terrain la problématique. Il est important de le rappeler, la construction et la structure de notre discours ce sont faites au fur et à mesure de notre interaction avec le terrain, et cette section rend explicite notre méthodologie de recherche à la lumière des résultats obtenus.

1. Méthodologique de recherche : Justification du choix de la méthode mixte.

La méthodologie est un cheminement spécifique et stratégique dessiné ou construit par un chercheur pour analyser une réalité ou une situation. Elle peut être prise aussi comme un ensemble des étapes permettant à identifier et à trouver des données, des documents relatifs à une problématique par l'élaboration d'une stratégie de recherche. Elle facilite le travail d'un chercheur à opter une bonne technique de recherche, dont l'objectif vise la production des données scientifiques. Au travers d'une méthodologie adoptée, le chercheur analyse de manière détaillée des raisonnements, des discours, des supports communicationnels, des archives, des entretiens, des interviews, etc….

Les objets recueillis et analysés vont produire du contenu matériel, mettant l'acteur face à des résultats. Face à cette posture, le chercheur se positionne en collecteur des données et des éléments contenant de la connaissance et du savoir. Cette étape de la recherche est l'une des parties principales pour un chercheur, afin de valider toutes approches acquises dans la validation des résultats. Cette démarche méthodologique est historique (Langlois & Seignobos, 1898 :45), du fait qu'elle doit respecter les normes d'une enquête et les obligations, voire les exigences du terrain d'analyse. La méthodologie est le fondement structurel et organisationnel de l'architecture d'une recherche. C'est l'étape indispensable, car d'elle dépend la manière de construire dans le concret la recherche (Thietart, 2007), et la définition stratégique de l'organisation du travail scientifique.

Suivant notre problématique de recherche axée sur l'analyse et la compréhension des enjeux managériaux des EOCs dans un contexte professionnel, marqué par une forte diversité culturelle, le choix d'une posture dite analytique doit (nécessairement) passer par une approche mixte, dite qualitative et quantitative. Dans la démarche qui est la nôtre, notre travail d'analyse s'exécute auprès des EOCs au Cameroun, dont la mission est la création des valeurs, des richesses et la création des emplois. Avec l'approche mixte, il est question d'analyser les impacts des EOCs dans la production culturelle face à la production économique vue sur l'ongle du *success stories*.

En effet, le principe du *success stories* dans la recherche de la réalité s'appuie (le plus souvent) sur des exemples de réussites, d'une méthode et/ou d'un modèle de stratégie répondant aux normes managériales. D'où, en adoptant la **posture d'analyse mixte**, notre stratégie est de pouvoir analyser les outils de gestion, de comprendre les contextes de créativité, les modes de fonctionnement (Hlady, 2002) et les mécanismes convoqués par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs. Au travers de la posture mixte, il est question de manière qualitative et quantitative recueillir des données par le questionnaire et les entretiens avec les acteurs de terrain.

Notre posture est de définir les volontés manifestent des acteurs du développement culturel, dans la création et la capitalisation de richesses. Suivant la démarche méthodologique définit en amont de la recherche, on s'appuie sur la problématique de recherche afin de conduire l'étude, tout en respectant les démarches de la collecte des données. En effet, la posture mixte qui associe le quantitatif et la qualitatif détermine que les données quantitatives permettent d'avoir une vision globale des données recueillies, tandis que les données qualitatives apportent plus de détails et de personnalité aux résultats recueillis.

1.1. Choix et stratégie de recherche : étude multi-cas.

Dans l'objectif de collecter des données empiriques (Bichindaritz, 1995) du terrain, nous avons opté pour l'étude multi-cas. Une démarche qui fait appel à des processus alliant compréhension et observation sur des phénomènes à étudier. Chatelin explique en ce sens, c'est une recherche empirique adaptée à des questionnements sur les interactions plus ou moins implicites liées à un phénomène (2005 :15). Son opérationnalité s'inscrit dans la sélection des cas très pertinent qui présente un potentiel illustratif capital et intéressant.

Pour Wacheux (1996 :89), l'étude de cas est un outil d'analyse spatiale et temporelle conduite par un chercheur pour comprendre le fonctionnement d'un phénomène un peu complexe. Un phénomène qui porte des valeurs, des questionnements, des identités et des principes, dont l'objectif est de pouvoir découvrir et analyser les contenus, une quête de la qualité mise en amont afin d'accéder au réel. Le réel ici est le fait, le chercheur touche la réalité du terrain en se rapprochant des acteurs, en décortiquant leurs réflexions, leurs appréhensions et la compréhension de la définition qu'ils accordent à la réalité construite. On est face à un processus scientifique qui vise à produire une connaissance objective de la réalité observée (Chatelin, 2005 :3).

De cette multiplicité de méthodes et de techniques à entreprendre pour recueillir des données, la recherche empirique au sein de l'étude de cas représente une valeur en soi. Les critères et les normes de recherches respectant les contraintes d'une étude de cas s'imposent au chercheur à la quête du réel. Toute démarche méthodologique et à fortiori l'étude de cas implique le chercheur qui, sous respect de la règle déontologique et des mécanismes visant à le garantir, revendique l'objectivité de ces conclusions (Chatelin, 2005 :24),

sans mettre en cause les observables. L'étude de cas est une approche, comme l'explique Roy, qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle (2003 :160). La méthode de l'étude de cas est souvent portée par une détermination de comprendre le fonctionnement d'un phénomène à travers une plongée dans ses éléments constitutifs (Mucchielli, 2007 :20). L'appropriation des éléments constituant le terrain dont l'objectif porte sur les marques d'originalité brut pour une analyse et une compréhension, se définissent en amont de la construction des discours.

Le terrain d'étude étant le Cameroun, à travers l'étude multi-cas, le recueil des données s'impose en convoquant le questionnaire semi-fermé et l'entretien. La pratique de l'étude multi-cas pour cette recherche s'explique par la volonté de comprendre et d'analyser le fonctionnement des organisations culturelles camerounaises de l'intérieur, et de définir les principes managériaux actés par les acteurs-entrepreneurs culturels. L'étude de cas est une démarche conduisant vers la descriptive d'une réalité, dans la production des résultats. Elle constitue pour l'enquêteur une riche description du phénomène étudié (environnement, structuration, modèle). Par sa dimension heuristique, elle peut conduire à une compréhension nouvelle d'un phénomène ou confirmer ce qui est déjà connu (Allaire *et al.,* 2013 :18).

Par cette méthodologie, le rapprochement s'est fait de manière directe sur nos observables (organisations, institutions, acteurs-entrepreneurs culturels), dans l'appropriation et la compréhension des politiques managériales, stratégiques, de développement et de l'environnement professionnel des acteurs de terrain. Étant tous des camerounais, la question de multiculturalité ne s'est pas posée, plutôt la carte ethnique qui est visible dans les relations entre les acteurs au sein des EOCs. La problématique de la multiculturalité se pose quand il y a rencontre de plusieurs cultures, tenant lieu des pays où des continents différents. Dans le cas actuel, tous portent la culture camerounaise à la différence des cultures ethniques. La différence se situe au niveau de la compréhension et de la stratégie de collaboration (en communauté).

Suivant les analyses faites sur le terrain, pour être efficace et performant, les acteurs-entrepreneurs culturels camerounais s'appuient sur l'ethnie, dans une logique de confiance. Mieux vaut se mettre avec celui qui partage la même langue avec toi, dans le sens de la compréhension et surtout des attaches familiales. La plupart des managers des EOCs sont entourés, généralement, par les gens de sa tribu et des tribus ayant des traits culturels apparents. Peu importe les profils des acteurs, qu'ils aient ou pas des compétences ou des qualifications requises, « *il est mieux de travailler avec celui qui partage ta vision, tes projets ou celui qui appartient à ton clan ethnique pour plus d'assurance, qu'avec celui qui est étranger à ta tribu ou ta culture* » (Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018). Les managers des EOCs mettent en amont, les principes de filiation ethnique, familiale ou de copinage, en lieu et place des compétences, des qualifications et de l'expérience.

Sans l'analyse de cas, le rapprochement au plus près des acteurs n'aurait pas eu lieu, question d'analyser les situations de l'intérieure et de comprendre les visions, les stratégies et les politiques mises en place. Les résultats obtenus lors des enquêtes auprès des EOCs ont été révélateurs sur les défauts de qualités, sur les modèles de gestion et des pratiques utilisées dans le management. Le rapprochement au plus près des acteurs par des méthodes d'entretiens (interviews) et du questionnaire nous a permis de cerner et de décoder leurs réflexions et leurs analyses.

1.2. Étude de cas, comme processus d'accès à la réalité.

L'étude de cas est un processus par excellence pour un chercheur de recueillir des données en temps réel. Elle permet de comprendre le fonctionnement des phénomènes et aide à analyser les principes managériaux convoqués par les acteurs dans les organisations. Le choix d'une étude de cas est motivé par cette volonté de découvrir les réalités construites au sein des organisations. D'après Roy, la question de l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes (2009 :207).

Suivant cette description de Roy, le chercheur dans l'appropriation de son objet d'étude doit construire son raisonnement, afin de mener une analyse respectant les normes empiriques. À cet effet, il doit formaliser les mécanismes interpellés dans la construction des valeurs de l'organisation, en se rapprochant au plus près de son terrain. Cette démarche permet de suivre ou de reconstruire des évènements dans le temps, selon un principe chronologique. Elle évalue les causalités locales tout en isolant ce qui est général dans des contingences locales. Elle aide à formuler une explication dont la finalité est de tester auprès des acteurs le résultat (Olaba, 2014 :426) obtenu lors de l'analyse.

Dans une ambition de déterminer une réalité et de justifier les approches constructrices des acteurs, l'étude de cas pour le chercheur l'aide à se situer dans sa recherche. Elle aide le chercheur à savoir présenter les problèmes que l'étude soulève, à définir les profils des acteurs de la situation, et à déterminer l'évènement qui est à l'origine du problème à résoudre.

Le chercheur se retrouve face à l'étude d'un cas unique. Pour Gauthier, l'étude de cas est définie comme une stratégie descriptive basée sur un cas unique (1993 :564). L'intention est tout de même, la structuration des organisations, le management des projets culturels et la mise en valeurs de la diversité culturelle comme support de capitalisation des valeurs au sein des EOCs. Pour accéder aux données et à la réalité constructrice, nous avons suivi les normes et respecter les contraintes d'une étude de cas, en se fondant sur les principes proposés par Wacheux.

Tableau 21 *: Principes et finalité pour une étude de cas.*

Principes	Finalité
Comprendre une situation, les déterminants et en donner une représentation.	Définition de typologie des styles de direction.
Permettre l'analyse de processus.	Formalisation d'une prise de décision dans une entreprise ou un groupe.
Mettre en évidence des causalités récessives.	Construction de la formation des stratégies.

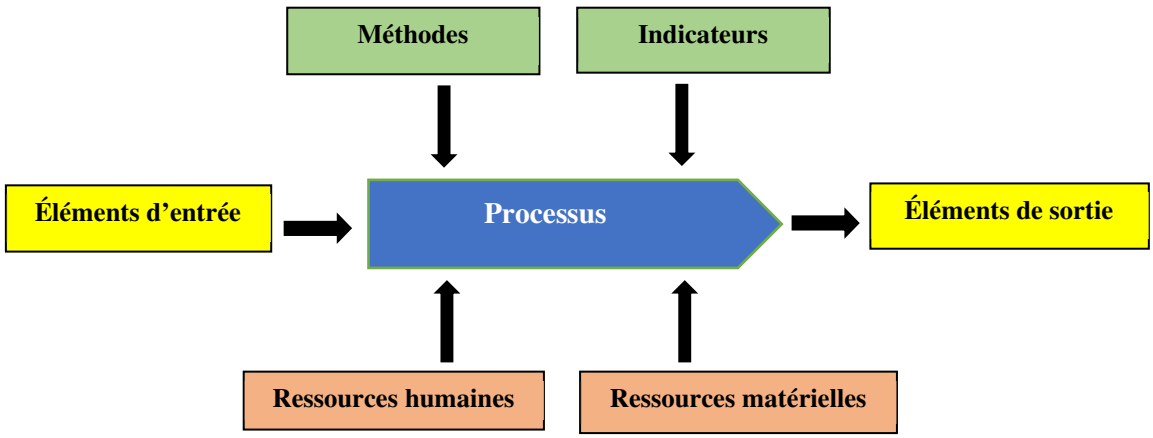
Adapté de Wacheux (1996 :90)

Pour (mieux) s'approprier une réalité d'un cas, il est utile de comprendre la situation du phénomène suivant son milieu et son environnement. Il a été nécessaire d'entrer en contact avec la réalité, qui n'est autre que le terrain de recherche pour déceler le vrai du le faux.

L'étude de cas favorise le principe d'analyse de processus. En effet, l'action d'un processus au sein d'une organisation consiste à définir le cheminement de la pensée constructrice favorisant le changement, c'est-à-dire, l'activation d'une méthode d'analyse et de modélisation (Brandenburg & Wojtyna, 2006 :26). On parle ainsi du processus décisionnel. Au sein d'une organisation, l'action processus doit définir la succession de tâches planifiées et réalisées par des acteurs. Au travers de ce processus, les acteurs dans l'organisation utilisent du matériel et des informations, tout en respectant des instructions. La finalité est d'obtenir un résultat (matériel ou non) correspondant à un objectif.

Le principe d'analyse de processus cherche à faire apparaître la trajectoire suivie par les phénomènes étudiés, afin d'en relever les particularités (Collerette, 1997 :81). Pour qu'un organisme fonctionne efficacement, il doit identifier et gérer de nombreux processus liés entre eux. Toute activité qui transforme des éléments d'entrées, en éléments de sortie peut être considérée comme un processus. L'analyse de processus au sein d'organisation (Brandenburg & Wojtyna, 2003 :26) obéit à trois obligations : la méthode, l'indicateur, les ressources humaines et matérielles.

Schéma 5 : *Processus de transformation.*



Adapté de Brandenburg & Wojtyna (2003 :26).

La méthode mise en place permet à l'acteur de pouvoir construire les attentes, ainsi que les indicateurs susceptibles de conduire vers la transformation. Il faut également ajouter les ressources de qualités humaines et matérielles, pour valider les exigences des éléments entrant et la satisfaction des éléments sortants. Une transformation impose une mutation, une amélioration des conditions de travail ou de créativité. Nous faisons allusion aux biens et services culturels, qui doivent être traités et subir des transformations avant d'en sortir en produit fini pour le marché des arts.

1.3. Sélection des cas de l'étude : Multi-cas.

Le cas sélectionné permet d'accéder à des multiples sources des données qui sont des entretiens, des documents, le questionnaire, de l'observation, etc., (Chatelin, 2005 :16). Ici, nous explicitons les choix qui ont guidés notre réflexion dans la sélection des cas. Le terrain d'étude est le Cameroun. Les cas étudiés sont les EOCs avec une population cible comprenant les acteurs-entrepreneurs culturels de tous sexes, de tous les secteurs d'activités et de toutes les tranches d'âges.

Notre démarche de l'étude de cas s'appuie sur les cas multiples. Nous sommes bien conscients qu'il n'y a pas en effet un nombre bien défini sur le choix des cas. Mais comme l'explique Eisenhardt, un nombre de 4 à 10 cas donne de bons résultats. Avec moins de quatre cas, il est souvent difficile de générer une théorie complexe et ses fondements empiriques risquent d'être peu convaincants, sauf si le cas contient lui-même plusieurs mini cas (1989 : 545).

Les cas multiples pour nous, ce sont les EOCs parce qu'elles produisent des principes de gestion et créent des emplois. Elles participent à la création de richesses et au développement humain. Afin de comprendre le fonctionnement du secteur culturel camerounais, nous avons fait le choix de quatre EOCs dans des secteurs d'activités différents. Après identification des centaines des EOCs, et face à la multitude des EOCs qui existent au Cameroun, pour notre étude multi-cas, nous avons choisi quatre structures.

Les cas retenus pour cette étude sont les reflets de tout l'environnement des industries culturelles et créatives au Cameroun. L'analyse et l'exploration de ces structures ainsi que de ces caractéristiques particulières (Allaire *et al.,* 2013 :18) représentent pour nous comme des modèles dans l'univers des EOCs au Cameroun. Dans cette suite logique, il y a également l'aspect du rapprochement. La plupart des EOCs choisies à travers des managers et responsables, ils nous ont permis d'entrer en contact avec leurs organisations, afin de comprendre les modes de fonctionnement.

Il s'agit du **Festival les Écrans noirs** (entreprise de production cinématographique) ; **Le FIMBA** (festival de musique et espace d'exposition culturelle) ; **Doual'Art** (entreprise de promotion culturelle en art contemporain) ; **Le Programme la Route des Chefferies - PRDC** (projet de valorisation du patrimoine culturel national). En dehors de ces quatre structures, nous avons prolongé l'étude sur d'autres secteurs qui

participent également au développement d'économie culturelle, sans oublier le secteur étatique, avec des organismes d'exécutions de la politique culturelle sous tutelle du ministère des arts et de la culture.

Le choix de cette analyse est motivé tout d'abord (primo) par une visibilité institutionnelle et internationale au regard des projets que ces EOCs portent en attirant du public. Deuxièmement, par leurs participations et leurs contributions au développement de l'économie de la culture (création des emplois, création de richesse et développement humain). En jouant la carte de l'intermédiaire entre les créateurs d'œuvres, des biens culturels et le public (consommateur des produits culturels), les EOCs participent de manière désintéressée à la construction d'une société nouvelle. Elles favorisent l'accès facile à tous à la culture.

À travers des entretiens (interviews) et du questionnaire (avant et post-covid 19), nous avons recueillis des données qualitatives et quantitatives auprès des acteurs-entrepreneurs culturels. Plus d'une cinquantaine d'heures d'interviews et une soixantaine des questionnaires reçus sur 1000 envoyés. Sur trois ans requis pour la préparation de cette thèse, notre recherche nous a pris cinq années. Soit une durée de 60 mois, cinq voyages effectués pour des durées d'un à deux mois par année (2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Dans le cadre de la conduite stratégique de la recherche, nous nous sommes rapprochés des acteurs-entrepreneurs et des organismes culturels cibles, afin de recueillir des données probablement exactes pour répondre à la problématique de recherche. Le choix fait pour analyser et comprendre les modèles managériaux de ces organisations, tient lieu des documents (empiriques) présentant et expliquant les résultats de leurs actions. Ainsi, pour confirmer ou infirmer leurs résultats, il était obligatoire d'aller à la rencontre des acteurs et de leurs organisations.

Au moyen des entretiens, des questionnaires et des différentes observations (réunions, spectacles, groupes de paroles), une condensation des données d'après Chanson (2019), nous avons pris possession du terrain de recherche pour collecter les données. De ces données collectées, et pour assurer la validité de ces données, la retranscription était la démarche requise pour capitaliser la collecte (Chatelin, 2005 :15), et de décider de leurs sorts.

2. Précision, sources et démarche de collecte des données.

Pour Alexandre, le recours à des multiples sources des données permet de mesurer de manière diversifiée, les éléments du même phénomène (2013 :34 ; Van Driel & De Jong, 2001). D'après Cahuzac et Huyez-Levrat (2010 :3), l'accès aux bases des données en sciences humaines et sociales est crucial pour recueillir des contenus susceptibles, de nous aider à répondre à la problématique de recherche. Les banques des données sont des sources inestimables des informations à capitaliser, et elles permettent aux chercheurs de recueillir des contenus. Cet exercice de collecte permet au chercheur de pouvoir tester des hypothèses, des modèles théoriques et d'être en mesure de répondre de façon empirique aux questions que se pose la société.

Les données de la recherche ont des enregistrements factuels (chiffres, textes, images et sons), qui sont utilisés comme sources principales pour la recherche scientifique et sont généralement reconnus par la communauté scientifique comme nécessaires pour valider des résultats de recherche. Un ensemble de données de recherche constitue une représentation systématique et partielle du sujet faisant l'objet de la recherche (OCDE, 2007 :28).

Pour avoir accès aux données, on a utilisé des méthodes et des pratiques spécifiques en sciences de gestion liées à la collecte des informations. Au travers des différentes étapes de la recherche nous avons réalisé la précision des objectifs et la formulation de la question de recherche ; Le choix des sources d'informations pertinentes ; La définition des stratégies de recherche selon les sources interrogées ; L'évaluation et la sélection des références à obtenir ; La hiérarchisation de l'information et des documents à collecter. Et dans le détail de ce travail de la recherche documentaire, la démarche proposée par Natacha Marchand dans le tableau ci-dessus, nous a été utile pour atteindre nos objectifs.

Tableau 22 *: La recherche documentaire en six étapes.*

Étapes	Requête et processus	Objectif et finalité
Je cerne le sujet.	Je fais d'abord appel à mes connaissances par un brainstorming (remue-méninges) pour dégager des mots-clés, des synonymes et des termes associés. J'utilise la technique du questionnement quintilien.	Qui ? Pour qui, avec qui, de qui ? Quoi ? De quoi s'agit-il ? définition Quand ? Date, période, durée, fréquence Où ? Lieu, milieu, contexte Pourquoi ? Buts, causes effets, conséquence, obstacles, difficultés Comment ? Moyens, manière
	Je fais une première recherche exploratoire pour définir les notions. Je réfléchis aux ressources dont j'aurai besoin.	Dictionnaire. Encyclopédies générales ou spécialisées. Manuels scolaires.
J'interroge des sources d'information.	Je choisis mes ressources. Je détermine la nature de l'information à trouver.	Définition, carte, fait d'actualité, statistiques...
	Je choisis les types de documents à utiliser.	Manuel, dictionnaire, encyclopédie, livres documentaires, revues, site web...
	J'interroge e-sidoc en fonction de mon besoin d'information.	J'utilise le mode avancé. Je fais une équation de recherche (2 mots-clés ou plus).
	J'utilise différentes méthodes de recherche sur le web en fonction de mon besoin d'information.	URL (si je connais l'adresse du site). Moteur de recherche (j'effectue une équation de recherche avec mes mots-clés sur 2 moteurs de recherche).
Je sélectionne les documents.	Je sélectionne les notices d'e-sidoc en fonction de mon besoin d'information, en les ajoutant au panier.	Je les réserve, si besoin.
	J'utilise les éléments d'une notice pour identifier et trouver le document.	Livre : la cote, le titre, l'auteur Article de périodique : titre de la revue, date, numéro
	Je lis et analyse une page de résultats d'un moteur de recherche.	URL = Protocole de communication (World Wide Web. Nom du site. Nom de Domaine)
	J'évalue la fiabilité d'un site web : 3QOCP J'évalue la pertinence d'un site web	Qui : Auteur, contact Quoi : Contenu, sujets traités Quand : Date de création et de mise à jour Où : adresse URL de la page d'accueil, pays hébergeur, adresse

		Comment : organisation, ton du site (neutre, polémique) Pourquoi : objectif du site (commercial, informatif), type de site (éducatif, gouvernemental, personnel, d'entreprise, d'association...)
Je prélève l'information.	Repérer les informations. J'utilise les outils de repérage et les outils de compréhension d'un document.	Livre : sommaire, index, glossaire ou lexique. Périodique : sommaire. Ressource en ligne : Plan du site, sommaire, tag.
	Sélectionner l'information.	Je relève l'information pertinente en fonction de mon besoin d'information. Je note les références des documents retenus.
Je traite l'information.	J'organise et hiérarchise mes notes.	J'organise mon travail de façon à répondre à ma problématique. Je relis les consignes données par mon professeur.
	Je respecte le droit d'auteur.	Je reformule, je ne pratique pas le copier-coller. Je vérifie que les images utilisées sont libres de droits ou je note la source. J'indique la source lors d'une citation d'une œuvre.
Je communique l'information.	Je respecte les règles de présentation. J'écris les références bibliographiques des documents utilisés selon la norme bibliographique.	

« Adapté de Natacha Marchand : Les 6 étapes de la recherche documentaire, publié le lundi 8 février 2016 19 :16 - Mis à jour le lundi 8 février 2016 21. Consulté le 11/12/2017 sur : https://claudebernard-legrandquevilly.arsene76.fr/cdi/formation-emi/les-6-etapes-de-la-recherche-documentaire-3483.htm

Le respect de cette logique de recherche conduit l'enquêteur dans une collecte des données recherchées, pour des résultats bien ciblés. La recherche documentaire est la phase la plus utile d'une recherche, afin d'orienter la réflexion, de se situer sur le champ de l'étude et de savoir avec précision les résultats.

2.1. Précision sur la collecte des données.

La précision définit la source de la collecte des données. Elle détermine la nature des documents extraits par le chercheur ainsi que la mesure de reproductibilité des résultats. En interrogeant une base des données, le chercheur dans la quête des informations sollicite que les documents proposés par un moteur ou une base des données puissent répondre aux attentes, et répondre à la demande formulée. La requête du chercheur est définie selon son domaine de recherche, suivant une équation des mots clés. Parler de requête ici, c'est faire une sollicitation auprès d'une banque des données ou un moteur de recherche pour recueillir des informations tenant lieu du champ d'étude voulu par le chercheur, par des opérations d'équations.

Ce concept de requête est approprié dans plusieurs champs de recherche, par exemple dans le domaine de la justice c'est un recours exercé devant une juridiction, auquel il est répondu par un jugement ou une ordonnance (Croll, 1991 :55). Dans la religion, il est question de faire des sollicitations à un Dieu ou des dieux invisibles ; en informatique, c'est un langage approprié pour effectuer une recherche sur des banques de données ou autres systèmes d'informations. La formulation de la requête doit être précise et bien définie selon les bases des données, en faisant appel aux valeurs de la précision. La validation de la précision des données est un processus qui consiste à comparer les données d'une recherche par rapport à des points de

données connus et vérifiables. Cela revient à dire, la précision est une représentation du nombre de documents pertinents retrouvés, et apportés au nombre de documents proposés par le moteur de recherche pour une requête donnée[25].

D'où, le respect des principes de précision pour déterminer la validité et l'exactitude des résultats. Du point de vue exactitude des résultats, la qualité des résultats d'une enquête dépend de multiples facteurs, et en tout premier lieu de la qualité de la collecte (Henry, 1949 :240 ; Brilhault & Caron, 2016 :24), opérer par le chercheur, suivant ses attentes et son champ d'action. Il est capital d'insister sur la précision du choix des données à collecter, de la démarche à entreprendre pour un tri parfait des documents. La démarche instituant la précision vise le tri des documents, en se basant sur la crédibilité partant de l'inexactitude à l'exactitude des réponses voulues. Au regard des résultats obtenus, le chercheur recueille ou collecte en premier les données qui répondent à ses attentes en tenant compte de sa problématique. De cette opération s'en suivra les questions de l'analyse des éléments recueillis, dont le point de chute repose sur le tamisage pour des données finales, à utiliser selon les besoins. Le chercheur dans la quête des réponses doit être à mesure de tamiser la pile des données offertes à lui.

2.2. Les sources de collecte des données.

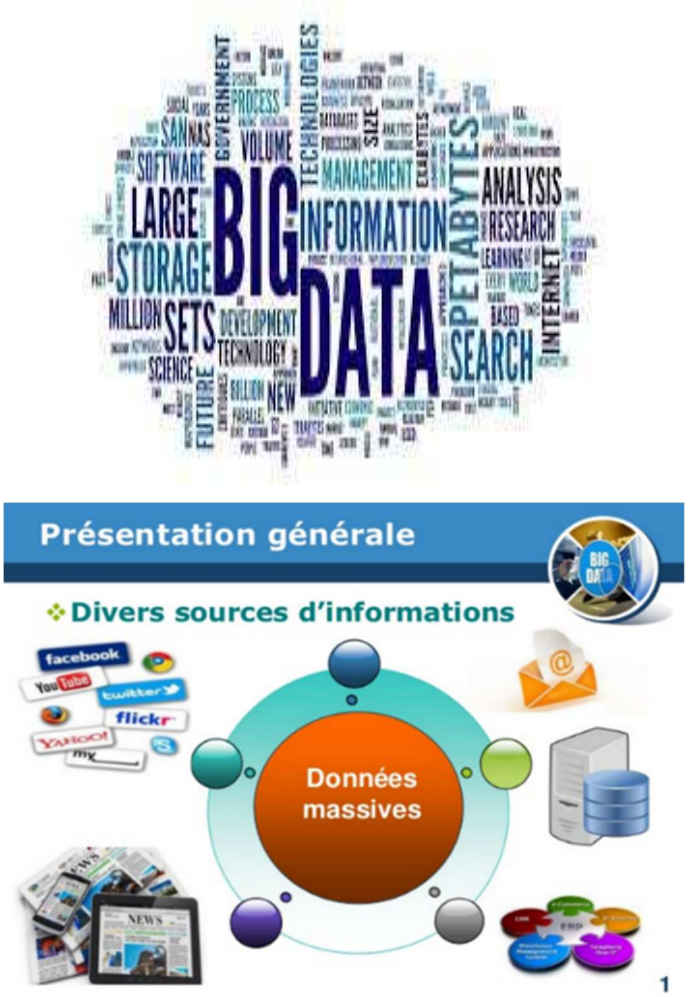
Sans données pertinentes, il est impossible d'établir des rapports entre un programme et ses résultats. En outre, les méthodes de collecte doivent être choisies en fonction de la nature des données nécessaires et des sources accessibles. La nature des données dépendra elle-même de la méthode d'évaluation adoptée, pour obtenir les résultats des programmes et du type d'analyse à faire.

Les données que nous avions recueillies proviennent de plusieurs sources, de nature primaires et secondaires, des journaux personnels ; des films racontant des événements historiques ; des lettres ; des enregistrements musicaux ; des photographies ; des biographies ; des histoires publiées ; des enregistrements sonores ; des entrevues ; des manuels d'histoire ; des journaux et magazines ; des mémoires ; des témoignages directs, (…), ainsi que des sources secondaires : les manuels d'histoire ; les biographies ; les histoires publiées; les films racontant des événements historiques; les enregistrements musicaux (Ouellet, 2013). La définition de la source des données reste d'une utilité dont le chercheur doit porter un regard particulier. La nécessité de bien et mieux cibler la source pour la collecte des données tient des attentes du chercheur, au regard de la requête lancée dans l'obtention des résultats.

En effet, les sources sont des éléments importants concernant le choix et la conception des méthodes. Les sources qui circulent aujourd'hui sont donc, de plus en plus, nativement numériques. Chercher, lire ou exploiter des fichiers électroniques sont devenus des actions naturelles (Idmhand et Walter 2014 :1).

[25] Précision. Consulté le 25/07/2018 sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Précision_et_rappel

Illustrations 6 - 7 *: Exemple imagé des notions entourant le Big Data.*



Source : L'agilité dans le monde du Big Data - Blog Myagile Partner. blog.myagilepartner.fr

Du point de vue web, il existe des millions des pages dont le chercheur ne pourrait tous les consulter. Mais, le ciblage des attentes et la définition d'une requête bien faite aide le chercheur à recueillir des données spécifiques à son champ de recherche. Sur le web par exemple, l'on trouve les bibliothèques numériques comme *wikipedia.org*, une encyclopédie en ligne gratuite écrite par des bénévoles en plus de 100 langues différentes et contenant entre 1 et 2 millions d'articles.

2.3. Démarche de collecte des données.

L'application d'une méthodologie dans la collecte des données permet de mieux définir son travail et sa demande dans les requêtes à réaliser. Le choix d'une méthode dépend du chercheur et de son champ d'action. Dans le cas de notre recherche, nous avons utilisé plusieurs sources des données, afin de s'assurer d'avoir plus d'informations utiles et nécessaires pour répondre à la problématique de départ. Ces sources ont permis de recueillir des éléments capitaux pour l'analyse et le traitement de notre problématique, sachant que tout est parti d'une méthodologie spécifique aux sciences humaines et sociales. Pour ce faire, notre approche méthodologique s'est appuyée sur les données primaires et secondaires.

2.3.1. Nature des données : primaires et secondaires.

D'après Thietart (2003), une donnée est conçue comme prémisse des théories, ou encore comme une représentation acceptée. C'est une démarche de spécification des sources et d'acceptation des résultats recueillis. Du point de vue empirique, ce sont les données de la recherche qui doivent être basée sur l'expérimentation, c'est-à-dire une évidence absolue. L'ensemble des données que l'on peut recueillir ou utiliser sur le terrain. Ces dernières peuvent être des faits (une réunion, une date d'événement…), des opinions, des attitudes, des observations (des réactions, des comportements…), des documents (archives, compte rendu) ». Du point de vue théorique, renchérit les auteurs, c'est l'ensemble des connaissances, concepts, modèles et théories disponibles ou en voie de construction dans la littérature (Angot et Milano 2005 :12-13). Pour les données utilisées dans cette recherche, nous nous sommes appuyés sur les données de natures primaires et secondaires.

Sachant qu'une donnée primaire est celle qui est recueillie directement sur le terrain par le chercheur, tandis qu'une donnée secondaire est celle qui est recueillie dans les résultats des recherches d'autres chercheurs (Mapondjou, 2006). Une donnée secondaire est également une donnée formalisée et publiée, c'est-à-dire, ayant des mêmes valeurs que les données primaires, parce qu'elles sont recueillies sur le terrain. En effet, le terrain est un lieu par excellence pour collecter des données nécessaires, afin de formaliser les théories et analyser les résultats. Les pré-enquêtes sur le terrain ont permis de recueillir des données secondaires, afin de faire un état de lieu de notre problématique. Au travers des données et supports recueillis auprès des EOCs, il a été question de réaliser un travail d'identification. En sus des données secondaires, on a complété avec les données primaires recueillies au moyen de l'observation, des entretiens et de l'enquête par questionnaire.

Une donnée est à la fois qualitative et quantitative. Est qualitative comme l'expliquent Huberman et Miles (1991), une donnée qui se présente sous forme de mots plutôt que de chiffres, et est quantitative, une donnée qui désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées. À travers les entretiens réalisés avec les acteurs des EOCs et l'administration d'un questionnaire, nous avons recueilli des données nécessaires pour scruter l'économie de la culture au Cameroun, tout en analysant les problèmes qui le minent. Notre démarche recherche nous a permis de saisir les discours, les attentes, les ambitions, les motivations et les projets des acteurs-entrepreneurs culturels camerounais.

Les éléments recueillis n'étaient qu'en amont une forme de matériau, que nous avons transformé, après traitement en information. Dans le cadre d'une recherche, l'information est le nerf de la réflexion et de la recherche. La base de toute recherche scientifique fiable qui, en validant la démarche confirme l'exactitude des résultats. La crédibilité et la qualité des données collectées représentent une information sourcée faisant ressortir les auteurs ou les propriétaires du site ; une information pertinente qui développe une approche

thématique, qui définit une localisation géographique ; une information récente et actualisée en tenant compte de la date de mise à jour, et enfin, une information accessible, elle peut être gratuite ou payante (Safon, 2017 :6). Une étude est jugée crédible et fiable par les pairs, si les données produites répondent à la problématique de la recherche.

Les données secondaires sont des données existantes qui n'ont pas été produites par le chercheur. Ce sont des données qui nous permettent d'avoir accès à des contenus potentiellement utiles pour mener à bien des opérations (Dionne & Fleuret, 2016 :255). Généralement, c'est dans le cadre d'une étude, d'une recherche ou d'une analyse d'un quelconque programme que sont produites les données qui seront appelées secondaires. Ayant servi dans les premiers temps pour une recherche utile, ou servi à remplir un ou des objectifs très précis, elles deviennent pour les autres, des supports secondaires dans la validation ou l'infirmation des résultats. De ces supports secondaires sont tirés des nouveaux éléments pour le chercheur dans le cadre de sa recherche, et selon le champ d'étude. L'analyse de données secondaires est une méthode qui procure de nombreux avantages, mais qui possède également un certain nombre de limites (Dionne & Fleuret, 2016 :256).

Pour nous permettre d'aller au-delà des données primaires, il nous fallut les données secondaires pour vérifier et confronter nos résultats de recherche. À cet effet, il a fallu effectuer un tri et une actualisation des documents, pour ne retenir que les plus pertinents afin de comprendre l'historique des projets étudiés et les visions des acteurs (Kadji Ngassam, 2015 :229). Les données secondaires comportent des éléments et des supports nécessaires pour compléter une analyse ou une étude, en s'appuyant sur six types de données, selon Sales et coll., (2006) (1) recensements, (2) sondages en continu, (3) données croisées en provenance de différentes enquêtes, (4) enquêtes longitudinales, (5) données publiques et (6) données multi sources. Ces différents types de données illustrent les multiples possibilités d'accès pour les évaluateurs. Les recours aux données secondaires sont facilement gérables, du fait qu'elles se retrouvent dans des interfaces faciles à utiliser (Dionne & Fleuret, 2016 :256), avec un avantage du fait qu'elles comportent des éléments utiles et complémentaires à s'approprier.

> *Le premier avantage, évident, de l'analyse secondaire est que les données sont disponibles presque immédiatement et à prix très bas ou gratuitement. La perte de temps et le processus, coûteux, de préparation et de mise en œuvre de l'enquête, de tri et de documentation des données sont entièrement évités. L'inconvénient, également évident, est que les données ont été recueillies dans un but différent de celui que se propose l'utilisateur secondaire qui, lui, ne pourra influer sur les questions posées ni sur le cadre de codage utilisé. À l'intérieur de cette dichotomie plutôt rigide et extrême, c'est à l'analyste de faire une évaluation réaliste des avantages présentés. Tandis que la qualité majeure de l'analyse secondaire est la disponibilité immédiate des données sans nécessité de mener une enquête, la valeur d'un fichier de données va dépendre, pour le chercheur, de la qualité des données et des thèmes qu'elles couvrent dans ce domaine, les fichiers d'enquêtes officielles occupent une place particulière, non seulement par leur qualité, mais encore par le grand éventail de sujets qu'elles traitent* (Dale, 1993 :9-10).

Les deux avantages définis par Dale de la disponibilité immédiate des données à des prix très bas ou gratuitement, ainsi que de l'aspect de la collecte sans mener une enquête est une manne pour les étudiants, les chercheurs dont les moyens sont parfois limités. Suivant les données primaires qui permettent au chercheur de définir l'échantillonnage, la population cible, de saisir les discours, les attentes, les ambitions, les motivations et les projets des acteurs camerounais, les données secondaires sont un moyen d'obtenir des données relatives à des sous-populations pour lesquelles, il n'existe pas de cadre d'échantillonnage évident (Dale, 1993 :11).

Les données secondaires permettent au chercheur de déterminer les caractéristiques des groupes des personnes, dans le cas qui est le nôtre, les statuts des acteurs-entrepreneurs culturels selon leurs secteurs d'activités, et les champs d'actions. L'analyse des données secondaires passe par les mécanismes du recensement (avec une approche exhaustive), des sondages en continu (avec une technique d'échantillonnage), des données croisées en provenance de différentes enquêtes, des enquêtes longitudinales, des données publiques et des données multi sources (Sales & coll, 2016). Du point de vue exhaustivité des données, nous avons multiplié les sources d'informations, question d'avoir un regard plus large sur les résultats.

Tableau 23 *: Approche et démarche analytique de l'étude.*

Logique d'accès au réel.	Démarche qualitative.
Réalisation d'une étude de cas.	Étude d'un cas unique. Suivi des éléments dans le temps et facilité d'imprégnation du chercheur.
Sources de données.	Documentation, entretien semi-direct, observation directe.
Collecte des données.	Guide d'entretien élaboré sur la base de la revue de la littérature. Enregistrement et retranscription intégrale des entretiens. Rédaction d'un compte-rendu et validation par chacun des interviewés.
Analyse des données.	Analyse de contenu qualitative et quantitative. Utilisation de la matrice type liste contrôle. Triangulation par la multiplication des sources de données à travers l'observation et la documentation.

Adapté par l'auteur.

2.3.2. Méthodologie et procédure de collecte des données.

Cette approche a pour finalité de préparer et mettre en œuvre la collecte des informations nécessaires pour traiter la commande : décrire la situation ou le problème à analyser, comprendre les causes de la situation ou du problème et proposer (dès que possible) des recommandations. Une méthode de collecte de données peut être définie comme un outil permettant de recueillir les données sur le terrain (Mapondjou, 2006). Des procédures de collecte de données sont nécessaires pour trouver et traiter les données existantes (c'est-à-dire des données collectées et stockées à des fins statistiques autres que l'inventaire), ainsi que pour produire de nouvelles données par le biais de sondages ou de campagnes de mesure (Goodwin & alii, 2006 :1). Les outils implémentés pour cette recherche sont d'ordres analytiques, quantifiables et qualifiables : l'entretien, l'enquête par questionnaire et l'observation pour une fiabilité des données.

2.3.2.1. L'entretien.

Les données collectées cette procédure reflètent le positionnement mental du questionné (Constant & Levy, 2012 :90), d'où l'entretien nous a permis de recueillir des données qualificatives. Par excellence, l'entretien est la méthode pour saisir les expériences vécues des acteurs-entrepreneurs culturels, pour comprendre les significations attribuées à une activité par ceux qui y sont engagés, pour appréhender les interprétations que les individus font des situations et mondes auxquels ils participent (Demazière, 2012 :30). Le principe est d'être face à face avec les acteurs de terrain pour entendre de vives voix leurs préoccupations, et recueillir les données utiles pour l'analyse.

Pour Blanchet et Gotman (1992 :36), l'entretien, peu importe sa forme, a pour principale finalité l'exploration des informations. Il s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider à priori du système de cohérence interne des informations recherchées. Pour notre étude, nous avions emprunté l'entretien centré, le face à face car, l'avantage de cette technique réside principalement dans la qualité des réponses obtenues, qui peuvent être approfondies grâce aux relances de l'enquêteur (Legris-Desportes *et al.,* 2008 :95). C'est par l'entretien que nous avons pu confirmer ou infirmer les données recueillies lors du questionnaire suivant notre problématique de recherche.

Pour Magioglou (2008 :51), l'entretien non-directif crée une situation de communication qui est surprenante pour l'interviewé : il commence à la demande du chercheur par une question et crée chez l'interviewé des attentes d'une interaction, au lieu d'un dialogue, l'interviewé se retrouve à parler seul. C'est une approche qui laisse l'interviewé à enrichir et approfondir (Duchesne, 2000) sa réponse suivant la question posée par l'enquêteur au début de l'entretien. Pour Merton & *al.*, (1990), l'entretien semi-directif est considéré comme l'entretien centré. Il convoque les mêmes approches que celui de l'entretien non-directif, avec une différence référée sur le modèle de conduite de l'entretien.

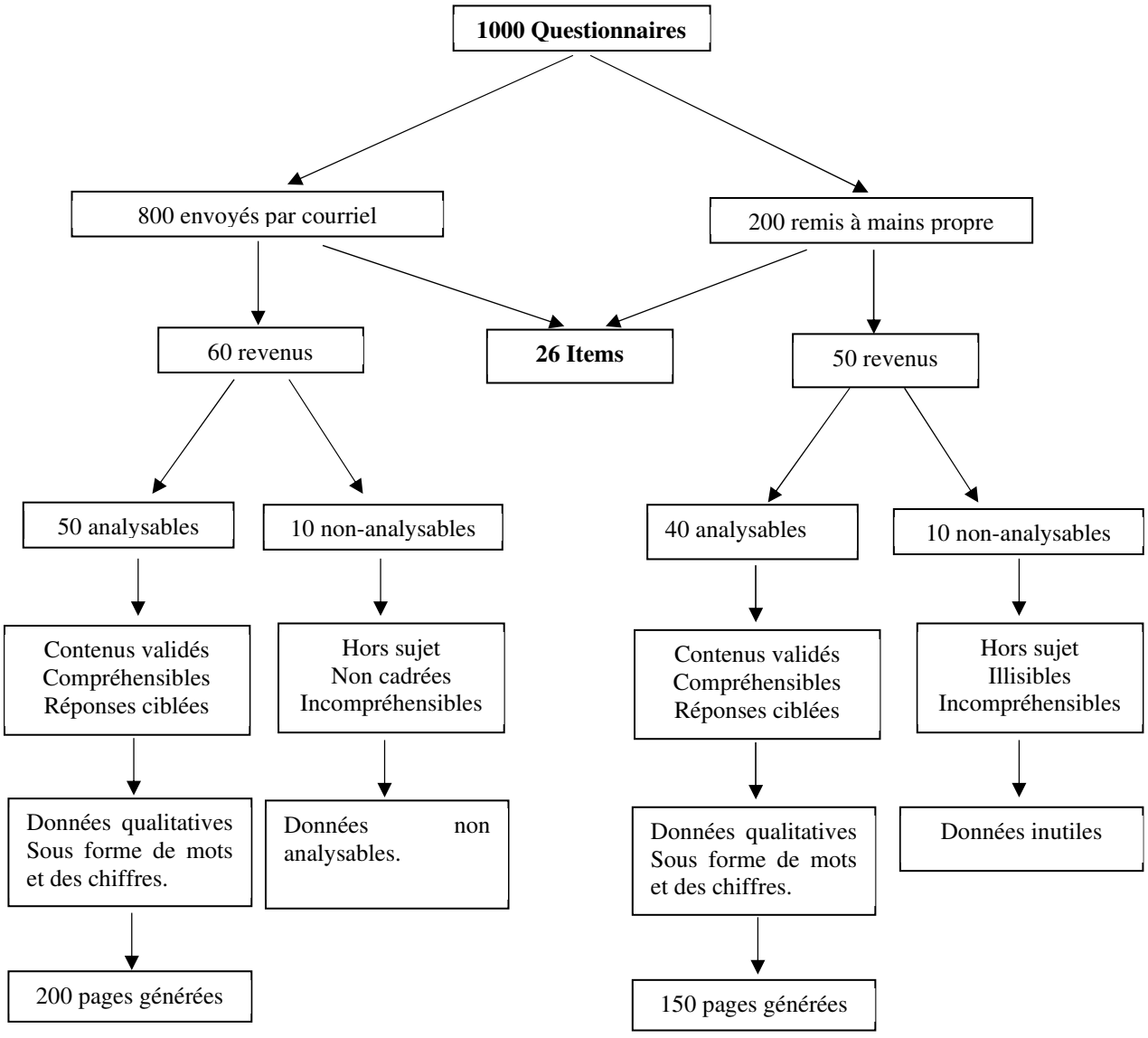
Ici, le chercheur utilise un guide bien structuré pour aborder une série de thèmes qu'il a préalablement définis. L'enquêteur rebondit sur les propos de l'interviewé dans la compréhension de ces propos et pour plus d'enlaidissements possibles. Le rôle de l'enquêteur dans ce type d'entretien est d'encourager l'interviewé à parler et à donner davantage d'informations sur la thématique de la recherche. Les questions posées dans ce type d'entretien sont relativement ouvertes. L'enquêteur doit les recentrer afin de ne pas perdre de vue l'objectif qu'il s'est fixé (Blanchet & Gotman, 2010).

2.3.2.2. Le questionnaire.

Le questionnaire est un outil complémentaire à l'interview pour apporter des éclaircissements sur ce que l'enquêté a dû déclarer en amont. L'enquête par questionnaire vise à examiner les hypothèses de la recherche, tout en vérifiant les corrélations suggérées. La valeur ajoutée de cette approche est de pouvoir

agréer et comparer les réponses, elles prennent alors une forme standardisée et parfois pré codée. Étant une suite logique de l'entretien, la construction d'un questionnaire permet de traduire les indicateurs en question et les formuler adéquatement. On parle ainsi de l'opérationnalisation stratégique de la démarche questionnaire. La formulation des questions est une étape cruciale dans une enquête. Les données recueillies au moyen d'un questionnaire concernent entre autres les caractéristiques et les spécificités des acteurs de terrain à savoir : les pratiques dans le métier, les opinions dans la réalisation des actions à l'égard du développement culturel, des informations générales sur l'économie de la culture et sur les mécanismes du fonctionnement du secteur. Nous avons privilégié le mode question fermée pour des réponses nettes, courtes, précises et faciles à traiter. Notre questionnaire est composé de 26 items. Soit un totale de 1000 questionnaires envoyés, dont 800 par courriels associés au logiciel *Googleforms* et 200 en supports papier remis à mains propres avec un résultat positif.

Schéma 6 : Questionnaires envoyés.



Par les soins de l'auteur

2.3.2.3. L'observation non-participante.

Avec l'observation non-participante, le chercheur ne participe à aucune activité dans le cadre naturel. Les données sont collectées en observant, en prenant des notes ou en tenant un journal de bord. Le chercheur ne développe pas de relation avec les participants et ne peut donc pas explorer d'autres questions en relation avec les observations faites, à moins que cette approche ne soit complétée par un suivi[26]. Il y a observation, quand y a le besoin de toucher la réalité du terrain à analyser. L'observation est une question pratique, méthodologique et théorique incontournable dans le champ de l'analyse (Bonnemain & al., 2015 :99).

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi l'observation non-participante, question d'observer les réalités et les comportements des acteurs culturels dans l'exercice de leurs missions. Il a été question pour nous de recueillir une quantité d'éléments pertinents. Dans l'approche d'observation non-participante, il est question de garder une certaine distance avec les actions des acteurs et avoir un point de vue externe (Kadji Ngassam, 2015 :225). Cette posture permet de conduire les recherches dans la réalisation des interviews avec les acteurs de développement culturel. Sachant que le terrain exige des contraintes et des obligations, pour atteindre nos objectifs d'accès aux données primaires, nous nous sommes soumis aux exigences du terrain.

L'observation non-participante nous a fait intégrer trois groupes d'échanges au sein de la communauté des acteurs-entrepreneurs culturels : les responsables et représentants des EOCs, les acteurs de l'administration de l'État et les artistes-musiciens. Les données recueillies ont été d'une validé pratique et analytique. Les discours des acteurs-entrepreneurs culturels ont présentés les mécanismes d'appropriation des outils pour gérer les EOCs, ainsi que la construction des théories. Il n'a pas été (parfois) facile sur le terrain, mais il fallait trouver des astuces et des méthodes conduisant vers les résultats recherchés. Les données primaires sont d'une grande nécessité et d'une importance capitale pour une recherche. Nul ne peut analyser un cas sans aller au plus près de la réalité et de la toucher dans la pratique de l'observation (Ciccone, 2012 : 55-77). La démarche a permis à notre rechercher de toucher notre cible, de construire nos théories et de justifier notre problématique de départ. Dans ce processus de la compréhension du concept observation, Massonnat propose cinq significations :

Tableau 24 *: Les cinq significations de l'observation en sciences sociales.*

1.	L'observation comme étant le lieu où le contexte institutionnel dans lequel se fait un diagnostic.
2.	L'observation comme stratégie d'action : ensemble des actes qui contribuent à un diagnostic.
3.	L'observation comme étape ou méthode de recherche (observation directe : tests ou questionnaires).
4.	L'observation assimilée au produit ou au résultat de l'action d'observer : toute donnée empirique recueillie prend alors ce nom. Le produit de l'observation directe devient un observable.
5.	L'observation plus rarement définie comme un processus (ensemble des opérations psychologiques en œuvre dans l'acte d'observation).

Adapté de Aline Scouarnec (2004 :25).

[26] Tableau 9 : Outils de collecte de données qualitatives. Résumé et exemples. Consulté le 06/09/2020 sur : http://adphealth.org/irtoolkit/fr/methodes-de-recherche-et-gestion-des-donnees/outils-et-techniques-de-recherche.html?tdrmodal=118#sec2_1

De la première signification à la cinquième, les similitudes résident sur la finalité que comporte le concept dans la compréhension terminologique. L'observation est prise comme un lieu de diagnostic, de réalisation des tests, de recueil des données ou de processus de compréhension psychologique. L'enquêteur face à la réalité d'observation s'immerge dans une réalité afin d'analyser un phénomène, pour la décrire selon ses mots et sa compréhension. Faisant suite à cette réalité observable, il se retrouve face à deux hypothèses de conduites de la recherche : le modèle de diagnostic et le modèle d'exploration.

Le modèle diagnostic se rapproche d'une expérimentation. À ce niveau, il est extérieur au groupe (à la limite dans l'expérimentation en laboratoire, il est invisible derrière un écran). Cependant dans le modèle d'exploration, il étudie des groupes larges ou restreints et ne pourrait (rarement) rester extérieur au milieu observé. L'observation fournit des données par plusieurs techniques tels que l'observation directe, l'observation rapportée (aussi appelé indirecte), les questionnaires, les sociogrammes, etc. (Berthiaume, 2004).

QUATRIEME CHAPITRE

LE CAMEROUN ET L'ANALYSE EMPIRIQUE

« Le sens du terrain ne va pas de soi. C'est une construction largement opérée par la démarche du chercheur pour lequel un terrain donné peut-être la caution ou le support d'une recherche. La représentation (« restitution ») de ce terrain n'en laisse voir qu'une interprétation partielle liée à un projet scientifique. L'intérêt d'une recherche, et sans doute le véritable sens du terrain, serait alors la démarche d'inscription originale d'un chercheur dans une production scientifique » (Quinton, 2002 :41).

SECTION I

LE CAMEROUN, TERRAIN D'ETUDE
ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE DE LA CULTURE

1. Présentation globale du pays.

Le Cameroun se situe en Afrique centrale avec pour capitale politique la ville de Yaoundé et la ville de Douala, capitale économique. Il est le seul pays bilingue en Afrique, utilisant le français et l'anglais comme langues officielles, divisé en deux zones linguistiques à savoir : la zone anglophone qui occupe le Nord-Ouest et le Sud-Ouest, et la zone francophone qui couvre les autres régions. On dit de ce beau pays qu'il est l'Afrique en miniature (Tchawa, 2012 :319 ; Kamdem, 1996), avec une population de 23.248.044 habitants (2017)[27], pour une superficie de 475.650 km² (CIAN, 2012). Il est le centre, voire le moteur du développement économique et culturel en Afrique centrale.

Au Cameroun, avant la colonisation et le christianisme, se mêlent dans une cohabitation sans heurts majeurs, l'islam du groupe soudanais du Nord et l'animisme caractéristique des Bantous de la forêt. Face à un tel contexte propice aux contacts, aux échanges, à la mobilité et à la diversité, peut-on récuser l'expression consacrée par l'usage, « le Cameroun : une Afrique en miniature » ? Cette position exceptionnelle n'a pas été réalisée uniquement durant l'histoire, elle se construit encore de jours, notamment à travers l'option du bilinguisme officiel du pays (Tchawa, 2012 :335).

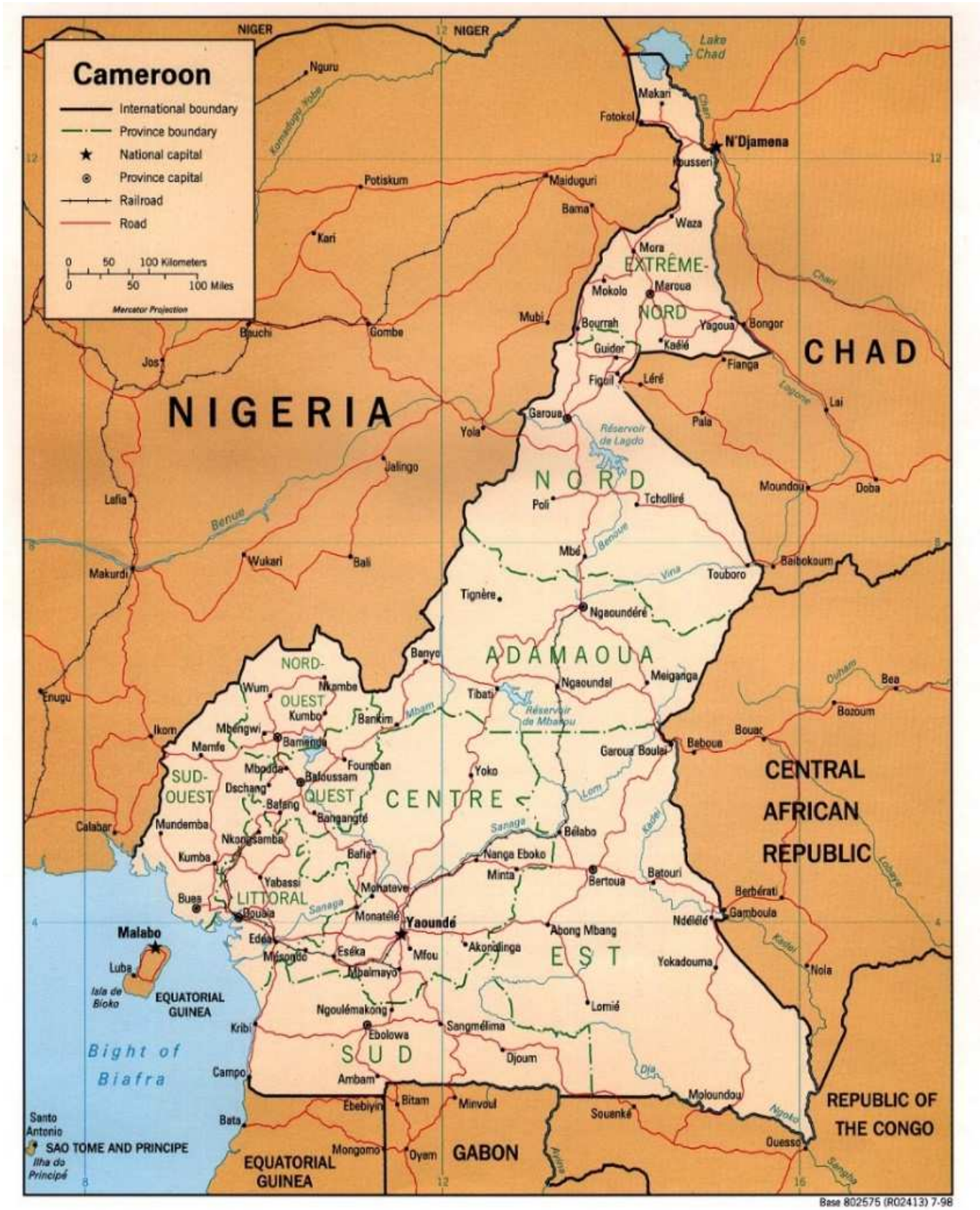
Le Cameroun est une République de type présidentiel avec un régime parlementaire dualiste et rationalisé. En 1472, les Portugais vont faire la découverte du pays, puis il sera colonisé en 1884 par l'Allemagne. Cameroun, pays multiculturel et bilingue avec un milieu naturel diversifié est le moteur économique et culturel pour l'Afrique centrale.

Le Traité de Versailles (à la fin de la première guerre mondiale), le pays a été placé, en 1919, par la Société Des Nations (SDN) sous mandat des administrations française (pour le Cameroun Oriental avec pour capitale Yaoundé) et anglaise (pour le Cameroun Occidental avec pour capitale Buéa). Le pays accède à l'indépendance le 1er janvier 1960 pour le Cameroun sous tutelle française et le 1er octobre 1961 pour le Cameroun sous tutelle anglaise[28].

[27] Cameroun. Consulté le 12/12/2018 sur : https://www.populationdata.net/pays/cameroun/
[28] *Ibidem*, consulté le 12/12/2018 sur : http://www.statistics-cameroon.org/manager.php?id=11&id2=68&link=8

1.1. Carte du Cameroun.

Image 19 *: Carte du Cameroun.*



Source : CIA

1.2. Les climats et la fiche identitaire du pays.

À la lumière des données produites par l'institut nationale de la statistique du Cameroun sur les généralités du pays, les provinces du Centre, de l'Est, du Littoral, du Sud et du Sud-Ouest qui sont situés dans les zones maritime et équatoriale[29], se regroupent dans la zone dite forestière, précisément dans le Sud. La particularité de cette zone dite forestière à des spécificités humides, forestières et pluvieuses. C'est une zone qui se caractérise par une végétation très dense, un vaste réseau hydrographique et un climat chaud et humide aux précipitations abondantes[30].

L'avantage de cette zone en termes de climat est propice à l'agriculture. Il y a également dans cette analyse des climats du pays, les hauts plateaux de l'ouest (provinces de l'Ouest et du Nord-Ouest), dont l'altitude moyenne est supérieure à 1100 m, forment une région riche en terres volcaniques favorables à l'agriculture (café, maraîchers, etc.).

La végétation y est moins dense que dans le sud forestier et le climat frais qui y règne est favorable à l'éclosion de toutes sortes d'activités. De plus, la forte densité de peuplement par rapport à la moyenne nationale en fait une des premières zones d'émigration. Les principales villes sont Bafoussam, Bamenda et la ville universitaire de Dschang.

Le nord soudano sahélien (provinces de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord) est une région de savanes et de steppes. En dehors du plateau de l'Adamaoua où le climat est plus tempéré, le reste de cette région est caractérisé par un climat tropical chaud et sec aux précipitations de plus en plus limitées au fur et à mesure que l'on se rapproche du lac Tchad. La région est propice à l'élevage du bovin et à la culture du coton, de l'oignon, du mil, de la pomme de terre, de l'igname blanche et des arachides[31].

Comme tous les pays du monde, le Cameroun abrite également plusieurs villes de grandes tailles, dont deux sont les plus grands du pays à savoir : « *Yaoundé* », la première ville et capitale politique, ville aux sept collines. Elle se trouve dans la partie méridionale du pays, le centre de toutes les démarches administratives et politiques. « *Douala* » la deuxième ville, capitale économique avec ses activités commerciales et industrielles, avec son port en eau profonde. A ces deux grandes villes phares, il y a également d'autres centres urbains importants à l'image d'Edéa, de Limbe, de Kribi et autres.

Tableau 25 *: Fiche présentation du pays.*

Données géographiques					
Superficie	***Capitale***	***Villes principales***	***Langues officielles***	***Monnaie***	***Fête nationale***
475.442 km²	Yaoundé	Douala, Yaoundé, Bafoussam, Garoua, Maroua.	Français & Anglais	Franc CFA	20 mai

[29] *Ibidem*, consulté le 12/12/2018 sur : http://www.statistics-cameroon.org/manager.php?id=11&id2=68&link=8
[30] *Ibidem*, consulté le 12/12/2018 sur : http://www.statistics-cameroon.org/manager.php?id=11&id2=68&link=8
[31] *Ibidem*, consulté le 12/12/2018 sur : http://www.statistics-cameroon.org/manager.php?id=11&id2=68&link=8

Données démographiques				
Population	***Croissance démographique***	***Espérance de vie***	***Religion(s)***	***Indice de développement humain***
23,3 millions d'habitants (BM, 2015)	2,5 % (BM, 2015)	55 ans (BM, 2014)	Christianisme (35-40%) Islam (15-20%) Animisme (45%)	153e rang sur 188 (PNUD, 2016).
Données économiques				
PIB nominal	***PIB par habitant***	***Taux de croissance du PIB en 2017***		***Taux d'inflation***
29,198 Mds USD courants (BM, 2015)	1263 $ (DG Trésor, 2018)	3,2 % (DG Trésor, 2018)		0,9 en 2016 % (FMI, 2018)

Source : https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/cameroun/presentation-du-cameroun/

Tableau 26 *: État de développement du pays.*

Incidence de la pauvreté.	**39.9%**
Taux de scolarisation au primaire.	**82.6%**
Taux d'alphabétisation de 15-49 ans.	**73%**
Taux de prévalence du VIH dans la population de 15 à 49 ans.	**4.3%**
Superficie des aires protégée (hormis les réserves forestières).	**8%**
Proportion de la population ayant accès à une eau potable.	**59.8%**

Source : Institut National de la Statistique. Rapport national de progrès des OMD 2012.

1.3. Environnement politique, économique, sociale et enjeux de développement.

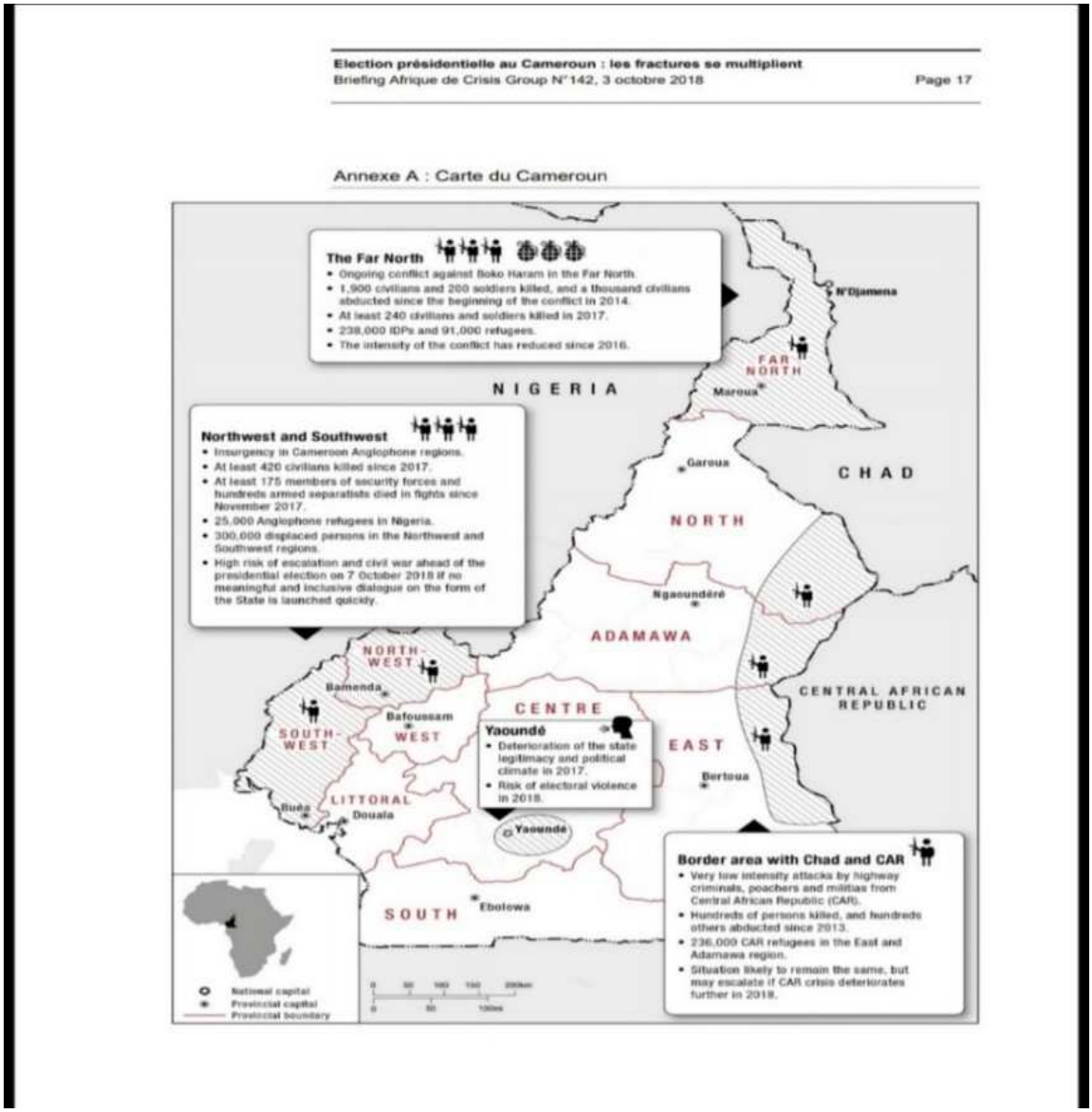
1.3.1. Climat politique.

Le climat politique au Cameroun ressemble à un lac d'eau calme et profond, dont la surface représente le côté sournois des leaders politiques (partis au pouvoir, oppositions et sécessionnistes). En dehors des remous ou de la contestation lors de l'élection présidentielle du 7 octobre 2018, dont certains acteurs politiques ont qualifié de mascarade, ainsi que les tensions du côté l'Ouest du pays, il y a aussi des tensions sous-jacentes d'une image du sous-marin des groupes ethniques. Les tensions sont sous-terraines et enveloppées par du plastique prêt à s'enflammer. Les troubles militaires qui se déroulent dans les zones anglophones ont fait vidées les villes de ses populations. Actuellement, l'armée régulière a pris le contrôle des cités des mains des sécessionnistes. Les habitants qui résistent encore subissent au quotidien des affres de la guerre du côté de l'armée régulière d'une part, et des quelques séparatistes d'autre part, qui contrôlent certaines zones incontrôlées par l'armée régulière.

De tous temps, une main tendue est toujours lancée par le Président de la République, question de ramener à la table des discussions tous les camerounais. En 2018, lors d'une adresse télévisée à la nation, le président a délivré un message prônant l'union de la nation, avec à la clé, la libération des centaines des prisonniers considérés comme sécessionnistes. Pour la libération, il a tenu parole. Plusieurs sécessionistes de la crise anglophone ont été libérés, ainsi quelques opposants politiques. Dans cette libération, il y a eu le candidat malheureux à la dernière élection présidentielle, arrivé en deuxième position en octobre 2018, Maurice KAMTO.

Il fut plusieurs fois ministre avant de passer à l'opposition. Malgré ces avancées, le climat politique reste précaire. La crise anglophone continue de faire des victimes dans le silence. À côté de cette guerre de la zone anglophone où l'attention des autorités et de la communauté internationale est tournée, il y a aussi une guérira qui se déroule dans l'extrême-nord du pays, orchestré par les attaques de « Boko haram »[32]. Une guérira très sauvage sans pitié qui cause des morts en dizaine.

Image 20 *: Carte sur l'état des tensions du pays.*



Crisis Group - 2018

Depuis sa fondation, la République du Cameroun est en proie aux multiples discordes en interne. L'histoire montre que le Cameroun s'est construit au cours des périodes de volontarisme interne certes, mais aussi par divers apports des ethnies de plus de 130 qui se sont plus ou moins disputé le territoire au fil des temps.

[32] Une secte islamiste qui sème la terreur dans le nord du Nigeria. Elle a revendiqué de nombreux attentats, visant notamment les chrétiens du pays. Consulté le 18/04/2020 sur : https://www.francetvinfo.fr/monde/afrique/nigeria/boko-haram/

Les régions de l'ouest du Cameroun et celles du nord ont connu durant les périodes antérieures des moments exceptionnellement mouvementés marqués par de nombreuses migrations et par des échanges donnant lieu à la formation des confédérations de chefferies et de royaumes (Ndobo, 1999 : 799).

L'incertitude du point de vue climat politique est le point clé dans les deux zones anglophones (Nord-Ouest et le Sud-Ouest) du pays. Les tensions sont loin de s'arrêter, sans un vrai dialogue comme réclamé par les leaders sécessionnistes. C'est à travers les médias locaux et internationaux suivant une annonce que la Suisse s'est portée volontaire, de conduire les négociations entre le gouvernement et les sécessionnistes anglophones. À la surprise générale, le président de la République lors d'un discours télévisé a convoqué un dialogue national sur la crise anglophone, sans fait mention de l'offre de médiation des Suisses. Le dit dialogue national s'est ouvert le lundi 30 septembre 2019 à Yaoundé pour 5 jours des travaux.

1.3.2. Environnement socioéconomique.

Le développement économique d'une nation passe par la volonté tout d'abord des politiques, en qualité de législateur, puis des acteurs de terrain dont l'ambition primordiale est d'apporter de la valeur ajoutée dans le développement et la croissance de la nation. Aucune croissance quelle que soit le pays dans le monde à l'heure de la mondialisation, ne peut se soustraire des réalités objectives et attentistes des producteurs des valeurs, visant des résultats positifs. Cette détermination et cette ambition dépendent sans doute de la volonté et de l'engagement des ceux qui font de l'économie nationale, un levier de performance et de mesure sociale. Les décideurs politiques face à leurs engouements à donner et à redonner une véritable impulsion dans le secteur porteur d'innovation, de développement et de croissance tous azimuts doivent s'impliquer dans la conquête des résultats positifs et dynamiques pour l'économie du pays.

1.3.3. Les enjeux et défis de développement.

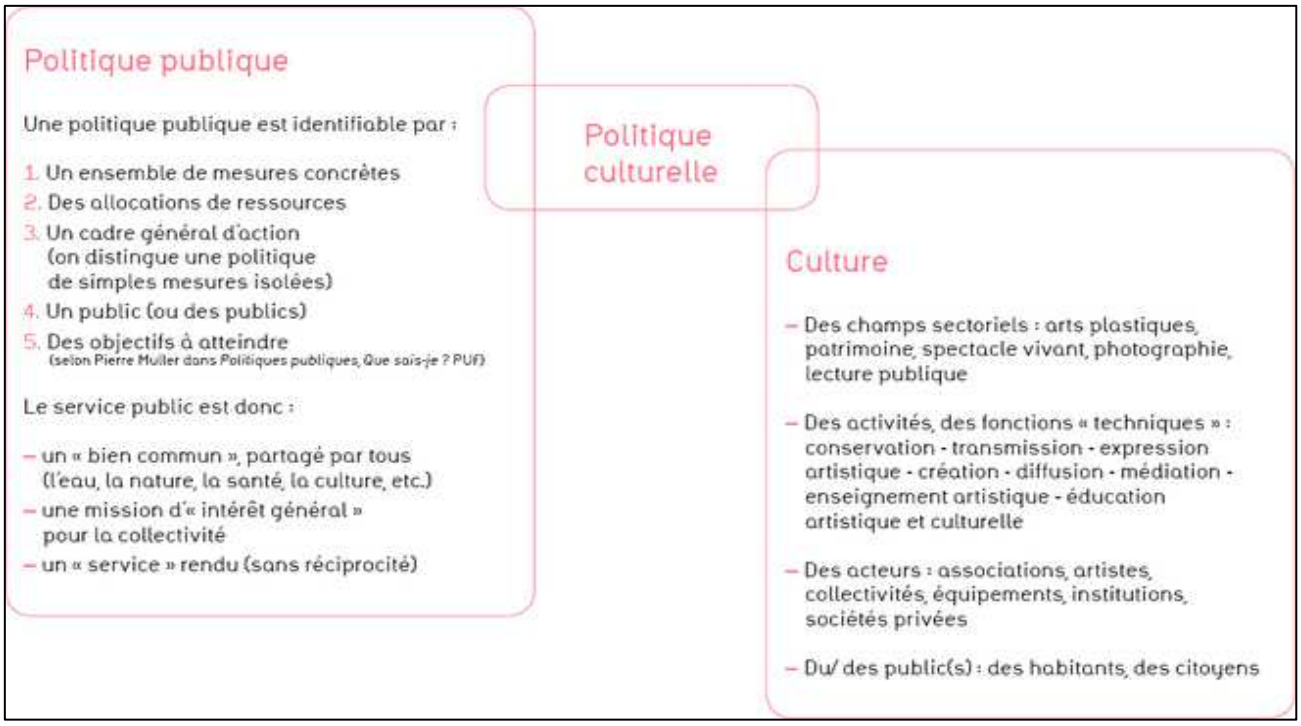
Avec une économie variée et un retour timide des investissements étrangers, les enjeux de développement du pays connaissent des véritables problèmes de gouvernance. La peur des investisseurs face au climat actuel (politique) à investir freine le développement. Cela rend moins attractif les éventuels investisseurs. Le défi du gouvernement pour la période 2010-2020, suivant le cadre de référence de la stratégie de développement du pays est d'intégrer, les orientations de la vision (Vision 2035, 2009) à long terme. Du côté de *Transparency International*, au regard de la mauvaise gouvernance des institutions de l'État, le pays est classé 153ème sur 180 pays dans l'indice de perception de la corruption pour l'année 2017. De 163ème en 2018 pour se retrouver à la 166ème place sur 190 selon un rapport de *Doing Business* 2019 sur la réglementation des affaires, avec un score de 47.78 dans le dernier rapport de la Banque mondiale, le pays ne fait pas des efforts pour améliorer le climat des affaires.

Ces données chiffrées issues *Transparency International* et *Doing Business* provoqueraient auprès des futurs investisseurs internationaux des (possibles) doutes et des craintes. Sachant que la gouvernance, d'après Meisel et Aoudia (2008 :1159), désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'informations et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale, le respect de ces normes est une garantie pour le pays et son économie. Une bonne gouvernance ouvre les portes aux milliers d'investissements, et favorise le développement économique.

2. Regard sur le développement de la politique culturelle au Cameroun.

Une politique culturelle est une armature que dispose un État ou un gouvernement dans la définition des priorités culturelles, suivant les principes et les normes d'un développement responsable et durable des aspects de la culture. Les politiques culturelles sont aussi diverses que les cultures elles-mêmes ; il appartient à chaque état membre de déterminer et d'appliquer la sienne, compte tenu de sa conception de la culture, de son système socio-économique, de son idéologie politique et de son développement technologique. Néanmoins, les méthodes de la politique culturelle (comme celles de la politique générale du développement) posent des problèmes universels - principalement d'ordre institutionnel, administratif et financier - et l'on reconnaît de plus en plus la nécessité d'échanges d'expériences et d'informations à leur sujet (Bahoken & Atangana, 1975 :5). Les industries culturelles ne constituent pas encore un secteur à haute valeur ajoutée, pourtant, la créativité existe et des politiques culturelles nationales ont été élaborées (CEEAC, 2014 :24).

Illustration 8 **:** *Approche structurelle d'une politique culturelle.*



Source : http://www.culture-territoires.org/contextualisation/politique-culturelle/definition

Le cas du Cameroun reste une problématique dont les décideurs publics et les acteurs culturels - administrateurs, directeurs d'équipement, organisateurs d'événement, associations, syndicats professionnels, collectivités publiques, élus, groupes de pression, etc. (Nicolas, 2010 :88) - doivent s'asseoir et proposer des idées, des pistes de réflexions pour activer une politique culturelle objective et réaliste. Au vu de cette réalité, des acteurs du terrain se posent les questions, ou doutent de l'existence d'une politique au Cameroun.

Dans le document de la politique culturelle datant de 1975, il est mentionné, l'un des objectifs de notre politique culturelle est la conservation de la créativité individuelle, c'est-à-dire la restitution à chaque citoyen de sa personnalité propre. C'est par ce regain de dignité que se fera l'intégration nationale d'où émergera une personnalité culturelle camerounaise capable d'apporter à la civilisation universelle des éléments vigoureux et authentiques découlant de sa vision originale dégagée de toute aliénation. Tel est le principe qui a présidé à la création des institutions chargées de l'action culturelle (Bahoken et Atangana, 1975 :10).

Une volonté manifeste de promouvoir la créativité et la valorisation des valeurs dites originales suivant les cultures locales. Le Cameroun est un pays culturellement particulier et spécifique, au vu de la volonté et de l'engagement des acteurs-entrepreneurs culturels à proposer des offres artistiques et à développer le secteur qualifier parfois sans un soutien conséquent. Le secteur de la culture est souvent qualifié de parent pauvre, par rapport aux doutes muris par les politiques sur la rentabilité économique, et de fragilité par les acteurs-entrepreneurs culturels à investir économiquement.

Son délaissement par les politiques, du fait de la méconnaissance des avantages socioéconomique de la chose culturelle[33] suscite des questions et des doutes. Au-delà de ce manque de soutien et d'accompagnement voulu et attendu par les acteurs-entrepreneurs culturels, des énormes efforts sont fournis par ces derniers à redonner de l'espoir à ce secteur. Ils créent des entreprises et des organisations culturelles, susceptibles d'accompagner leurs créations, leurs idées novatrices et des projets porteurs d'espoirs.

[33] La culture, parent pauvre des politiques, 2013. Consulté le 17/01/2019 sur : https://www.racines.ma/fr/node/70

2.1. Ministère des arts et de la culture (MINAC).

***Encadré 2* : Description et missions.**

Structure autonome de niveau gouvernemental chargée de l'administration de la culture, instituée par **Décret présidentiel N° 92/ 245 du 26 novembre 1992**, en lieu et place de l'ex – Ministère de l'Information et de la Culture créé par **Décret N° 72 / 245 du 20 novembre 1978** et **Décret N° 88/ 1278 du 21 septembre 1988**, le tout premier Ministère de la Culture apparaît comme le plus beau fleuron issu d'un vaste et fructueux débat national sur l'identité culturelle camerounaise tenu à Yaoundé du 23 au 26 août 1991.

Ce débat, bâti sur les entrailles de la société camerounaise prise dans sa diversité (*artistes et écrivains, promoteurs des œuvres de l'esprit et intellectuels de sensibilités multiformes, associations et organismes non gouvernementaux, collectivités locales impliquées dans l'action culturelle*), a eu lieu dans le cadre des premiers États Généraux de la Culture organisés au Cameroun sous l'égide du professeur **AUGUSTIN KONTCHOU KOUOMEGNI**, Ministre de l'Information et de la Culture, et dont la première recommandation au plan de l'administration, du financement et de la structuration du paysage camerounais a été la création d'un Ministère de la Culture distinct de l'Information.

Le **Décret présidentiel N° 92 /245 du 26 novembre 1992** d'origine, de même que le tout récent **Décret N° 2005/177 du 27 mai 2005** portant organisation du Ministère de la Culture (MINCULT) assignent des missions spécifiques au nouveau Département de la Culture. Il est notamment chargé de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique du Gouvernement en matière de promotion et de développement culturels, ainsi que de l'intégration nationale.

À ce titre, il est responsable :

- ❖ du développement et de la diffusion de la culture nationale ;
- ❖ de la préparation et du suivi des mesures visant à renforcer l'intégration nationale ;
- ❖ de la cinématographie ;
- ❖ de la protection, de la conservation, de l'enrichissement et de la promotion du patrimoine culturel, artistique et cinématographique national.
- ❖ de la préservation des sites et monuments historiques ;
- ❖ des musées, des bibliothèques, des cinémathèques et des archives nationales.

En outre, il veille à l'expansion du bilinguisme, assure la liaison entre les pouvoirs publics et les organisations de droits d'auteurs, et exerce la tutelle des établissements et organismes spécialisés ci-après : le Palais des Congrès, l'Ensemble National, la Cinémathèque Nationale, la Centrale de Lecture Publique et l'Institut National des Arts et de la Culture. A la tête du Département de la Culture se sont succédé depuis sa création en 1992, six Ministres dont un Ministre d'État.

Il s'agit précisément :

1. du Ministre **BIPOUN WOUM** : (1992 - 1994).
2. du Ministre **ESAIE CHARLES TOKO MANGAN** : (1994 – 1996).
3. du Ministre d'État **FERDINAND LEOPOLD OYONO** : (1997 – 2006).
4. de la Ministre **AMA TUTU MUNA** : (2007 – 2015).
5. du Ministre, Professeur **NARCISSE MOUELE KOMBI** : (2016 – 2018)
6. du Ministre **PIERRE ISMAEL BIDOUNG MKPATT** : (2019).

Source : http://archeocameroun.afrikblog.com/archives/2011/02/10/20355418.html

Cette description du MINAC nous conduit à élargir les missions de ce dernier avec les propos du secrétaire général du ministère lors d'un entretien[34] où, il fait le point sur les actions menées par le département au

[34] « L'on pourrait citer sans que la liste ne soit exhaustive, les principaux festivals contemporains et patrimoniaux. Il s'agit notamment du Festival des peuples Bandjoun Nsem Todjom, le Festival Écrans Noirs, le Festival de danses et de percussions Abok I Ngoma, le Festival de musiques Bantoues plus connu sous le nom de Festibikutsi, le Festival de Caricature et d'Humour de Yaoundé (FESCHARY), le Festival du Film tout court, le Festival Sahel Week organisé en faveur de la communauté de l'ère Soudano-sahélienne à Yaoundé, la 1ère édition du South West Cultural festival de Kumba, l'édition 2015 du Ngondo, la 11ème édition de l'élection Miss Cameroun (COMICA) et ses déplacements à l'extérieur, Le MINAC a appuyé à la célébration des carrières professionnelles de certaines icônes comme Ben Decca, Eko Roosvelt, le regretté Joe MBOULE, OTTOU Marcellin. Le Minac a contribué au rayonnement diplomatique culturel à travers la participation aux grands rendez-vous culturels notamment la tournée du Ballet National en Allemagne, en Italie et à Dakar au Sénégal, l'organisation des activités et opérationnalité des structures d'animation à travers l'organisation d'un concert de musique de soutien aux Forces de Défense et de Sécurité dans la lutte contre BOKON HARAM, l'animation de YA FE 2015, l'ouverture au public de la salle SITA BELLA et du Centre Culturel Camerounais pour ne citer que ceux-là. De même le MINAC a apporté un appui substantiel à la production de nombreuses œuvres littéraires et artistiques dont les dossiers ont été présentés par les artistes et des structures en charge de la production. Il faut tout de même relever dans cet ordre d'idées, que près d'une centaine de localités ont bénéficié de la diffusion des œuvres cinématographiques camerounaises dans le cadre

profit des acteurs-entrepreneurs culturels et de la politique culturelle. Ce discours est une forme de réponse aux acteurs du développement culturel qui sont (toujours) dans la critique et le plaintif, sur les efforts consentis par le MINAC. Ces propos sonnent comme un rappel à l'ordre à certains acteurs-entrepreneurs culturels. Face à ce discours, certains acteurs et professionnels indépendants pensent les choses suivantes :

> *Le ministère de la culture doit être un partenaire, un régulateur, un accompagnateur pour les acteurs culturels, et non un pourvoyeur de fond quelconque dans la réalisation des projets des acteurs culturels indépendants* (Entretien, Douala, décembre, 2018).
>
> *En qualité de régulateur du secteur de la culture dans le pays, le MINAC devrait être le facilitateur des acteurs culturels indépendants auprès des organismes privés de la place, dans l'accompagnement de nos projets et de nos idées* (Entretien, Yaoundé, décembre, 2018).
>
> *Nous, les acteurs culturels doivent savoir que le Ministère des arts et de la culture n'est pas une banque, mais un régulateur de notre secteur, et exécuté un programme politique imposé par sa hiérarchie. C'est à nous de trouver des voies et moyens pour réaliser nos projets, certes avec pour Ministère comme facilitateur* (Entretien, Yaoundé, décembre, 2018).
>
> *Le Ministère doit être régulateur du secteur de la culture et des arts, mais doit aussi mettre en place des mécanismes d'applications des textes juridiques qui encadrent le secteur voulu par lui-même. Sinon, il ne sert à rien de faire voter des lois à l'assemblée, les promulguées par le Président de la République pour après les mettre dans les tiroirs, c'est du gâchis* (Entretien, Douala, décembre 2018).

En dehors des quelques convergences d'idées observées dans les propos et réactions des acteurs du terrain, il y a aussi des divergences. Le secteur culturel camerounais est un secteur qui reste problématique. Les différentes tentatives de construction d'une politique culturelle et les différentes actions entreprises au quotidien par le ministère en charge des arts et de la culture, restent assez précaires. Cette précarité est d'avantages renforcée par l'absence de vision de ce Ministère et la perception de l'art et de la culture par les populations camerounaises (Tedongmo Teko, 2016 :74).

Le MINAC, d'après l'auteur, doit revoir sa copie en stratégie et en gouvernance, afin de donner une nouvelle image de l'art et de la culture : redéfinition de la vision et des tous les aspects de développement possibles.. Il est question de prise de conscience dans la redéfinition de la vision et des stratégies de développement culturel. Peu importe les questions budgétaires, la première exigence du développement réside dans la définition d'une vision stratégique, qu'elle soit large ou globale. Définir la vision d'une organisation, c'est imaginer son avenir de manière stratégique, pratique et pragmatique. Les décideurs et les techniciens du MINAC ont mission de revoir leur feuille de route, afin de revoir la copie sur la vision du département et de ses missions. Le manque de vision stratégique et d'objectivité font tourner la machine autour d'elle-même.

---

du Cinéma Numérique Ambulant intégré dans le projet Shoot In Cameroon. Entretien du 19 janvier 2016. Consulté le 27/12/2018 sur : https://www.minculture-cameroun-gov.com/

L'absence de vision du Ministère de la culture se manifeste aussi par son incapacité à initier des actions durables sur le long terme. L'absence des salles de cinéma au Cameroun, l'ouverture irrégulière du musée national a public, l'inexistence d'un calendrier des différentes activités et manifestations culturelles, la bonne santé du marché illégal des œuvres musicales et le statut précaire des artistes ne sont pas des indicateurs qui plaident en faveur du Ministère en charge de l'art et de la culture (Tedongmo Teko, 2016 :78).

Certes discutable, la réflexion de l'auteur sur l'état global de santé du Ministère, mais cela reste une réalité. La preuve dans tout cela, notre recherche a touché les réalités concrètes sur les construits des acteurs-entrepreneurs culturels sur le terrain. Malgré les efforts fournis par le MINAC pour faire vivre la culture, son budget souffre du système de rabotage en tout temps. Son budget de fonctionnement subi des diminutions à chaque définition de la loi des finances. Année après année, le budget est instable et souffre des diminutions considérables. En dehors de l'année 2010, où le budget a connu une forte augmentation de plus 4 milliards, le reste des années c'est moins que cela.

Tableau 27 *: Comparaison sur les mouvements d'évolution du budget du MINAC.*

Année	Budget fonctionnement	Budget d'investissement public	TOTAL (En milliards de Fcfa)
2013	2.888	850	**3.738**
2014	2.922	1.000	**3.922**
2015	3.272	800	**4.072**
2016	3.459	600	**4.059**
2017	3.103	710	**3.813**
2018	3.557	860	**4.417**

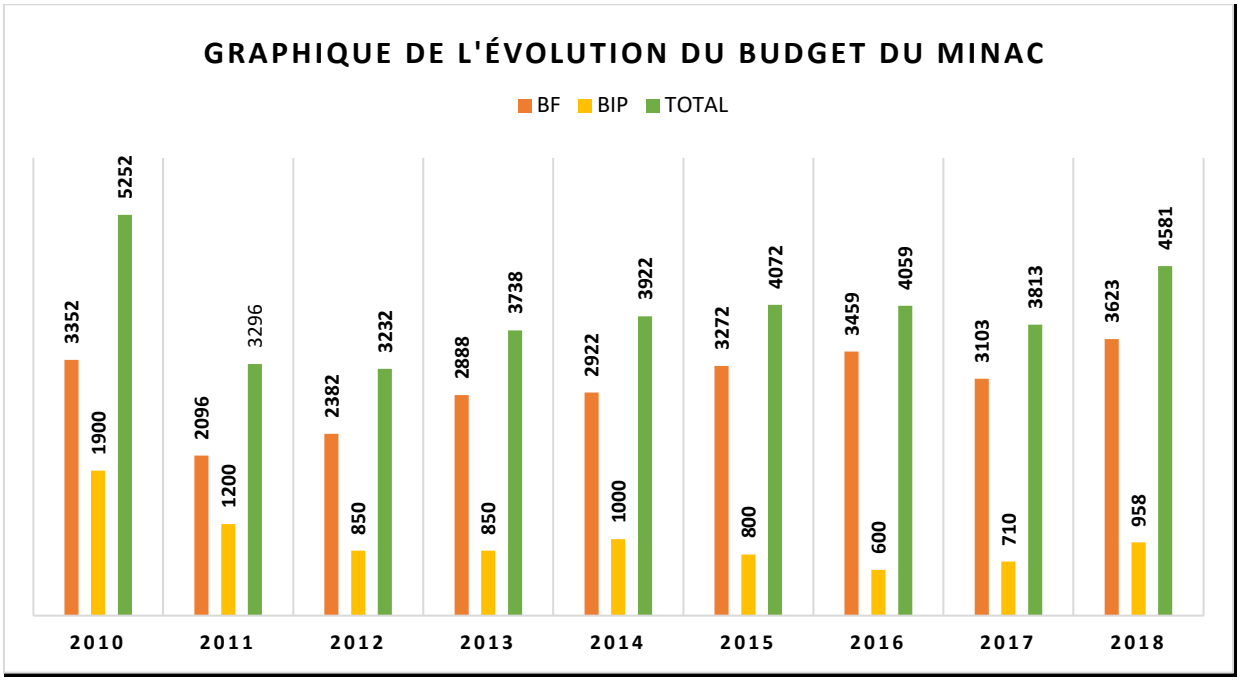
Adapté des lois des finances de 2013 à 2018.

Tableau 28 *: Répartition du budget du Ministère des arts et de la culture dans la loi des finances 2016*

	CHAPITRE 14 -	MINISTERE DES ARTS ET DE LA CULTURE			4 059 000	4 059 000
41	181	CONSERVATION DE L'ART ET DE LA CULTURE CAMEROUNAIS	Reconstituer, sauvegarder et rentabiliser le patrimoine culturel et artistique	Nombre de biens culturels viabilisés économiquement rentable	336 500	336 500
42	182	RENFORCEMENT DE L'APPAREIL DE PRODUCTION DES BIENS ET SERVICES CULTURELS	Renforcer la contribution des biens et services culturels dans le développement économique	Nombre de biens et services culturels offerts	870 000	870 000
43	183	GOUVERNANCE ET APPUI INSTITUTIONNEL DANS LE SOUS SECTEUR ARTS ET CULTURE	Améliorer la coordination des services et assurer la bonne mise en œuvre des programmes	Taux de réalisation des activités budgétisées au sein du Ministère des Arts et de la Culture	2 852 500	2 852 500
	CHAPITRE 15 -	MINISTERE DE L'EDUCATION DE BASE			206 160 000	206 160 000
44	198	GOUVERNANCE ET APPUI INSTITUTIONNEL DU SOUS SECTEUR EDUCATION DE BASE	Assurer la mise en œuvre efficace des programmes	Taux de réalisation des objectifs des programmes opérationnels	28 295 094	28 295 094

Source : http://voilamoi.over-blog.com/2016/06/comment-la-musique-peut-elle-contribuer-au-developpement-du-cameroun.html

Graphisme 2 *: Évolution du budget du MINAC.*



Au regard de ces dotations budgétaires qui se présentent au travers de ce tableau et du graphisme, il est difficile que le MINAC puisse arriver à réaliser tous les projets de son département, et participer au développement de la politique culturelle. Comme l'explique Tedongmo Teko (2016 :76), *il est difficile pour ce Ministère d'effectivement accomplir ses missions*. Dans le cas des événements comme le Festival national des arts et de la culture (FENAC), la rentrée littéraire et artistique, la participation aux salons du livre (…), il doit faire recours à des mécènes et à des partenaires extérieurs à son département.

Il est mentionné dans le Document de Stratégie pour la Croissance et L'emploi (DSCE), *les produits culturels qui passent par la promotion d'une meilleure image du Cameroun constituent un autre pôle de diversification des échanges capables de soutenir la croissance et la création d'emplois au Cameroun*. Pas d'amélioration en termes de financement ou d'augmentation de budget qui pourrait développer le secteur, et faire de ce dernier le point d'appui d'une croissance économique possible. La reconnaissance est manifeste de la part des décideurs politiques du fait que la promotion des produits culturels contribue à l'amélioration de l'image du Cameroun, mais sans effort, ni financement en plus, cela ne pourrait se réaliser.

Il y a peu de place réservée à la culture comme ressource économique dans les documents cadre de politique économique du pays (…) Dieudonné Bondoma Yokono, alors directeur général de l'économie et de la programmation des investissements publics au ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, renseignait que dans le DSCE, tableau de bord du Cameroun pour la période 2010-2019, il n'existe pas de développements consistants sur les aspects de la culture. Selon les chiffres du

ministère des Arts et de la Culture, en 2010, le secteur a seulement contribué à hauteur de 25 milliards de FCFA au PIB chiffré à plus de 10.000 milliards cette année-là, soit environ 0,2% »[35].

Si dans le *tableau décrivant la répartition des allocations par secteur* dans le *Document de Stratégie Pour La Croissance Et L'emploi* (DSCE, 2015 : 113), la culture est mêlée au sport et loisirs avec une indice de 1,7 % de 2007 à 2020, cela va de pair avec les investissements ou la non-amélioration de l'enveloppe budgétaire. Zéro mouvement et zéro changement sur le ligne budgétaire, si on se réfère à l'alinéa qui concerne les budgets de l'éducation, de la défense et sécurité. La culture reste le parent pauvre du développement économique. Certains oublis la force de ce secteur, sachant que c'est un gisement pour le développement de l'économie culturelle dans un pays.

2.1.1. Les organismes d'exécutions de la politique culturelle du MINAC.

2.1.1.1. Commission des Arts et des Lettres (CAL).

La Commission des Arts et des Lettres en sigle CAL a été créé suivant un décret présidentiel N°2001/389 du 05 décembre 2001. C'est un organe chargé d'examiner toutes les demandes de subventions adressées au Ministre des Arts et de la Culture par les artistes et acteurs culturels camerounais. La commission est placée sous la direction d'un président, en même temps Secrétaire Général du Ministère des Arts et de la Culture, et composée des personnalités culturelles du pays, suivant la Décision N° 0123/MINAC/CAB du 26 octobre 2015, tous connus de l'environnement des arts et de la culture du pays, ainsi qu'un représentant du Ministre des Finances, selon l'article 10 du N°2001/389 du 05 décembre 2001.

2.1.1.2. Compte d'Affectation Spéciale pour le Soutien de la Politique Culturelle.

Mise en place par décret N° 2001/389 du 05 décembre 2001, portant création d'un Compte d'affectation Spécial pour le soutien de la Politique Culturelle, le CASSPC, est l'organe de financement des projets culturels du MINAC. Le Compte d'Affectation Spéciale est destiné à encourager la production littéraire et artistique camerounaise. Il permet notamment à l'État : De subventionner la création et la diffusion des œuvres ; De concourir à l'édition ou à la diffusion des œuvres ; D'aider à la création ou à la modernisation des organismes de gestions collectives ; De décerner des prix ; D'allouer des secours aux conjoints ou aux ascendants de artistes décédés ; De contribuer au financement d'Organisations de Solidarité Professionnelle (Recueil, 2016 :290).

Les modalités de gestion des subventions accordées sont définies dans une Note de service N°0051/MINAC/CAB/CASSPC du 21 décembre 2016, appuyer par un Décret N°0189/MINAC/CAB du 20 décembre 2016, portant attribution de subventions aux artistes, associations et entreprises culturelles.

[35] Cameroun : La culture, parent pauvre du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) du 14 août 2016. Consulté le 17/01/2019 sur : https://www.237online.com/cameroun-la-culture-parent-pauvre-du-document-de-strategie-pour-la-croissance-et-lemploi-dsce/

Le compte est d'une enveloppe initiale d'un montant d'un milliard de Francs CFA, afin de soutenir la créativité artistique et de promouvoir les arts camerounais. Depuis la mise en place, plusieurs projets ont déjà bénéficié l'accompagnement financier. Un financement utile et important pour les acteurs-entrepreneurs culturels qui sont abandonnés à leurs tristes sorts et à la débrouillardise quotidienne.

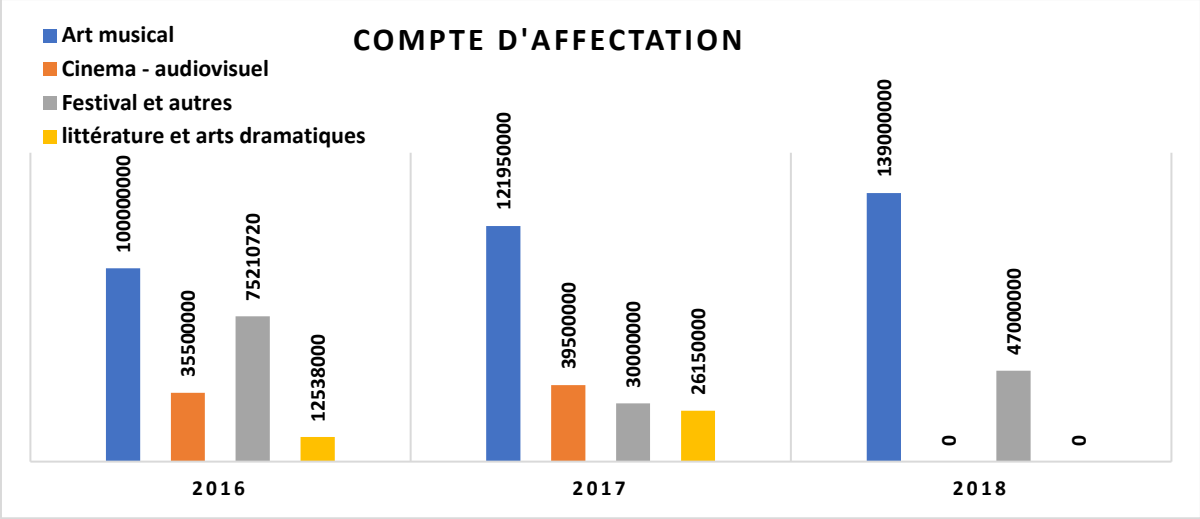
Plusieurs projets se sont réalisés et ont vus le jour grâce au soutien de ce compte. Des emplois, qu'ils soient pérennes ou non, sont créés au travers des projets mises en place par les acteurs de terrain, pour favoriser le développement de l'humain. Tous les acteurs culturels de nationalités camerounaises sont sensés solliciter cette aide, et doivent remplir les conditions suivantes : Être de droit camerounais ; Avoir leur siège au Cameroun ; Avoir un actionnaire ou associé unique, un Directeur ou la majorité des associés, actionnaires ou sociétaires de nationalité camerounaise ; Échapper au contrôle d'une ou plusieurs autres entreprises dont le siège est en dehors du territoire camerounais (Recueil, 2016 :290), en adressant une demande auprès du MINAC.

La Commission des arts et des lettres qui est chargée de traiter les demandes d'aides et de subventions pour le compte du MINAC, a toujours rendue publique la liste des bénéficiaires, ainsi que les montants octroyés selon les catégories. Depuis la mise en place du compte d'affectation pour développement de la politique culturelle au Cameroun, un seul projet a pu atteindre une subvention de 20.000.000Fcfa[36] en 2014 : « *les Saignants* », un film de Jean Pierre Bekolo. Les deux secteurs bénéficiant le plus souvent de ce fond est l'art musical et le cinéma - audiovisuel.

Par exemple en 2017 lors du second semestre, l'art musical à bénéficier de 121.950.000Fcfa d'aide au développement, et le cinéma – audiovisuel, la somme 39.500.000Fcfa, suivant le communiqué radio-presse d'une note de service N°0027/MINAC/CAB/CASSPC/CAL/SAT du 16 juillet 2017. « Les ressources du Compte d'Affectation Spéciale arrêtées annuellement par la Loi de Finances sont constituées par les redevances versées au titre de la représentation ou de la fixation du folklore ; Les redevances versées au titre de l'exploitation des œuvres interprétations phonogrammes, vidéogrammes ou domaine public ; La numération pour copie privée des phonogrammes, vidéogrammes et œuvres imprimées ; Toute autre ressource autorisée par la loi de finances » (Loi de finance, 2015 :10 ; Recueil, 2016 :289-290).

[36] Produire des films : Afriques et Moyens Orient, Claude Forets, septentrion presse universitaire, 2018, p.53.

Graphisme 3 *: Montants octroyés les 3 dernières années par le compte d'affectation.*



En sus de la mise en conformité du demandeur d'aide et de subvention au titre du compte d'affectation lors du dépôt de candidature, ce dernier a aussi mission de rendre les comptes auprès de l'administration si octroi du financement, après réalisation de l'activité. Il est stipulé dans son article 5 de la note de service N°0051/MINAC/CAB/CASSPC du 21/12/2016, au terme de leurs activités, les bénéficiaires sont tenus de produire un rapport et un compte d'emploi, assortis des pièces justificatives dans un délai d'un mois, pour apurement par le contrôleur financier du Ministère des arts et de la culture. En cas de non-respect des obligations et des termes du contrat, s'en suit les sanctions définies dans l'article 6 à savoir, le Ministère des arts et de la culture se réserve le droit d'annuler tout ou partie de la subvention en cas de défaillance ou de carence de la part des bénéficiaires. Tels sont les outils de suivi et de contrôle existants pour le compte d'affectation.

> *Les porteurs de projet dans le domaine de la musique, dans le domaine des arts de la scène en général ou alors dans le domaine des arts plastiques ou dans le domaine de cinéma et de l'audiovisuel ou encore dans le domaine de l'organisation des spectacles ou des festivals et ou encore dans les domaines des spectacles, pardon pas des spectacles, mais dans le domaine de la littérature et des arts dramatiques, tous ceux qui écrivent soit un roman, soit un recueil de poème ou théâtre ou, un essai dans le domaine de la culture, tous ceux-là sont éligibles au compte d'affectation spécial de soutien à la politique culturelle. Il y a deux modes d'éligibilité, soit l'ordonnateur qui est le ministre des arts et de la culture mandatée en cela par le décret, fondateur de ce compte. Il peut décider. Il en a le pouvoir et l'autorité. Il peut décider d'octroyer directement un soutien. Dès qu'il appréhende l'importance, l'opportunité, et il le fait rapidement. Il met son accord formel sur le projet et il me l'envoie. Mais l'autre façon d'être éligible, c'est de bénéficier d'un avis favorable de la commission des arts et des lettres, laquelle a comme pour président, le secrétaire général du ministère et est composé d'éminents hommes de culture, dans les différents secteurs de l'action culturelle. Il y a des cinéastes comme Alphonse Beni, qui est à sa 50ème année de cinéma, il y a les hommes de théâtre et de cinéma comme Ambroise Mbia, il y a les hommes de lettres comme le professeur Nvoundi Etoa. Le Docteur Nvoundi Etoa est l'ancien directeur des éditions clé et préside actuellement la commission du livre scolaire au ministère des enseignements secondaires. Il y a le Docteur Poundi Ngolle Eveline qui était encore, il y a quelques mois inspecteur général au ministère des enseignements secondaires. Il y a le professeur Achille Kilo qui est*

professeur de lettres anglaises et de théâtre. Bon dans le domaine de la musique vous avez les artistes comme Eko Roosevelt, comme Ottou Marcelin, Comme… Kaotal donc des acteurs culturels bien trempées, et dont la notoriété ne souffre d'aucun doute » (Nyobe, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

2.1.1.3. Festival National des Arts et de la Culture (FENAC).

Dans l'optique de valoriser la création artistique et culturelle du pays, il est organisé un grand évènement dénommé, le Festival des Arts et de la Culture (FESTAC) en 1988 à Douala. Fort de son succès et des objectifs atteins par les organisateurs, le FESTAC sera muté en Festival National des Arts et de la Culture (FENAC) par décret présidentiel N°91/193 du 08 avril 1991. Une volonté politique pour offrir un espace d'expression pour aux artistes et créateurs des œuvres d'arts. La première édition du FENAC verra le jour en 1994 à Douala, en mode biennal pour célébrer les talents culturels et artistiques du Cameroun. Après cette première édition, les autres éditions se sont déroulées dans des villes différentes à savoir, la deuxième édition à N'Gaoundéré en 1996, la troisième édition à Ebolowa en 1998, la quatrième édition à Limbé en 2000, la cinquième édition à Bafoussam en 2002 et la sixième édition à Maroua en 2009 (Tedongmo Teko, 2016 :76).

Le FENAC devient ainsi la vitrine pour la promotion des créations artistiques et culturelles camerounaises. Il devient un outil de communication et de légitimité pour le MINAC. À travers ses objectifs, le Ministère vise à redynamiser l'activité culturelle, afin de promouvoir l'unité et l'intégration nationale. L'évènement qui est populaire consacre pour sa part l'excellence dans la créativité artistique, optimiser la promotion des œuvres d'arts, permettre la diffusion et le rayonnement de la culture camerounaise durant les célébrations du festival. Par suite des problèmes financiers, le festival rentrera en hibernation durant des années, pour renaître en 1996, l'année de la relance avec force et efficacité.

Depuis cette année de 1996, les éditions se succèdent et il devient de plus en plus mobile de région en région. Le FENAC est une affaire des fonctionnaires du Ministère des arts et de la culture, qui ont mission d'organiser et d'animer les activités du festival. Pour sa réussite, le Ministère fait appel à des experts, des professionnels et les artistes dans l'organisation et la tenue de chaque édition. Le FENAC est sous tutelle financier du gouvernement, avec un appui des partenaires extérieurs, des sponsors et des mécènes de tous genres.

2.1.1.4. Le Musée National du Cameroun.

Officiellement réouvert le 16 janvier 2015, le Musée national du Cameroun est resté sans activité dès son ouverture en 1988, date de sa dénomination par le président de la République Paul Biya, par un *décret N°2014/PM du 30* avril 2014. Il était temps que les autorités prennent enfin conscience de la nécessité de repenser enjeu culturel du musée pour le considérer d'abord comme une dynamique populaire qu'il a surtout le devoir d'appuyer et d'accompagner avec des efforts de développement (Ndobo, 1999 : 790) la

politique culturelle. Vingt-sept ans après sa transformation en Musée national, le bâtiment qu'habitait le tout premier président du Cameroun, s'est muté en lieu culturel et touristique. Tout s'est fait lors d'une soirée gala culturel.

Mais avant, tout a commencé par une approche de réflexion, l'année 1988 a marqué une étape qu'on pourrait qualifié de décisive vers l'affermissement de l'idée de créer un musée national au Cameroun lorsque dans un contexte politique nouveau le président de la République Paul Biya porta son choix sur ancien palais présidentiel à Yaoundé et décida d'y réaliser un projet de musée national qu'il avait lui-même initié. Il avait cependant chargé le ministère de l'Information et de la Culture de concevoir et d'étudier les possibilités techniques et financières pour la transformation du bâtiment et du site.

Le ministre de l'Information et de la Culture confia la mission à une équipe très réduite pilotée par Germain Loumpet, archéologue, enseignant à université de Yaoundé et proche de Kontchou Kouomeni, ministre de l'Information et de la Culture, ainsi que son conseiller technique Galitzine Loumpet, anthropologue, enseignante à université de Yaoundé et Barry Lane, architecte, expert à l'Unesco. Ce dernier est principalement chargé de l'aménagement de l'environnement du musée ainsi que de la traduction en termes de travaux architecture de la trame du musée (Ndobo, 1999 :801).

Solennellement, c'est le vendredi, 16 janvier 2015 que le Musée national s'est ouvert. Il s'est fermé en 2009 pour cause des travaux. Une réfection qui s'est faite après avoir été laissé à l'abandon et vandalisé par les citoyens malhonnêtes. Avant que cela puisse devenir le lieu et « la demeure du premier président »[37] camerounais, le bâtiment construit en 1930 a été, le siège du représentant de l'autorité administrative française au Cameroun. C'est un monument qui porte en lui toute une histoire du pays. En se mutant en Musée, c'est tout un symbole qui va livrer son contenu historique à tous visiteurs du lieu. « Sa surface globale fait un ensemble qui s'étale sur 15.000 m^2 environ et est constitué d'un édifice central ancien palais présidentiel (ex-maison du gouverneur français) une superficie de 5000 m^2 environ en surface utile ainsi que de bâtiments annexes et un jardin » (Ndobo, 1999 : 803).

Avec ses 5000 m^2 pour 21 salles, les travaux de rénovation du bâtiment, des jardins, ainsi que l'acquisition des objets d'arts auraient coûté une bagatelle somme de « *2.911.139.529 FCFA* » (Ndobo, 1999 : 802). En 2016 l'année de l'évaluation de sa remise en service, c'est plus de 12.000 personnes qui ont franchi les portes du Musée national. Dans cette optique de se développer, la direction du Musée pense à des nouveaux projets comme la construction d'une boutique souvenir, un restaurant et autres pour attirer plus de visiteurs. La vision des dirigeants du Musée est de faire du musée un instrument de politique culturelle nationale (Ndobo, 1999, 794).

[37] Le musée national du Cameroun passe au présent, publié par Eugène C. Shema, le 17.01.2015. Consulté le 18/01/2019 sur : https://www.journalducameroun.com/le-musee-national-du-cameroun-passe-au-present/

Le Musée national offre des services suivants, visites individuelle ou groupe guidées, contées, illustrées, conférences, jeux de société, projections audiovisuelles ; des espaces pour manifestations diverses, dans son French Garden de 15000 m^2 de verdure ; une boutique de souvenirs avec une offre qui va de miniatures d'expositions aux objets estampillés de l'établissement, en passant par des cartes postales ; un atelier de restauration d'objets d'arts. Comme tous les musées dans le monde, il reçoit des visiteurs qui doivent payer des frais des visites, pour contribuer à l'entretien du lieu et ainsi que l'acquisition des objets d'arts pour les visiteurs. Le Musée national est une administration composée d'un directeur, d'un directeur-adjoint, des membres du cabinet, des guides avec un budget de fonctionnement de 100 millions de Fcfa.

Tableau 29 *: Tarifs d'entrée au Musée national du Cameroun.*

Résidents		**Non-résidents**	
Adultes	2000	Adultes	5000
Personnes à mobilité réduite – déficients visuels et auditifs	1000	Personnes à mobilité réduite – déficients visuels et auditifs	2000
Étudiants (carte d'étudiant exigée)	1000	Étudiants (carte d'étudiant exigée)	2500
Enfants (moins de 10 ans)	500	Enfants (moins de 10 ans)	1000
Groupes scolaires (30 élèves au moins) forfait / Encadreurs non compris.	10.000	Groupes scolaires (30 élèves au moins) forfait / Encadreurs non compris.	-
Groupe de 10 adultes	15.000	Groupe de 10 adultes	30.000
Famille (5 membres au plus)	5000	Famille (5 membres au plus)	15.000
AUTRES PRESTATIONS			
Pique-niques (durée 5 h max)	500/per.		
Tournage clips-vidéo	À partir de 50.000		
Mariages (Photo + vidéo)	10.000		
Photos (1h max)	1000		
Vidéo (1h max)	5000		

Source : Musée national du Cameroun.

Images 21 - 22 *: Le musée national du Cameroun.*

MINAC

2.1.1.5. Rentrée Culturelle et Artistique Nationale (RECAN).

Instaurée par le MINAC, la Rentrée Culturelle et Artistique Nationale est une activité du Ministère qui annonce les couleurs des multiples activités qui vont se réaliser pour le compte du développement culturel. C'est devenu tout est un rituel pour les acteurs-entrepreneurs culturels et les universitaires, pour faire (presque) un état de lieu de ce qui s'est fait, et de ce qui doit se faire pour la politique culturelle. L'année

2018 a connu sa troisième rentrée dans l'amphi 750 de l'Université de Ngaoundéré, sous une réflexion générale intitulée, « *la diversité culturelle* ». La Rentrée Culturelle et Artistique Nationale est une occasion spéciale qui rassemble les acteurs-entrepreneurs culturels et les universitaires, pour en débattre des questions du développement culturel. Une innovation voulue par le responsable du département. La RECAN est une célébration qui assure également le lancement officiel de la saison culturel de l'année. Un haut lieu de la réflexion avancée, un lieu de la manifestation de la vérité sur les orientations stratégiques du développement de la politique culturelle du pays, au moyen des panels des discussions et des échanges professionnels. À chaque année de la RECAN, l'administration des arts et de la culture propose une problématique ou un sujet à débattre par les acteurs-entrepreneurs culturels et les universitaires, en relation avec les questions de développement des arts et de la culture du pays.

3. Système de management des organismes d'exécution des missions du MINAC.

L'administration, surtout l'administration publique a été conçue pour satisfaire l'intérêt général à travers un service public de qualité, des hommes honnêtes et sincères, patriotes, exemplaires et dévoués à la tâche. Cette administration est la cheville ouvrière ou alors le bras séculier de l'État qui réalise de manière concrète les orientations politiques de l'État. De ce point de vue, elle est porteuse de développement, d'espoir et du bien-être des populations qui attendent d'elle un rendement maximal. Ainsi, cette vision noble et idéale devrait être accompagnée ou encadrée par le management public qui recherche la "performance publique" (Chevallier, 1986), afin d'assurer le succès des politiques publiques. Cette recherche de l'efficacité du service public et de l'atteinte des objectifs a du mal à prendre corps dans l'administration publique camerounaise, car elle est en deçà de ce qu'on aurait pu attendre d'elle (Nga Efouba, 2018).

L'administration camerounaise est le reflet de ce discours, sur le manque de responsabilité, le rejet et le non-respect des usagers. Si dans l'administration des entreprises privées on vise la performance et la compétitivité, l'administration étatique se caractérise par l'individualisme des fonctionnaires dans la gestion des dossiers. Durant l'accès aux données auprès de l'administration étatique, nous avions été confrontés par cette attitude du non suivi des correspondances, pendant l'absence de la personne en charge du dossier.

À cette réalité, s'ajoute encore le principe de la hiérarchie, qui est respectée dans l'administration. Le fonctionnaire doit obligatoirement se référer à sa hiérarchie avant tout de décision. Une démarche louable, mais parfois désolant. L'administration étatique est soumise à un modèle de management bureaucratique, avec un pouvoir alambiqué. Les fonctionnaires de l'administration d'État ont besoin de plus de formation, du sens de la responsabilité et du respect des usagers. Il est question de sortir du comportement peu orthodoxe des différents managers en charge au quotidien l'action publique (Nga Efouba (2018) ; Nyobe (2014) ; Scouarnec (2006) ; Guillemot & Jeannot (2013) ; Bonnefous et Al (2013).

4. Vue globale de l'économie culturelle au Cameroun.

Par rapport aux autres pays de l'Afrique centrale, au Cameroun par exemple, si l'on excepte le secteur du patrimoine culturel, le nombre d'emplois directs en 2011 a pu être estimé à au moins 4.458 et le chiffre d'affaires cumulé à au moins 546,7 millions de francs CFA. Au Congo, le nombre total d'emplois a été évalué à au moins 2.625 et le chiffre d'affaires cumulé à au moins 831 millions de francs CFA, plus de 4 milliards de francs CFA si l'on inclut le budget du FESPAM. Au Gabon, le nombre d'emplois a été estimé à au moins 2.491 et le chiffre d'affaires cumulé à au moins 2,276 milliards de francs CFA (CEEAC, 2014 :25). Le chiffre d'affaires sur l'économie de la culture au Cameroun entre 2011 et 2012 était de 526,7 millions de francs CFA, avec 4.458 emplois crées sur un échantillon de 905 structures identifiées (hors filière du patrimoine culturel). Ces chiffres sont le résultat d'une enquête réalisée en 2011 auprès de 905 professionnels et organisations culturels à Yaoundé et à Douala par l'organisation internationale de la francophonie (OIF).

La diversité culturelle au Cameroun est un atout dont devraient profiter les acteurs du développement culturel pour faire de la culture, le gisement des emplois, de la création des richesses et du développement de l'humain. Avec une population de plus de 20 millions d'habitants, plus de 400 ethnies ainsi que ce côté bilingue, c'est une richesse qui mérite d'être encadré, analysé et structuré autour des efforts bien consentis. Le pays regorge des atouts nécessaires pour faire de la culture, l'un des employeurs importants. Pour le Ministère des finances, le secteur des arts et de la culture à contribuer à hauteur de 25 milliards de francs CFA au PIB du pays en 2010.

Au vu de ces résultats, les acteurs du secteur de la culture doivent se poser des questions sur l'avenir de l'économie culturelle, et se positionner professionnellement dans la capitalisation économique du secteur. Le développement de l'économie de la culture au Cameroun peine à exister et connaît des (sérieux) problèmes d'émergence et, de quantification dans la sphère économique globale. L'inexistence des instruments d'évaluation, l'absence des statistiques pour analyser les retombées économiques et la question d'applicabilité des textes juridiques sont autant de situations à solutionner.

La plupart des EOCs au Cameroun qui contribuent à la création des richesses fonctionnent dans un environnement, qui est hostile à pouvoir créer et diffuser des biens et services culturels. Certaines d'entre elles respectent les normes juridiques existantes, d'autres cependant, naviguent à vue d'œil, sans appui juridique. La plupart d'elles fonctionnent en mode informel. La posture informelle ne favorise par le développement des organisations tout en les positionnant, en mode incertitude. La peur de prise de risque des futurs partenaires à s'investir dans l'aventure des projets culturels, le silence des décideurs politiques à répondre aux attentes des porteurs de projet, autant de frustrations qui n'encouragent pas la création artistique à se développer.

Économiquement stable, le climat actuel des affaires favorise le développement des entreprises et encourage le secteur informel à trouver sa place dans la grande sphère économique. La réalisation des projets culturels contribue (tant soi peu) à l'amélioration des conditions de vie des populations, et à la pérennité des projets sur le terrain. La mesure de la performance des organisations et des résultats relevant de la fabrication des projets artistiques est un atout pour quantifier les attentes des acteurs de terrain, tout en facilitant l'accès aux données évaluables sur l'action culturelle dans un pays. Pour ce qui concerne le marché de l'art au Cameroun, plusieurs éléments ne favorisent pas son existence, et causent des soucis à viabiliser les créations artistiques. Sachant que les textes juridiques existent et organisent l'environnement artistique camerounais, certains acteurs-entrepreneurs culturels disent ne pas connaître l'existence de ces textes, d'autres s'en approprient, mais sont bloqués par la problématique de l'applicabilité. Se posent ainsi, les questions d'applicabilité et de la mise à disposition de ces textes auprès des acteurs-entrepreneurs culturels.

Porteuses des valeurs, des identités (Cardu, 2008 : 174) et de création d'emploi, les entreprises culturelles et créatives (ECC) sont des instruments de productions. Elles contribuent au développement des capitaux à travers les créations artistiques, la circulation des biens et la valorisation des services culturels. En produisant et en développant des contenus culturels, les EOCs s'insèrent dans les discours de l'économie globale, en proposant une nouvelle réflexion dans la quantification des résultats. Les manifestations artistiques obéissent au même processus, qu'elles soient littéraires ou picturales, théâtrales ou chorégraphiques.

Le dynamisme créateur des poètes, comédiens, peintres, sculpteurs, musiciens, organise un nouvel univers culturel grâce aux instruments modernes, intellectuels ou matériels. Ce mouvement est trop connu à travers le monde contemporain pour qu'on s'attarde à le décrire ici. Signalons en passant que le Cameroun a donné au monde un rythme de musique et de danse que l'on nomme makossa, mot dérivé du verbe kosa, qui veut dire enlever précipitamment et brutalement (ce verbe s'emploie habituellement lorsqu'on parle de déshabiller quelqu'un ou de se déshabiller soi-même avec brutalité et précipitation) (Bahoken et Atangana, 1975 :18).

Aucune économie au monde ne peut se développer sans tenir comptes des capacités de créativité et de valorisation de la richesse de la part de ceux qui sont les acteurs de ce développement. Ainsi, le développement culturel, humain, social, économique des pays d'Afrique centrale dépende de la volonté manifeste de ceux qui décident de son épanouissement, en le rendant viable, crédible et capitalisable. L'économie de la culture Camerounaise s'appuie sur les organisations artistiques, les entreprises et les institutions culturelles qui produisent de la valeur, et qui contribuent au développement de l'économie nationale et du PIB.

4.1. Environnement et fonctionnement des EOCs au Cameroun.

L'analyse de l'environnement d'une entreprise ou d'une organisation quelconque obéit à des normes et à des principes. Du point de vue macro, les acteurs du développement de l'entreprise doivent s'intéresser aux multiples variables qui sont liés à l'évolution de la structure. Il est question de définir l'évolution de l'entreprise sur son organisation et dans la construction de ses valeurs. Cette détermination définitionnelle se fonde sur les normes dont l'entreprise est sensée partager avec tous ses membres et partenaires. La structuration de la politique qui gouverne l'entreprise est une pièce maitresse de son développement et sa croissance.

Aux vues des éléments qui constituent cette structuration, le manager définit les questions d'orientations, les objectifs, et les attentes. Des précautions doivent être prises également pour prévenir les crises qui pourraient causer du tort à l'entreprise. L'analyse de l'approche macro-environnement permet de définir les modèles de technologie à mettre en place au sein de l'entreprise. Cette approche permet de déterminer la variabilité de l'évolution de l'entreprise et l'assentiment des partenaires. L'approche micro-environnement fait apparaître les problématiques liées à la concurrence et la qualité des offres à proposer, à l'aspect client, fournisseur, l'État et les banques.

Dans le regard micro-environnement, l'entreprise doit se préoccuper de la question du client dans la prise en charge du point de vue des besoins et des services. Il est utile de savoir construire des outils et des mécanismes de prise en charge à cet effet. Dans cette logique de prise en charge, il faut aussi faire le choix strict des fournisseurs selon leurs offres, allant de pairs avec les attentes de l'entreprise. On n'oubliera pas de définir les relations qu'entretient l'entreprise avec l'État, les banques et les partenaires idéals pour exister sur le marché.

En faisant écho de ces deux approches macro et micro-environnements, les EOCs au Cameroun ne s'y retrouvent ou ne s'identifient pas de manière professionnelle et stratégique, parce que dans la plupart des pays en développement, l'économie informelle occupe la majorité des actifs et représente souvent une part non négligeable du PIB (Briod, 2011 :3). La plupart d'entre elles exercent dans un environnement informel, malgré la présence des normes juridiques qui encadrent le secteur. Quand on parle de l'informel, on fait référence aux activités productrices non enregistrées par le système statistique national (Cogneau & *al.*, 1996 :29). Elles ne sont connues ni auprès des registres de l'administration, ni auprès des registres fiscaux.

On parle d'une économie parallèle sans contrôle et sans lendemain, du fait que l'informel englobe tous les plans que l'on ne peut pas classifier dans l'économie formelle (Briod, 2011 :5). La plupart des EOCs au Cameroun ne sont pas reconnues fiscalement, mais administrativement. Sachant que l'environnement culturel, économique et social du Cameroun a des atouts pour favoriser le développement du secteur de la

culture, se positionner ou définir son appartenance du point de vue administrative et fiscale, garantie le lendemain de l'entreprise ainsi que sa pérennité. Au regard de la diversité culturelle camerounaise et de son multiculturalisme (Le Coadic, 2005 :25 ; Garnier, 2014 :265) perceptibles, elles ont vocation à se positionner comme des moteurs du développement de l'économie culturelle et créative dans le pays et au niveau de la sous-région d'Afrique centrale. L'économie culturelle et créative s'appuie sur la diversité linguistique et le multiculturalisme pour s'affirmer économiquement et socialement. La finalité est d'approprier les valeurs dites « traditionnelles » afin de construire une économie forte dans la culture.

L'informel est encouragé par l'État, voire juridiquement structuré, parce qu'il favorise le développement d'une économie administrativement et fiscalement non enregistrée et non reconnue. Le secteur informel est une réponse à un enjeu global d'insertion sociale et économique à travers des stratégies individuelles de subsistance consistant à exercer une activité trouvant son débouché direct sur le marché des biens et services[38]. L'ouverture vers l'informel est devenue inévitable, une réponse à son existence absolue. Il faut le signaler que, toutes les entreprises ou les organisations qui fonctionnent dans l'informel sont exposées à la précarité des conditions d'activités. L'informel freine le développement économique du pays, mais favorise le développement de l'humain. L'économie informelle ne favorise pas son développement. Sur la question d'accompagnement et du soutien pour les EOCs, on observe une réticence de la part des bailleurs ou des banques à soutenir les actions ou les projets des acteurs de l'informel, par manque des garantis suffisants.

Une évidence absolue pour construire une économie forte, compétitive et croissante. La plupart des EOCs au Cameroun sont logées dans cette situation de l'informalité. Certaines d'entre elles fonctionnent sans les garanties d'une pérennité. On se questionne sur la pérennité de ces EOCs dans la création des richesses, dans le développement de l'économie culturelle et créative, et le développement humain. La volonté de participer à la création de richesses et au développement humain doit passer par une formulation des valeurs et des normes. Des normes qui constituent pour une entreprise, le fondement organisationnel et structurel pour son développement (création des biens et des services).

Le secteur informel tient une place prépondérante dans l'économie camerounaise. Des milliers d'initiatives de création de la richesse échappent ainsi à toute organisation du fait de leur statut peu lisible, privant de ce fait l'État de ressources fiscales importantes. A Afriland First Bank, nous avons compris que le secteur informel est moins une calamité que la marque du dynamisme de la société. Raison pour laquelle nous encourageons et accompagnons la structuration et la mutation des initiatives informelles en entités économiques lisibles et solides. Au Cameroun, nous sommes réputés pour notre volonté à susciter et

[38] Marion Talagrand, « Informel et planification en Afrique. Éclairages depuis Douala (Cameroun) », Métropolitiques, 19 janvier 2015. Consulté le 23/01/2019 sur : URL : http://www.metropolitiques.eu/Informel-et-planificationen.html.

accompagner des entrepreneurs éprouvés dans la création d'emplois et la répartition de la richesse[39]. Cette réflexion sonne comme un défi pour les acteurs bancaires.

Le cas d'*Afriland First Bank* édicté dans cette réflexion résume une volonté manifeste et déterministe d'une mutation de l'informelle vers le formelle. Un accompagnement possible par les banques pour les entreprises ou les organisations encore dans l'informelle. Le sens du formel est de favoriser la valorisation de l'imagination entrepreneuriale dans les EOCs au Cameroun. La projection vers le modèle formel conduit une entreprise ou une organisation à sortir de l'informel non-structurant. Cette détermination garantie à long terme la rentabilité économique, et l'inscription dans les statistiques nationales, développant l'esprit d'une pérennité entrepreneuriale.

En suscitant de l'ingéniosité dans la créativité artistique, les EOCs qui s'inscrivent dans le formel proposent des nouveaux outils de gestion et s'imposent dans le développement de l'économie de la culture. En s'insérant dans l'univers de capitalisation des économies, de développement durable et humain, de création de richesses, les EOCs se positionnent comme des moteurs de l'économie culturelle et créative mode formel. Moteurs au sens de la productibilité des biens et des services culturels, qui participent à la diffusion des valeurs identitaires au travers des créations artistiques, et à la création des emplois pour les populations. Ainsi, elles s'inscrivent dans une démarche de rentabilité économique et de création des valeurs ajoutées dans la durée.

4.1.1. Profils statutaires des EOCs : structuration informelle et formelle.

Notre recherche nous a emmené à rentrer en contact avec les réalités des acteurs du terrain, à découvrir leurs environnements de travail et la découverte de leurs modes de fonctionnements. L'une de nos ambitions est de déterminer le profil type statutaire des EOCs suivant leurs positionnements économiques. À cet effet, il a fallu déterminer tout d'abord analyser les représentations statutaires de chaque EOCs selon les normes d'informalités et de formalités dans un environnement économique rentable. Cette démarche nous renseigne que, la plupart des EOCs consultées fonctionnent en mode informel, avec des statuts difficilement positionnables sur le plan juridico-commercial. Au Cameroun, il y a des lois, des textes et des normes qui régissent tous les secteurs économiques. Le secteur des EOCs ne déroge pas à la règle. Légalement, il y a des entreprises qui sont constituées auprès de l'administration de l'État. D'autres ne le sont pas et agissent en mode informel, donc clandestinement ou travail au noir (loin de la législation existante et des normes structurant l'économie de la culture).

Du point de vue légal, il y a la Loi N° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques qui définit les caractéristiques d'une entreprise sur le plan administratif, social, hospitalier,

[39] Mission de passerelle entre secteur formel et l'informel. Consulté le 23/01/2019 sur : https://www.afrilandfirstbank.com/index.php/fr/les-institutions/prizse

culturel, scientifique, technique, professionnel, économique et financier. La loi présente également l'objet de l'établissement de type non commercial et non industriel. Pour les entreprises du types commerciales à but lucratif, la loi les soumet en partie sous les traités de l'OHADA : l'Acte Uniforme OHADA portant sur les sociétés commerciales et les Groupements d'Intérêt Économiques (Société à responsabilité Limitée, (Sarl), Société Anonyme (SA), Société à Commandite Simple (SCS), Société à Commandite par Actions (SCA), Société par Action Simplifiées (SAS), Société en Nom Collectif (SNC), Groupement d'Intérêt Économique (GIE), Société Coopérative (SCOOP) et d'autres parts par le code civil, et certaines lois professionnelles (Société Civile Immobilière – SCI, Société Civile Professionnelle – SCP)[40].

Pour les entreprises à but non lucratif, c'est la *Loi N°90/053 du 19 décembre 1990 portant liberté d'association au Cameroun* qui stature sur les modes de fonctionnements et de gouvernances. Les EOCs analysées lors de cette étude, se classent dans la catégorie des organisations à but non lucratives, et exonérées de toutes charges fiscales auprès de l'administration de l'État. Malgré la notoriété des certaines EOCs sur l'échiquier national et international, le modèle économique reste informel, même si elles reçoivent des subventions de l'État, pour certaines d'entre elles, et font des bénéfices pour d'autres. Il est difficile de déterminer le modèle économique de ces EOCs, sachant qu'un modèle économique ou un business model est la manière dont l'entreprise génère ou va générer de la rentabilité. On est face à une description ou une représentation cohérente des moyens de tirer des revenus d'une activité de manière stratégique et professionnelle. Au regard de ce positionnement, il est difficile d'analyser statistiquement les retombées économiques des EOCs au Cameroun.

4.1.2. Avantages et stratégies de développement en mode formalisation.

En passant en mode formalisation de son entreprise, l'entrepreneur ou le chef d'entreprise gagne sous toutes les formes : protection sociale, facilité d'accès aux crédits, éligibles aux voyages d'affaires, aux voyages touristiques, et fait bénéficier les employés des avantages spécifiques à leur développement. C'est l'ouverture vers l'international dans la coopération et la recherches des partenaires nécessaires pour faire croitre son entreprise. Les EOCs au Cameroun doivent se remettre en cause et réfléchir sur l'avenir de leurs activités et de leurs actions. Certes, il est difficile de sortir du mode des subventions et des aides. Qu'elles soient Étatiques ou autres, qui apportent continuellement une aide inestimable, les EOCs doivent se muter vers les règles du formelle. Elles doivent les approprier et les accepter pour être formelle. Seule la volonté, la détermination et la vision de développement et de croissance doivent animer les esprits des acteurs-entrepreneurs culturels. Il est important de bondir sur les occasions et les avantages qui permettent à la société de grandir et de sortir de la stagnation, voire de tourner en rond. Les EOCs sont capables de sortir de l'ornière.

[40] Formalisation d'entreprises : De l'informel au formel au Cameroun, du 11/07/2018 par Rollin Foko. Consulté le 23/01/2019 sur : https://afripriz.org/de-linformel-au-formel-au-cameroun/

4.2. Environnement juridique des arts et de la culture au Cameroun.

L'environnement juridique de la culture au Cameroun est bien outillé et bien normé. L'existence des textes et des lois organisant le secteur du développement de l'économie culturelle prouve, de l'efficacité de l'administration à accorder une place utile au développement de la culture dans le pays. Afin de faciliter le travail des acteurs-entrepreneurs culturels, le MINAC a compilé tous les textes et lois qui régissent le secteur de la culture dans un bottin et mis à leur disposition. L'appropriation de ces textes doit permettre aux acteurs-entrepreneurs culturels de se positionner, suivant l'environnement et le secteur d'activités, dans la création des valeurs, des richesses et dans la participation au développement de l'humain.

La plupart des textes ont été votés et promulgués. Tous les domaines sont pris en compte sans exception, par exemple pour le spectacle vivant, c'est la Loi 2004/001 du 21 avril 2004 portant régime des spectacles et fixant les modalités d'applications de certaines dispositions, et pour le cinéma, c'est la Loi N° 88/017 du 16 décembre 1988 fixant l'orientation de l'activité cinématographique. L'appropriation de ces lois par les acteurs-entrepreneurs culturels est une évidence et une exigence, pour être en harmonie avec toutes les propositions liées au développement de la culture. Le fait de s'approprier ces textes et lois, les acteurs-entrepreneurs culturels se positionnent comme des acteurs professionnels, capables de proposer une offre culturelle respectant les normes. Un professionnel du secteur de la culture doit avoir la maîtrise technique et stratégique de son du travail.

Encadré 3 *: Principaux textes de référence régissant le secteur de la culture.*

Loi n°2000/05 relative au dépôt légal du 17 avril 2000. Elle ordonne la remise obligatoire et définitive à la Bibliothèque nationale ou à la Cinémathèque nationale de toutes productions intellectuelles, quels que soient les procédés et techniques de production, d'édition ou de diffusion utilisés.

Loi n° 2000/010 du 19 décembre 2000 régissant les archives. Elle a pour objectif de renforcer l'état de droit et la bonne gouvernance du patrimoine archivistique. Elle fixe le cadre juridique des archives, établit la distinction entre archives publiques et archives privées, encourage la constitution et la préservation de la mémoire collective et favorise la conservation organisée et minutieuse du patrimoine culturel national que constituent les archives.

Loi n° 2000/011 du 19 décembre 2000 relative au droit d'auteur et aux droits voisins. Elle vise à protéger toutes les œuvres du domaine littéraire et artistique quels qu'en soient le mode, la valeur, le genre ou la destination : œuvres littéraires, compositions musicales, œuvres dramatiques, œuvres audiovisuelles, œuvres de dessin et de peinture.

Loi n° 2003/013 du 22 décembre 2003 relative au mécénat et au parrainage. Elle vise à favoriser le développement du mécénat et du parrainage en encourageant la participation des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, à la réalisation des projets et initiatives d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif et culturel. Elle encourage également la participation des personnes physiques ou morales à la mise en valeur du patrimoine touristique et artistique, à la défense de l'environnement naturel, à la diffusion de la culture et à l'essor du bilinguisme et des langues nationales.

Source : Profil culturel des pays du sud membres de la Francophonie (2012 :22).

Du point de vue administratif, il doit être en mesure de lier l'utile à l'agréable, c'est-à-dire, associer les propositions culturelles et les textes juridiques qui encadrent le développement des arts et de la culture au Cameroun. Il doit être capable de construire une société qui respecte les normes établies par l'administration de l'État. Curieusement, plusieurs d'entre eux ne sont pas informés de l'existence de ce document juridique. Certains croient à l'existence du support, mais n'ont jamais pu son acquérir, d'autres en possèdent mais sont dans le déni dans l'applicabilité des lois et normes. Ils sont nombreux à travailler dans ce secteur sans tenir compte des exigences juridiques, malgré l'existence des textes et des lois. Ils travaillent sans tenir compte des normes et des exigences juridiques.

Si on se réfère au Décret N° 2012/3053/PM du 9 octobre 2012 Les modalités d'applications de certaines dispositions de la loi 2004/001 du 21 avril 2004 portant régime des spectacles, en son article 9 du chapitre 2, l'activité d'entrepreneur de spectateurs vivants professionnels dans l'une des catégories prévues par la loi, ainsi que celle d'agent artistique, est subordonnée à l'obtention d'un d'une licence délivrée par arrêté du ministre en charge de la culture, peu d'entre eux ont des licences ou des autorisations de fonctionnement.

Est-ce l'État laisse faire sciemment pour faire développer l'économie de la culture, ou alors, il est floué ? Au regard de ce document bien construit et compilé, l'environnement juridique des arts et de la culture est riche en textes et outillé en normes. Cette prescription en textes et lois montre à quel point l'implication de l'État dans le développement de la politique culturelle.

La performance naît de la volonté des acteurs à s'approprier des outils de développement, de gestion et de croissance pour l'intérêt économique de l'entreprise ou du pays, il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation (Issor, 2017 :95). Il revient aux acteurs-entrepreneurs culturels de s'approprier les textes et de suivre les normes. L'État étant dans l'obligation de mettre les moyens nécessaires pour développer l'économie de la culture, il revient aux acteurs-entrepreneurs culturels d'appliquer les textes et les lois, et à l'État de mettre en place les mécanismes d'évaluation et de suivi. Le MINAC à travers, l'inspecteur général chargé de l'évaluation des performances des services doit assurer son rôle de gendarme, et veiller aux respects des textes juridiques, en liaison avec le secrétariat Général.

5. Présentation de l'échantillon.

5.1. Champ de l'enquête et modes de sélection de l'échantillon.

Le champ de l'enquête détermine l'environnement de la recherche ainsi que la définition de la population à étudier : le territoire ou l'environnement doit être bien délimité, la population cible bien définie (caractéristiques, catégories sociales). Dans le cadre de cette étude, le champ de l'enquête est le Cameroun dont les enquêtes ont débuté en 2015 sur une population cible : les acteurs culturels.

5.1.1. Le champ de l'enquête.

Notre champ de recherche est le développement de l'économie culturelle. Suivant les multiples champs d'analyse de la culture, nous avons touché presque tous les acteurs évoluant dans la culture. Le champ de l'enquête renvoie automatiquement à l'univers où se déroule une recherche ou une étude. Cet univers, d'après Vilatte (2007 :41-42) est aussi appelé la population de l'enquête. La population choisie pour cette recherche sont les acteurs-entrepreneurs culturels qui travaillent au sein des EOCs, pour développer l'économie de la culture avec pour champ d'action la culture. Étant un champ vaste, la culture regroupe plusieurs domaines artistiques, culturels et créatifs, et pour cette étude, nous nous sommes limités sur les acteurs-entrepreneurs culturels dans la création des emplois et la création des richesses.

5.1.2. L'échantillonnage.

L'objectif de l'échantillonnage est de prélever une partie représentative d'un ensemble d'une population donnée. L'échantillonnage se définit comme un sous-ensemble de la population à partir duquel on tente d'inférer des mesures sur la population elle-même[41]. Il est question de déterminer ou de définir un groupe restreint de la population, à partir duquel, le chercheur ou l'enquêteur va procéder à un développement des résultats. Certaines enquêtes sont dites exhaustives, parce qu'il est possible d'interroger l'ensemble de la population concernée souvent, il est très long et très coûteux[42]. On appelle population, cet ensemble qui constitue l'objet de l'étude. À cet effet, pour une sélection bien ciblée et bien orientée des personnes à interroger, on a procédé par la méthode d'identification d'un échantillon, dit population. Pour éviter que les résultats soient biaisés, l'échantillon doit être représentatif de la population. Pour qu'un échantillon soit représentatif, il faut que tous les membres de la population aient la même probabilité d'y figurer. À défaut de quoi, cet échantillon sera biaisé[43]. La méthode d'échantillonnage systématique a été utilisée pour sa simplicité et sa rapidité.

Tableau 30 *: Constitution de l'échantillonnage.*

Personnes physiques			
Sexe masculin		***Sexe féminin***	
Centaine (100)		Cinquantaine (50)	
Personnes morales			
Deux (2) festivals (Musique et cinéma)	Deux (2) marchés de spectacles	Un (1) musée Un (1) fond de soutien	Un (1) centre d'exposition d'art.

5.1.3. Représentation de l'échantillon.

Tableau 31 *: Théories sur l'échantillonnage.*

Le concept de représentativité est aujourd'hui à ce point galvaudé qu'il est désormais porteur de nombreuses ambivalences. Cette notion, d'ordre essentiellement intuitif, est non seulement sommaire mais encore fausse et, à bien des égards, invalidée par la théorie.	Tillé (2001)

[41] Petit guide de méthodologie de l'enquête. Marine Lugen. Consulte le 2/11/2018 sur : http://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/Enseignement/Petit_guide_de_méthodologie_de_l_enquête.pdf
[42] *Ibidem*, Marine Lugen.
[43] *Ibidem,* Marine Lugen.

La définition d'échantillon représentatif diffère selon que le plan d'échantillonnage est probabiliste ou non probabiliste : ❖ Un plan probabiliste fournit un échantillon représentatif dès lors que chaque individu de la population a une probabilité connue et non nulle d'être inclus dans l'échantillon. ❖ Un plan non probabiliste fournit un échantillon représentatif si la structure de l'échantillon pour certaines variables clés est similaire à celle de la population cible. Par exemple, on peut vouloir construire un échantillon pour lequel les proportions de catégories d'individus soient similaires dans l'échantillon à celles de la population cible (c'est le principe de la méthode dite des quotas).	Vaillant (2005)
On dit qu'un plan de sondage est représentatif d'une expression donnée et numériquement connue construite à partir d'une variable auxiliaire (un total le plus souvent) lorsque, pour la méthode d'échantillonnage choisie, l'estimateur estime parfaitement bien (c'est-à-dire avec un biais nul et une variance nulle) l'expression donnée en question. Ce terme ne s'applique pas de façon satisfaisante à un échantillon	Ardilly (2006)
Un échantillon n'est jamais représentatif en soi, il est représentatif par rapport à certaines variables.	Sautory (2010)

(Gerville-Réache & Couallier 2011 :2-3)

La détermination de l'échantillon à partir duquel doit s'effectuer l'enquête, résulte d'une série d'opérations indispensables et précises, dont la fonction est d'assurer la représentativité. Cette détermination définit les conditions qui garantissent la généralisation ultérieure des résultats à l'ensemble de la population. Peu importe ce que vous ferez, vous ne réussirez jamais à étudier tout le monde partout et dans toutes leurs activités. Les choix que vous faites (les personnes à qui vous parlerez, où, quand, à quel sujet et pourquoi) sont autant de limites aux conclusions que vous pourrez tirer, à la confiance avec laquelle vous les formulerez et au crédit que les autres leur accorderont. Certaines questions liées à l'échantillonnage reviennent fréquemment lors de la conception d'une étude d'évaluation (Miles et Huberman, 1994 :27).

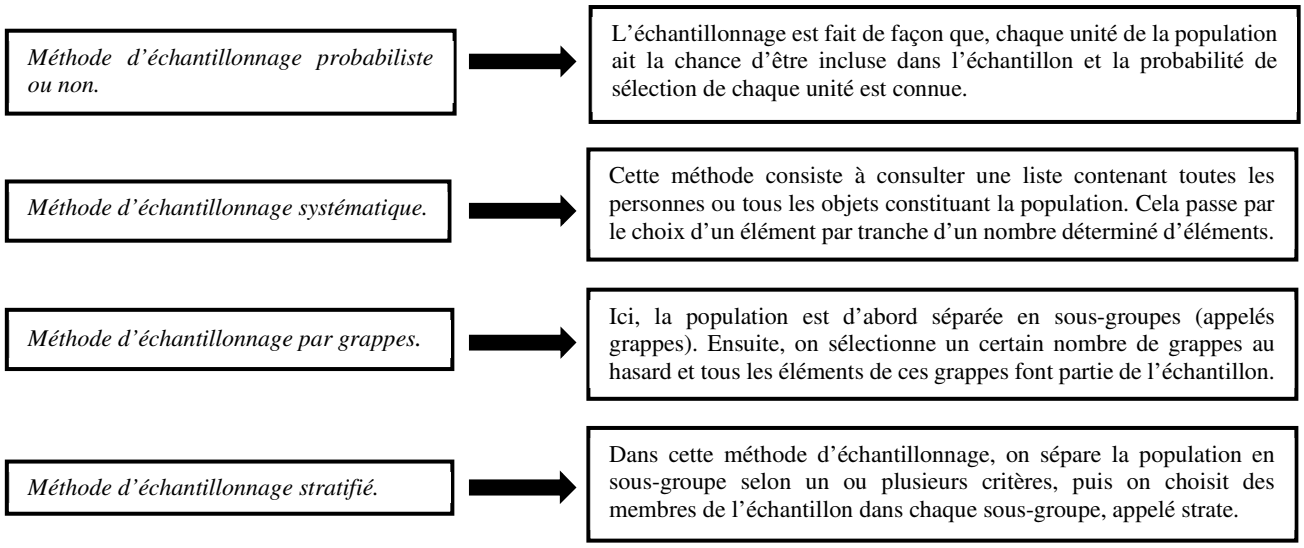
Avec une stratégie d'échantillonnage ciblée plutôt qu'aléatoire, notre échantillon est composé des artistes créateurs, des opérateurs culturels, des administrateurs, des managers d'organismes publics et privés des EOCs. À travers un questionnaire et des entretiens réalisés avec les acteurs du développement de la culture, la constitution de notre échantillon a permis d'obtenir des données qualitatives et quantitatives. Cette démarche sur échantillonnage est une manière pour nous, de tenir compte d'une variabilité axée sur la taille des échantillons visant l'information en profondeur plutôt qu'en largeur (Almedom, Blumenthal et Manderson, 1998).

La finalité de la démarche est d'obtenir des informations qui vont être déduites (ou généralisées) de cet échantillonnage. Les enquêtes dans la recherche des résultats ciblés s'appuient, sur un nombre de personnes relativement petit, pour permettre une étude en profondeur dans leur contexte de vie. Au moyen de l'analyse quantitative et quantitatives, il faut saisir des régularités dans les comportements (ou attitudes ou opinions), établir des liens entre des variables (décrivant des comportements, attitudes, caractéristiques sociales des situations ou des individus). Il sera question d'estimer la fiabilité d'un résultat établi sur notre échantillon, en classant les acteurs-entrepreneurs culturels selon leurs profils (formation, capital culturel, …) (Martin, 2012 :9) et leurs aspirations.

5.2. Échantillon cible ou population cible de l'étude.

L'échantillon cible est belle est bien celle qui a motivé au départ l'organisation de notre étude. Elle est la représentation pratique, voire la cible sur laquelle nous avons collecté les résultats, dans le but de vérifier la question de recherche de départ. L'échantillonnage consiste à tirer des informations d'une fraction d'une population, de façon à en tirer des conclusions sur une étude au sujet de l'ensemble de la population. Son objectif est donc de fournir un échantillon qui représentera la population et reproduira aussi fidèlement que possible les principales caractéristiques de la population étudiée (Ckouekam, 2015 :118). De cette explication, le principe de l'échantillonnage doit s'appuyer sur une cible. Axée sur les enjeux managériaux des EOCs, notre population-mère (population-source) sont les acteurs-entrepreneurs culturels dans tous les domaines du secteur, dans laquelle est tirée notre cible : les managers d'entreprises ou d'organisations culturelles, les opérateurs culturels et artistiques, les administrateurs, les entrepreneurs culturels, les promoteurs des arts. Le choix d'une méthode d'échantillonnage est le chemin conduisant vers les résultats de l'étude.

Schéma 7 *: Méthodologie de l'échantillonnage.*



Adapté de Ckouekam (2015 :118).

En effet, l'échantillon de convenance est un choix réalisé et arbitré par le chercheur à la quête des informations. Ce choix de la convenance est la manifestation d'un principe ciblé qui vise à toucher directement les acteurs de l'étude suivant une contrainte pratique personnelle. Cette méthode permet d'accéder à des informations à moindre coût sans extrapolation.

5.2.1. Avantages et inconvénients.

La quête des informations n'exige pas toujours pour le chercheur la réalisation d'un sondage. Cette quête représente un avantage déterminant dans de nombreux cas, où il n'y a pas de base de sondage ou pour des raisons de secret statistique. L'inconvénient de cette méthode, théoriquement, elle ne s'appuie sur aucun fondement suffisant. Sa détermination se repose sur un principe signifiant qu'une distribution correcte des caractères contrôlés, assure la représentativité de la distribution des caractères étudiés (Dodge, 2007). Les

personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont été choisies par rapport à leurs profils professionnels, et de leurs apports dans la gestion des EOCs. Ils sont une représentation d'un échantillon bien défini et ciblé. En classifiant nos acteurs selon les champs de l'étude, notre intention est de déterminer le rôle de tout un chacun dans le champ du développement de l'économie de la culture. Tous sont des acteurs culturels, mais chacun d'eux joue un rôle particulier et spécifique au sein des EOCs. Parmi les champs ciblés dans cette recherche : le domaine cinématographique, les musées et tourismes culturels, les arts contemporains et plastiques, les arts musicaux scéniques. Le principe du choix raisonné est une méthode empirique qui, bien que dénuée de fondements théoriques satisfaisants, rend des services appréciables aux chercheurs.

5.2.2. Population-source (cible-mère) de l'étude.

Notre population-source est composée des EOCs qui sont au cœur du développement de l'économie culturelle et créative au Cameroun. Les EOCs qui participent au développement économique du pays et du PIB, par l'entremise de l'économie culturelle.

5.2.3. Population cible.

Notre population cible est constituée des managers d'entreprises ou des organisations culturelles (cabarets, espaces culturels, lieux de représentations et de diffusion artistiques, …), les opérateurs culturels et artistiques (gestionnaires des évènements, directeurs des festivals, etc.…), les administrateurs (représentants d'organismes étatiques, paraétatiques, fondations et ONG privés), les entrepreneurs culturels (gestionnaires des entreprises culturelles, …) et les promoteurs des arts (créateurs d'œuvres d'arts, les entremetteurs, …).

5.2.4. Cible et taille d'échantillon.

Pour parvenir aux résultats, il a fallu définir notre cible ainsi que la taille de l'échantillon. Pour la cible, ce sont uniquement les professionnels qui exercent dans le développement de l'économie de la culture, dont la plupart résident au Cameroun. Les tranches d'âges varient entre 18 - 60 ans, composés des deux sexes (homme, femme). La question des niveaux scolaires du secondaire à l'universitaire a été analysée. Certains ont un double emploi (dans la culture et autre secteur), d'autres sont acteur à plein temps dans la culture. Ils ont des statuts maritaux diffèrent (marié, divorcé, union libre, etc…).

Tableau 32 *: Répartition descriptive des acteurs culturels dans l'administration culturelle.*

Profils	Pourcentage
Professionnels indépendants (dans la gestion des structures et la recherche des financements).	80 %
Professionnels semi-indépendants (bénéficiant de l'aide et inscrit dans le budget de l'État).	15 %
Sous l'administration financière du budget de l'État.	5 %
Total	**100 %**

Soit 80 % des professionnels sont indépendants, 15 % sont des semi-indépendants, parce que bénéficiant de l'aide de l'État (financement inscrit dans le budget de l'État) et 5 % sont totalement sous l'administration financière du budget de l'État (soit 100 %).

Graphique 4 *: Descriptif des acteurs-entrepreneurs culturels.*

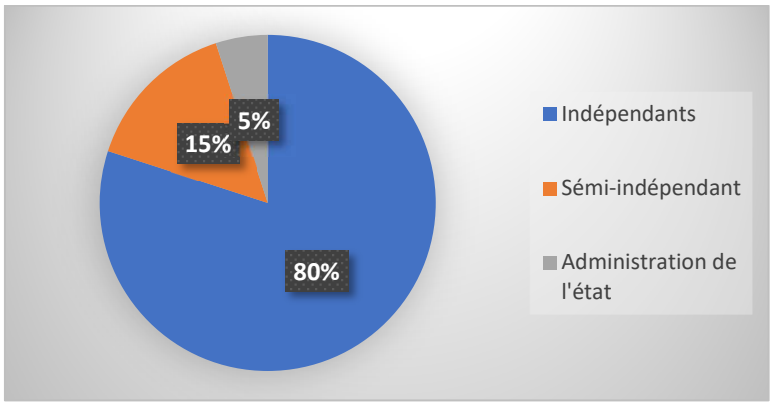
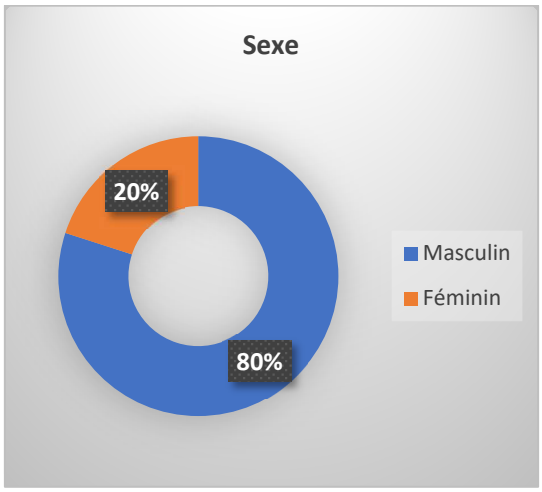
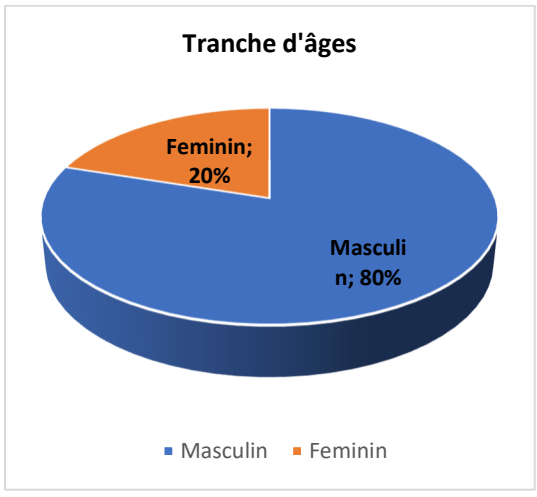


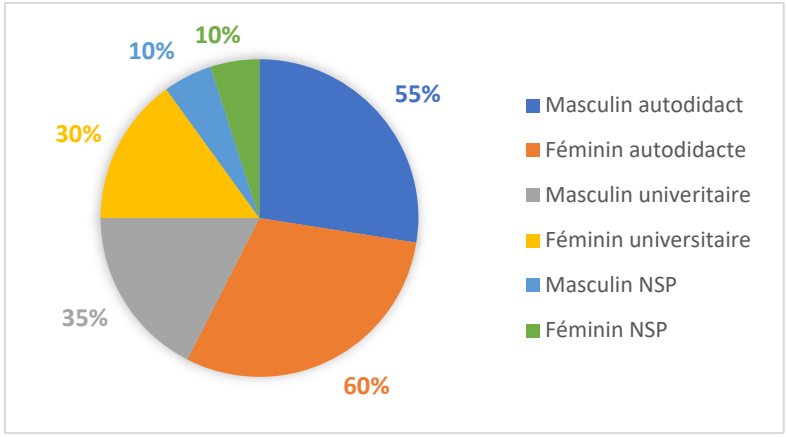
Tableau 33 *: Échantillon représentatif de la population cible de l'étude.*

Sexe		Age	Autodidacte	Universitaire	NSP	Ville de résidence	
Féminin	20 %	30 - 50	60 %	30 %	10 %	Douala - 45 %	Yaoundé - 55 %
Masculin	80 %	35 - 50	55 %	35 %	10 %	Douala - 30 %	Yaoundé - 70 %

Graphismes 5 - 7 *: Représentations graphiques de l'échantillon représentatif.*



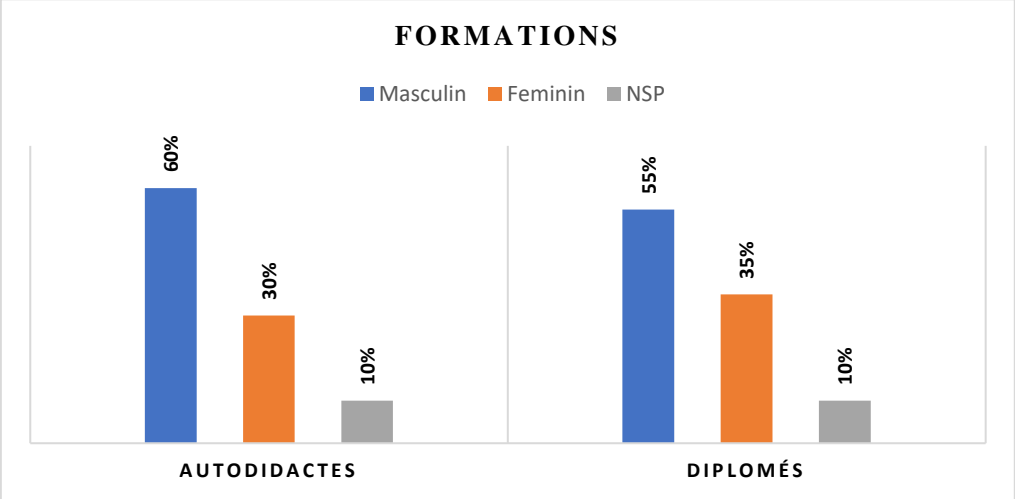




Les résultats des tableaux et des graphismes tiennent lieu des données récoltées et analysées par nos soins. Il en ressort de la faible représentation du genre féminin dans les actions culturelles dominées par le genre masculin. Sur un total de 100%, les femmes sont minoritaires dans l'environnement du développement culturel au Cameroun et ne représentent que 20% de la population. Du point de vue participation aux activités culturelles, elles sont présentes mais n'atteignent ou ne dépassent pas le pourcentage de la représentation des hommes.

Du point de vue tranche d'âges, les hommes ont une forte représentation. La plupart des acteurs-entrepreneurs culturels ne sont pas sortis des universités ou des grandes écoles de formations non spécialisées en art et culture. La formation dans le tas et sur le terrain est la grande école des ceux qui n'ont pas accéder à des études supérieures. Mais, certains sont des diplômés des grandes écoles spécialisées (arts et culture) au Cameroun et ailleurs. On retrouve sans ce grand ensemble, plus d'autodidactes qui se forment et se perfectionnent tout au long de leurs parcours professionnels.

Graphisme 8 *: Répartition des acteurs culturels selon les profils formations.*



Les acteurs rencontrés lors de notre étude terrain résident dans les deux grandes villes du pays, Yaoundé (capitale politique) et Douala (Capitale économique). Yaoundé tire la plus grande partie des manifestations culturelles et les sièges de la plupart des EOCs. Le profil type d'un acteur du développement de l'économie culturelle et créative au Cameroun est celui d'un persévérant, qui n'hésite pas de se plonger dans l'inconnu. Le type de personne qui croit en sa personnalité, en ses capacités et à son savoir-faire pour réaliser les projets ou les actions artistiques. Qu'ils soient autodidactes ou diplômés dans le secteur de la culture, les ambitions nourries par les acteurs culturels sont les mêmes.

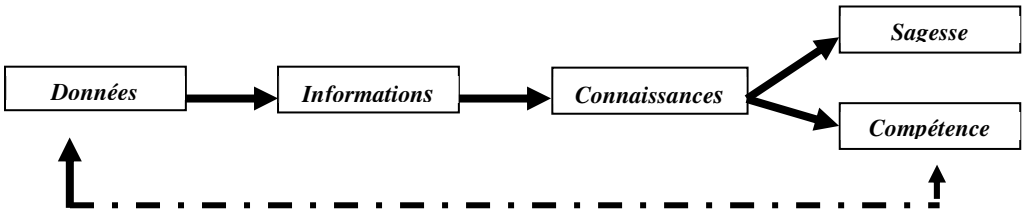
6. La collecte des données : Qu'est-ce qu'une donnée ?

Une donnée est une source avec un contenu qui mérite d'être analyser pour recueillir du contenu. Elle a une valeur et une identité que le chercheur doit prendre en compte lors de la collecte et de l'utilisation. La

donnée est une source de valeur considérable (CIGREF, 2016 :3) qui permet à un chercheur de vérifier et de confronter ses idées lors d'une évaluation du contenu. Elle peut être une description élémentaire d'une réalité, le résultat d'une comparaison entre deux évènements du même ordre (mesure) soit en d'autres termes une observation ou une mesure. La donnée brute est dépourvue de tout raisonnement, supposition, constatation, probabilité (Robert, 2010). Une donnée est la représentation figée et transmissible d'une information ayant un contenu spécifique et bien défini.

> *Une donnée primaire devient une information lorsqu'elle subit un traitement. Ce dernier est le résultat d'une agrégation de plusieurs données qui conduit à la construction de l'information. Une information peut être interprétée par un individu lorsqu'il la construit et celle-ci lui vient en aide lors de la prise de décision. Cependant, pour qu'une donnée se transforme en information, il est nécessaire qu'individu dispose de connaissances qui permettent de traiter les informations et lui donnent en conséquence le moyen de pouvoir les interpréter. Ainsi, il est nécessaire de disposer de connaissances organisées qui permettent un traitement, et donc de pouvoir conférer de la valeur aux données primaires* (Rozet, 20018 :5).

Schéma 8 *: Le cycle de création de la connaissance.*



Adapté de : Nonaka (1994) et Siemieniuch (1999).

Une donnée, quelle que soit sa forme physique ou structurelle détient des éléments consultables et transmissibles. Peu importe sa forme, sa nature et sa spécificité, une donnée a une différence en contenu et en représentation, quelle que soit la source d'extraction. L'objectif final d'une donnée est sa transformation préalable avant traitement, du fait qu'elles sont définies comme des enregistrements factuels (chiffres, textes, images et sons), qui sont utilisés comme sources principales pour la recherche scientifique et sont généralement reconnus par la communauté scientifique comme nécessaires pour valider les résultats de la recherche (OCDE, 2007). Les données de cette étude ont été récoltées de plusieurs sources différentes, avec un taux élevé de vérifiabilité du respect des valeurs et du contenu avant utilisation. Toutes les données qui ont été collectées durant notre recherche suivant les différentes sources, ont produits des résultats selon les requêtes. De ces requêtes, on a recueilli plusieurs données brutes que nous avons ensuite analysées, tamisées et classées selon les besoins de l'étude.

6.1. L'approche collecte des données.

L'approche collecte des données obéit à une logique spécifique du respect des valeurs et du contenu. Une valeur définie la capacité d'une donnée à produire une réalité discursive et, fait référence à des attributs et des perceptions qu'un individu partage avec ses membres au sein d'une communauté. Il en est de même

pour un contenu qui définit la nature de l'objet étudiée ou analysée. La notion de valeur est généralement appliquée à un objet ou à un champ spécifique (Bréchet et Desreumaux, 1998 :25). Dans le cadre de cette recherche, il a été question d'appliquer le protocole de l'approche collecte, porteur des valeurs, afin de définir les attributs des données collectées, ainsi que la compréhension de sa contenance. Une donnée pour une recherche répond à la problématique définie par le chercheur. Les données peuvent être utilisées dans une recherche, quand celles-ci partagent les idéaux du chercheur pour son étude. En appliquant le protocole de l'approche collecte, les données recueillies dans l'analyse concernant les enjeux managériaux des EOCs au Cameroun ont subi un traitement analytique et ciblé.

6.1.1. Les trois types de notes utilisées dans la recherche qualitative.

Pour notre recherche, nous avions emprunté trois types de notes dans la collecte des données qualitatives, comme décrite par Baribeau (2005 :105), les notes descriptives, les notes méthodologiques et les notes théoriques. Pour les notes descriptives, la démarche nous a permis de collecter des données de recherche, réaliser les observations sur le terrain, assurer la description de faits observés à travers les événements culturels, et nous avions consigné nos conversations avec les acteurs. Tout ce travail s'est fait sur un terrain (un lieu, des acteurs, la description des événements et des activités). Les données descriptives recueillies sur le terrain de la recherche à savoir, les images, les illustrations, les diagrammes et les photos, sont des éléments que nous avions consignés pour les analyser. À ces données, il faut ajouter aussi les pensées, les sentiments, les impressions, les émotions des acteurs et du chercheur lui-même. Car le but de ce type d'inscription est de comprendre son propre état d'esprit (Baribeau, 2005 :105), au moment de la rédaction des résultats de l'étude.

Du point de vue méthodologique, la description de nos notes nous a servi de condenser notre planning de travail. Il a été question de planifier nos démarches de recherche, nos opérations de terrain en respectant le planning établi en amont. Comme l'explique Baribeau (2005), les notes méthodologiques nous ont permis de définir les événements à analyser, la définition des problèmes rencontrés durant l'accès du terrain, les modifications survenues durant les étapes de la recherche, ainsi les critères des choix qui ont été faits. Les notes proposées pour réajuster notre planning et nos actions, nous ont conduit également à apporter des solutions ou encore les réaménagements surtout pour les entretiens avec les acteurs. Grâce à cette démarche, nous avions pu construire notre méthodologique de recherche.

Enfin, il y a les notes théoriques dont la finalité réside dans la recherche de sens, de cohérence des observations faites, les interprétations, les déductions, les conclusion (Baribeau, 2005 :105). Notre recherche théorique nous a servi de faire le bilan des questions de recherche, tout en s'appuyant sur les explications, des liens, des opinions contrastées, des réflexions (Ibid, 2005) des acteurs et des théoriciens. Ces notes nous ont servi de tableau de bord dans la conduite des recherches et la finalisation de cette étude.

6.2. Méthode de la collecte des données.

La collecte des données est reconnue comme une étape du processus de recherche (Olaba, 2014 :442). Un processus capital pour celui qui doit mener des recherches et des enquêtes : construction des modèles et des mécanismes d'accès au matériau et aux éléments empiriques. La méthode de collecte et d'analyse des données dépend de nombreux facteurs. Il est nécessaire de pouvoir définir notamment le contexte de la recherche, la précision sur la question qui est examinée, procéder à l'identification de l'objet de la collecte des données, la définition de la nature et la taille des données. Comme préciser en amont de ce travail, nous avons procédé à la collecte des données par mode primaire, c'est-à-dire, au moyen des entretiens, par le questionnaire et par l'observation. Afin de compléter ce travail primaire, nous avons convoqué les données secondaires, en passant par des bases des données, les *opensources* et l'accession du terrain. Les données recueillies à cet effet ont été d'ordre qualitatifs (qui relève de la qualité, de la nature de quelque chose) et quantitatifs (qui concerne la quantité). Une recherche efficace doit utiliser les deux types de données, sachant qu'ils sont distincts, et peuvent se recouper afin de produire des données pertinentes, des analyses détaillées et des résultats utiles (Angot, 2006 :105).

6.2.1. Données qualitatives collectées.

L'approche de collecte des données qualitatives, nous a permis d'identifier et d'analyser les profils des entreprises et organisations culturelles camerounaises, sous l'angle des entretiens avec les acteurs-entrepreneurs culturels. En général, les données sont qualitatives si elles prennent la forme de mots, mais elles peuvent aussi inclure des renseignements sous une forme non numérique, comme des photos, des vidéos et des enregistrements sonores. La méthode qualitative dans cette étude nous a aidé à décrire le contexte de fonctionnement des EOCs (gestion des projets, gestions des hommes et gestion des ressources matériels) : observation, entrevues personnelles, groupes de réflexion et études de cas intensives[44]. En s'appuyant sur le qualitatif, nous avons décrit de manière complète et détaillée les EOCs dans un environnement difficile à définir. Par cette méthode, on a pu traiter des données difficilement quantifiables, en faisant recourt à une analyse souple et davantage inductive. En se rapprochant des acteurs-entrepreneurs culturels dans leur environnement de travail, nous nous sommes inspirés de leurs expériences de la vie quotidienne (Nguyên-Duy et Luckerhoff, 2006 :5).

Ce rapprochement s'est construite sous des techniques de décryptage de leurs réflexions et des informations nécessaires dans l'affirmation ou l'infirmation de notre problématique de départ. Ainsi, nous sommes entrés en contact par l'observation, afin de saisir les réalités et les réalisations des acteurs du terrain, en analysant le sens des projets menés dans les EOCs. Par identification des EOCs, nous avons catégoriser chacune

[44] Processus de collecte de données – six étapes vers la réussite. Consulté le 08/11/2018 sur : http://www.ohrc.on.ca/fr/comptez-moi-collecte-de-données-relatives-aux-droits-de-la-personne/6-processus-de-collecte-de-données-—-six-étapes-vers-la-réussite

d'elle selon les secteurs d'activités ainsi que leurs réalisations professionnelles. Il est nécessaire de le rappeler, les données qualitatives obéissent à des avantages et des inconvénients potentiels. Du point de vue avantages, la méthode qualitative est excellente pour obtenir le point de vue des acteurs. Leur travail est valorisé au point ou, les chercheurs s'y intéressent. Un autre avantage de cette approche qualitative est que les données fournissent des détails précieux sur le contexte humain et professionnel. Le chercheur suivant les entretiens et l'observation recueil des informations qualitatives. Sur les inconvénients potentiels, la hantise du chercheur est que les témoignages soient faux, subjectifs ou manipulés. Il affecte les résultats et porte atteinte à l'exactitude des données qualitatives. La recherche qualitative nous a conduit à l'obtention de connaissances valables et objectives (Poisson, 1983 :372), dont la finalité est l'analyse des faits.

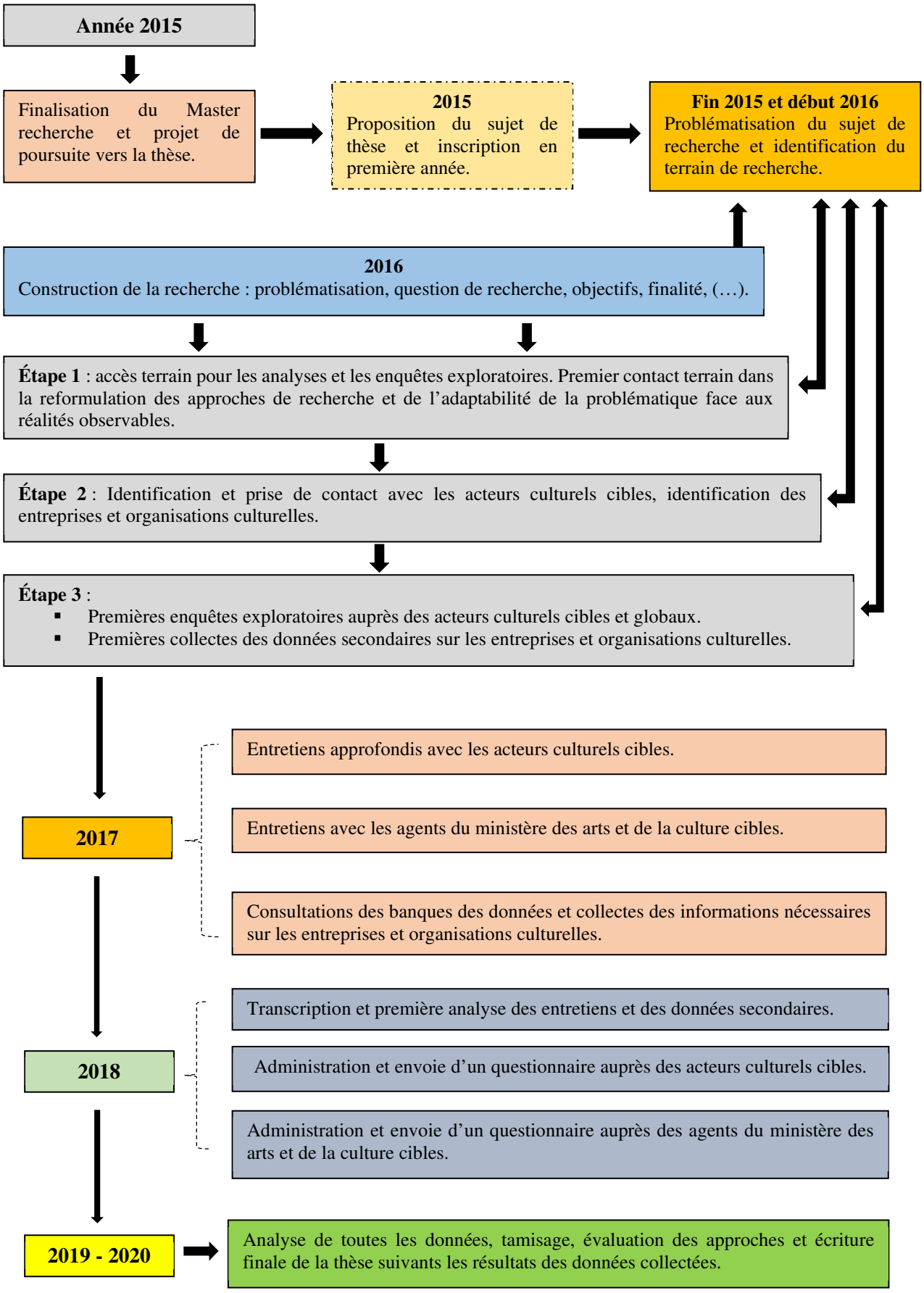
6.3. Données quantitatives collectées.

Les données quantitatives ou encore appelées numériques dans le cadre cette étude, nous ont permis d'accéder aux supports de types chiffrés par le moyen du questionnaire et des données secondaires. Il a été question d'une comparaison des données primaires et secondaires dans la production des résultats suivant nos questions de recherches. Cette méthode a été très efficace dans l'obtention des données chiffrées et statistiques que nous avons collectées et analysées. Elle se distingue de la méthode qualitative. Au moyen de cette méthode, on a pu obtenir des informations chiffrées sur les budgets, les financements, les nombres des emplois et des actions de types statistiques. Elle nous a permis également de mieux comprendre le comportement des acteurs-entrepreneurs culturels dans la production des contenus culturels. Les mesures réalisées en s'appuyant sur la méthode quantitative ont produit des résultats à la hauteur de notre problématique de recherche, certes pas assez suffisants pour évaluer la production culturelle. Par cette méthode, nous avons décrit les comportements des acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des EOCs et les opinions émises par rapport à leur ressenti dans la production des biens et services culturels. Les analyses dans l'obtention des résultats ont été faites de manière descriptives et comparatives.

6.4. Durée de la collecte des données.

Pour collecter les données de notre étude, nous avons établi un calendrier sur une périodicité bien définie. L'accès au terrain nécessite des approches et des méthodes, du fait qu'il est le lieu de la collecte des données et l'environnement de travail empirique. Le Cameroun est le terrain choisi pour la recherche. Du point de vue ressources matérielles, ce sont les EOCs, les acteurs-entrepreneurs culturels comme ressources humaines. La finalité à partir des données primaires est d'aller au plus près des acteurs pour des résultats réalistes et pratiques. Pour les données secondaires, ce sont des documents issus des banques des données, des bibliothèques, des espaces culturels. Pour avoir accès au terrain de la recherche, on a bénéficié des recommandations des encadrants et des amis, sachant la collecte de données impose un timing.

Schéma 9 *: Démarche et processus de la collecte des données.*



Par les soins de l'auteur.

6.5. Collecte et traitement des données.

Les données ont été collectées, enregistrées et transcrites textuellement. Les données ont été collectées par la recherche bibliographique, l'enquête, l'observation non-participante et le questionnaire.

6.5.1. La collecte des données.

Une enquête et une analyse des données s'appuient sur les données collectées, qui sont de types primaires et secondaires. Suivant un processus d'enquête (entretiens et questionnaire), les données ont été collectées sur le terrain auprès des EOCs, des acteurs-entrepreneurs culturels et plusieurs sources disponibles, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Selon Sangue Fotso (2011 :146), les données doivent se classer en deux groupes selon leurs sources et leur mode de collectes, du fait qu'elles n'ont pas la même valeur. Il y a celles qui décrivent les faits, et celles qui décrivent l'actualité. Pour les données par exemple issues des entretiens semi-directifs, elles proviennent des acteurs-entrepreneurs culturels. À cet effet, les données recueillies ont été utilisées dans la capitalisation des discours et des approches des acteurs, suivant nos questions de recherches. Cette démarche nous a permis de définir les modèles de management des EOCs, et la structuration du marché de l'économie de la culture au Cameroun. Enfin, pour valider notre démarche empirique ainsi que les résultats obtenus, les données recueillies nous ont permis d'avoir un esprit d'affirmation ou d'infirmation des réflexions des acteurs-entrepreneurs culturels..

6.5.1.1. Données issues des médias, des textes officiels et juridiques.

Au travers des médias traditionnels (magazines, journaux, autres publications), internet et le numérique, nous avons recueilli des données nécessaires, et tirer ce qui étaient plus utiles. Au Cameroun, l'environnement des EOCs est régi par des différents textes réglementant le secteur du développement de l'économie de la culture. Tous les textes juridiques qui encadrent la création et le développement culturel sont rassemblés dans un recueil de 307 pages, et édités par le ministère des arts et de la culture en 2016. Le recueil est constitué des décrets et des lois décrivant le bon fonctionnement du secteur de la culture et des arts. L'appropriation de ce document a permis de décrypter l'environnement des industries culturelles et créatives du point de vue structurel et juridique garantissant la créativité artistique. Au moment nous terminons ce travail de recherche, une nouvelle Loi n° 2020/011 du 20 juillet 2020 régissant les associations artistiques et culturelles au Cameroun a été votée par le parlement et promulguée par le Président de la République, en complément des textes déjà existant.

6.5.1.2. Bases des données et littératures officielles.

Nous avions pu consulter la base des données de l'Institut national de la statistique (INS) pour ce qui concerne les données chiffrées des entreprises et des organisations. En revanche sur les chiffres pour les EOCs, les résultats n'ont pas été à la hauteur de nos attentes. Nous avons également élargi nos recherches dans les bases des données telles que les archives du musée national, les services du compte d'affectation

spécial pour le développement de la politique culturelle, pour le compte du ministère des arts et de la culture, et biens d'autres bases susceptibles de nous renseigner sur notre problématique de recherche.

6.5.1.3. Recueil des données par observation non-participante.

En dehors des données recueillies par les entretiens et le questionnaire, l'approche par observation non participante nous a été utile lors des évènements culturels organisés par quelques EOCs. Il y a eu l'évènement Escale Bantoo (FAME) du 23 au 26 mai 2018 à Douala et le Festival International des Musiques Bantous (FIMBA), du 21 novembre au 02 décembre 2018 à Yaoundé. Il y a eu également des ateliers de formations organisés en partenariat avec l'Institut Français de Douala (du 04 au 07 décembre 2018) et Yaoundé (du 10 au 14 décembre 2018) à l'endroit des acteurs-entrepreneurs culturels. En qualité de chercheur, cette observation non-participante a permis de collecter des données nouvelles et secondaires. Les données collectées lors de ces activités ont été faite en mode *in situ*, c'est-à-dire en situation réelle du terrain.

L'objectif de l'observation non-participante est de construire une immersion dans la vie du groupe avec des grandes capacités de prise de distance, notamment affective. L'objectif est de décrire et comprendre[45]. Nous admettons à travers cette démarche, les compétences se développent par l'observation suivant les réalisations des acteurs en situation de travail. La recherche s'est opérée sur tous les mécanismes d'accompagnement des artistes : les aspects de la production scénique, la mise en relation des acteurs avec leurs œuvres, la compréhension de l'accueil et de l'orientation des publics, l'impact d'une collaboration avec les médias, la structuration de la communication durant l'évènement et l'analyse des discours des acteurs.

Cette phase d'étude a été enrichissante du fait qu'on a échangé avec les acteurs-entrepreneurs culturels sur leurs actions. C'est une action qui s'inscrit sur les principes de capitalisation des savoirs au plus près des acteurs et, une étape pour analyser les comportements des individus sur les réalités du quotidien. Pour Olaba (2014 :453), l'observation non-participante permet d'identifier au fur et à mesure les éléments de contexte qui participent à agir en compétence pour les acteurs-entrepreneurs culturels, sur leur terrain de travail. Il a été question pour nous d'analyser les discours basés sur les échanges, les discussions, les compréhensions, les incompréhensions, les divergences et les convergences des acteurs-entrepreneurs culturels dans le cadre des deux formations professionnelles. De même, on a analysé les modes de communication (processus interrelationnel) entre les acteurs cibles de l'étude, les responsables des festivals ainsi que les réactions des artistes dans l'exercice de leurs fonctions.

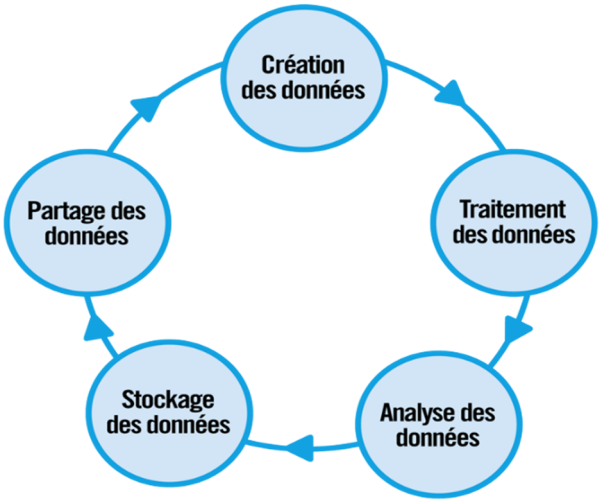
[45] Observation. Consulté le 16/11/2018 sur : http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-de-recueil/observation/

Schéma 10 *: Phase d'observations non-participante terrain d'une partie de l'échantillon.*

6.5.2. Le traitement des données.

Le processus de transformation des données brutes est une démarche qui permet d'analyser les matériaux observés sur le terrain. Les données issues des entretiens, comme l'expliquent Krief et Zardet (2013 :217) sont majoritairement qualitatives et constituent la base primordiale sur laquelle le chercheur travaille pour élaborer des matériaux intermédiaires, tels que par exemple des effets-miroirs, construits à partir de verbatim ou phrases-témoins. Concernant la rigueur de nos résultats, on a utilisé des logiciels usuels afin d'augmenter nos chances. Pour la validité et la fiabilité de notre démarche d'analyse, nous nous sommes rassurés de nos résultats, face à notre problématique de recherche. À travers le questionnaire, les entretiens et l'observation non-participante on a recueilli des données et traitées selon les règles des normes scientifiques. Dans l'analyse de la fiabilité des résultats, il faut se rassurer de la netteté des réponses suivant l'approche questionnaire. Ainsi, nous avons pu repérer et nettoyer les données aberrantes pour ne pas biaiser les résultats, trier les réponses de qualité surtout sur les questions ouvertes, et enfin, vérifier la cohérence des réponses suivant la hiérarchie du questionnaire.

Schéma 11 *: Cycle de traitement des données.*



Adapté de Surkis & Read, 2015

6.5.2.1. Analyse du questionnaire : avant la Covid-19.

Questionnaire d'enquête pour les Acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun

Profil formation et qualification éventuelle

(*Merci de mettre une croix sur votre réponse*)

Q.1 Êtes-vous sortie d'une école de formation (université, institut, …) dans le domaine de la culture ?
- Oui
- Non

Q1.1. Aviez-vous un ou des diplômes en domaine culturel ?
- Oui
- Non

Q1.2. Êtes-vous autodidacte dans le milieu de la culture ?
- Oui
- Non

Les entreprises et organisations culturelles (EOCs)

(*Merci de mettre une croix sur votre réponse*)

Q.2 Peut-on parler de l'existence des entreprises et organisations culturelles au Cameroun ?
- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Jamais entendu parler

Q.3 Si elles existent, qu'apportent-elles dans l'économie nationale ?
- Elles créent des emplois
- Elles ne créent pas des emplois
- Aucune valeur ajoutée
- Je ne sais pas
- Jamais entendu parler

Q.4 Le marché des arts et de la culture pèse-t-il dans l'économie nationale ?
- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Jamais entendu parler

Q.5 Les emplois dans le secteur de la culture au Cameroun sont-ils pérennes ou précaires ?
- Oui, pérennes.
- Oui, precaires.
- Non, pérennes.
- Je ne sais pas
- Jamais entendu parler

L'État camerounais face au développement de la culture

(*Merci de mettre une croix sur votre réponse*)

Q.6 Quel rôle joue l'État dans le développement de la culture dans le pays ? *(Choisir 3 réponses maxi)*
- Régulateur.
- Bailleur.
- Donateur.

- Observateur
- Je ne sais pas

Q.7 Qu'attends l'État du travail des acteurs culturels privés dans le développement de la culture dans le pays ? *(Choisir 3 réponses maxi)*

- D'aider l'État dans ses objectifs de développement.
- D'assister l'État dans la construction des politiques culturelles.
- De relayer les actions de l'État.
- Observateur.
- Rien du tout.
- Je ne sais pas.

Q.8 Quelles sont les obligations de l'État face aux acteurs culturels privés dans le développement de la culture dans le pays ? *(Choisir 3 réponses maxi)*

- De les soutenir et les aider.
- De les former.
- De fournir les moyens nécessaires pour leurs développements.
- Observateur.
- Rien du tout.
- Je ne sais pas.

Q.9 Existent-ils des lois et décrets qui régis le secteur la culture au Cameroun ?

- Oui.
- Non.
- Rien du tout.
- Je ne sais pas.

Q.10 Si Oui, sont-ils appliqués ?

- Oui.
- Non.
- Rien du tout.
- Je ne sais pas.

Q.11 Si Non, sur quelle base fonctionne les entreprises et organisation culturelles ?

- …….
- Rien du tout.
- Je ne sais pas.

Indicateur global de satisfaction

(*Merci de mettre une croix sur votre réponse*)

Q.12 . Êtes-vous satisfait de l'environnement actuel des affaires de l'économie de la culture au Cameroun ?

- Tout à fait satisfait
- Plutôt satisfait
- Pas vraiment satisfait
- Pas du tout satisfait

Indicateurs détaillés de satisfaction

Q.13 À propos de la culture de manière globale. Quel est votre niveau de satisfaction concernant... ?

(Une réponse par ligne)	Tout à fait satisfait	Plutôt satisfait	Pas vraiment satisfait	Pas du tout satisfait	Non Concerné

La culture au Cameroun est une valeur ajoutée.					
Les emplois dans la culture.					
Les aides de l'État à la culture.					
Lois et décrets sur la culture.					
L'État et les formations des acteurs culturels.					

Q.14 Et propos des productions artistiques et culturelles. Quel est votre niveau de satisfaction concernant… ?

(Une réponse par ligne)	Tout à fait satisfait	Plutôt satisfait	Pas vraiment satisfait	Pas du tout satisfait	Non Concerné
Les spectacles sont de qualités.					
Le respect des horaires.					
Les lieux de diffusions sont adéquats ?					
Les artistes trouvent-ils leurs comptes ?					
Les producteurs répondent aux attentes des artistes et du public ?					

Vos attentes d'amélioration

Q.15 Quelles sont vos principales attentes pour le développement de la culture au Cameroun ?

……
……
……

Q.16 Que doit-on améliorer du côté de l'État et du côté des acteurs culturels ?

Du côté de l'État :……
Du côté des acteurs culturels : ……

Q.17 Les structures actuelles, étatiques comme privées, vous conviennent-elles ?

……
……
……

Indicateurs d'implication

Q.18 Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous l'effort de l'État face au développement de la culture au pays ?

Aucun effort 0_1_2_3_4_5_6_7_8_9_10 effort maximum 3

Q.19 Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous les efforts des acteurs culturels face au développement de la culture au pays ?

Aucun effort 0_1_2_3_4_5_6_7_8_9_10 effort maximum 4

Profil des répondants

(*Merci de mettre une croix sur votre réponse*)

Sexe

Q.20 Vous êtes...

- Un homme
- Une femme

Age

Q.21 Vous avez...

- Entre 15 et 24 ans
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 35 et 49 ans
- Entre 50 et 64 ans
- 65 ans ou plus

Catégorie socioprofessionnelle

Q.22 Vous êtes...

- Manager d'artistes
- Opérateur culturel
- Entrepreneur culturel
- Directeur d'un évènement culturel
- Artiste (musicien, plasticien, …)
- Tenancier d'un cabaret
- Responsable d'un lieu de diffusion artistique
- Journaliste culturel
- Metteur en scène
- Chorégraphe

Localisation géographique

Q.23 Vous habitez...

- Douala
- Yaoundé
- Autres……

Contact et retour sur l'enquête

Q.24 Désirez-vous recevoir les résultats de cette étude lorsqu'elle sera terminée ?

- Oui
- Non

Q.25 Accepteriez-vous d'être recontacté(e) au cas de complément d'informations ou des données ?

- Oui
- Non

[Si oui en Q24 ou en Q25]

Q.26 Merci d'indiquer votre adresse mail ?

……
……

Remerciement

Merci d'avoir participé à cette enquête !

Tableaux 34 *: Retour du questionnaire.*

Questionnaire		
Questionnaire	**Total conçu**	**Nbre des Items**
1 (4 pages)	1000	26

Tableau 35 : *Personnes ayant répondues au questionnaire.*

Personnes ayant répondues					
Masculin	***Tranche d'âges***	***Pourcentage***	***Féminin***	***Tranche d'âges***	***Pourcentage***
50	Entre 15 et 24 ans	10.00%	25	Entre 15 et 24 ans	12,82 %
80	Entre 25 et 34 ans	14.00 %	20	Entre 25 et 34 ans	10,25 %
300	Entre 35 et 49 ans	50.00 %	100	Entre 35 et 49 ans	51,28 %
100	Entre 50 et 64 ans	20.00 %	50	Entre 50 et 64 ans	25,65 %
25	65 ans et plus	6,00 %	00	65 ans et plus	0 %
555		**100%**	**195**		**100%**

Tableau 36 : *Profils et qualifications des acteurs culturels (ayant pris part à l'enquête).*

Profils et qualifications des acteurs culturels (ayant pris part à l'enquête).		
Niveau universitaire ou Formation supérieure (hors université).	**Homme**	14 %
	Femme	6 %
Diplômés du secteur de la culture.	**Homme**	18 %
	Femme	8 %
Autodidacte dans le milieu culturel.	**Homme**	28 %
	Femme	26 %
		100%

Tableau 37 : *Satisfaction des acteurs culturels de manière globale.*

Le niveau de satisfaction des acteurs culturels de manière globale.			
Êtes-vous satisfait de l'environnement actuel des affaires de l'économie de la culture au Cameroun ?	*Tout à satisfait.*	**Homme**	**0 %**
		Femme	100 %
	Plutôt satisfait.	**Homme**	**0 %**
		Femme	100 %
	Pas vraiment satisfait.	**Homme**	**57.89 %**
		Femme	42.10 %
	Pas du tout satisfait.	**Homme**	**58.82 %**
		Femme	41.17 %
La culture est une valeur ajoutée.	*Tout à satisfait.*	**Homme**	**50 %**
		Femme	50 %
	Plutôt satisfait.	**Homme**	**40 %**
		Femme	60 %
	Pas vraiment satisfait.	**Homme**	**58.82 %**
		Femme	41.17 %
	Pas du tout satisfait.	**Homme**	**75 %**
		Femme	25 %
	Non concerné.	**Homme**	**66.66 %**
		Femme	33.33 %
Les emplois dans la culture.	*Tout à satisfait.*	**Homme**	**0 %**
		Femme	100 %
	Plutôt satisfait.	**Homme**	**66.66 %**
		Femme	33.33 %
	Pas vraiment satisfait.	**Homme**	**42.42 %**
		Femme	27.27 %
	Pas du tout satisfait.	**Homme**	**54.54 %**
		Femme	45.45 %
	Non concerné.	**Homme**	**0 %**
		Femme	100 %
Les aides de l'État à la culture.	*Tout à satisfait.*	**Homme**	**0 %**

		Femme	100 %
	Plutôt satisfait.	**Homme**	**50 %**
		Femme	50 %
	Pas vraiment satisfait.	**Homme**	**63.15 %**
		Femme	36.84 %
	Pas du tout satisfait.	**Homme**	**41.66 %**
		Femme	58.33 %
	Non concerné.	**Homme**	**0 %**
		Femme	100 %

Tableau 38 *: L'existence des EOCs au Cameroun.*

Les entreprises et les organisations culturelles (EOCs) au Cameroun.		
Ceux qui croient à l'existence des EOCs et de ce qu'elles apportent comme plus-value dans l'économie nationale.	**Homme**	**52.94 %**
	Femme	47.05 %
Ceux qui doutent de l'existence des EOCs.	**Homme**	**44.44 %**
	Femme	55.55 %
Ceux qui croient à l'existence d'un marché des arts et de son poids dans l'économie nationale.	**Homme**	**46.66 %**
	Femme	53.33 %
Ceux qui doutent à l'existence d'un marché des arts et de son poids dans l'économie nationale.	**Homme**	**60 %**
	Femme	40 %
La pérennité des emplois dans le secteur de la culture, une évidence.	**Homme**	**50 %**
	Femme	50 %
La pérennité des emplois dans le secteur de la culture, pas une évidence.	**Homme**	**58.82 %**
	Femme	41.17 %
Les EOCs fonctionnent en mode formel.	**Homme**	**0 %**
	Femme	100 %
Les EOCs fonctionnent en mode informel.	**Homme**	**62.85 %**
	Femme	37.14 %

Tableau 39 *: L'État camerounais face au développement des EOCs.*

L'État camerounais face au développement des EOCs.		
Ceux qui croient que l'État doit être un régulateur et non un bailleur, donateur ou observateur.	**Homme**	**61.11 %**
	Femme	38.88 %
Ceux qui croient à l'existence des instruments juridiques dans le secteur de la culture.	**Homme**	**62.85 %**
	Femme	37.14 %
Ceux qui doutent de l'existence des instruments juridiques dans le secteur de la culture.	**Homme**	**0 %**
	Femme	0 %

Tableau 40 *: Les attentes et les points d'améliorations.*

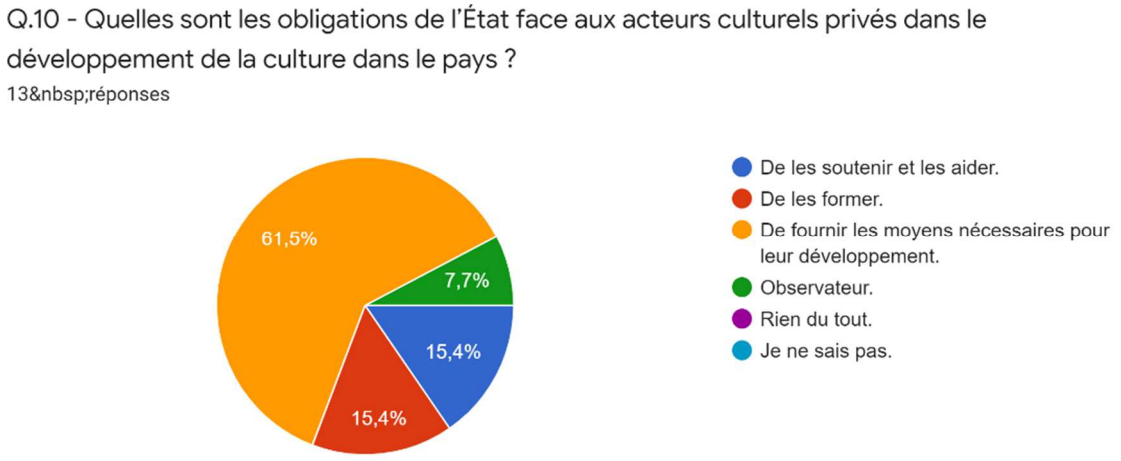
Les attentes et les points d'améliorations		
Devenir professionnel (besoin en formation et en encadrement).	Homme	56%
	Femme	**44%**
L'État doit se rendre utile dans l'application des textes existants.	Homme	56%
	Femme	**44%**
L'État doit jouer son rôle de législateur.	Homme	56%
	Femme	**44%**
Les acteurs culturels doivent connaitre les textes et se conformer.	Homme	56%
	Femme	**44%**

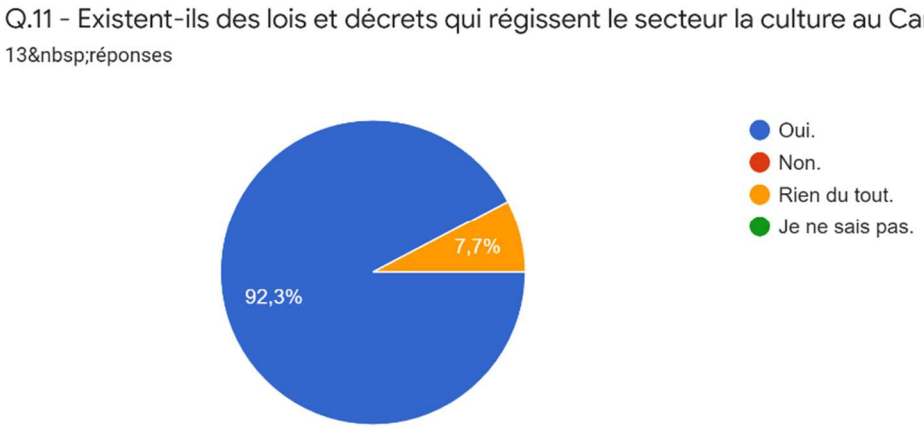
6.5.2.2. Analyse d'un nouveau questionnaire après le déconfinement (Covid-19).

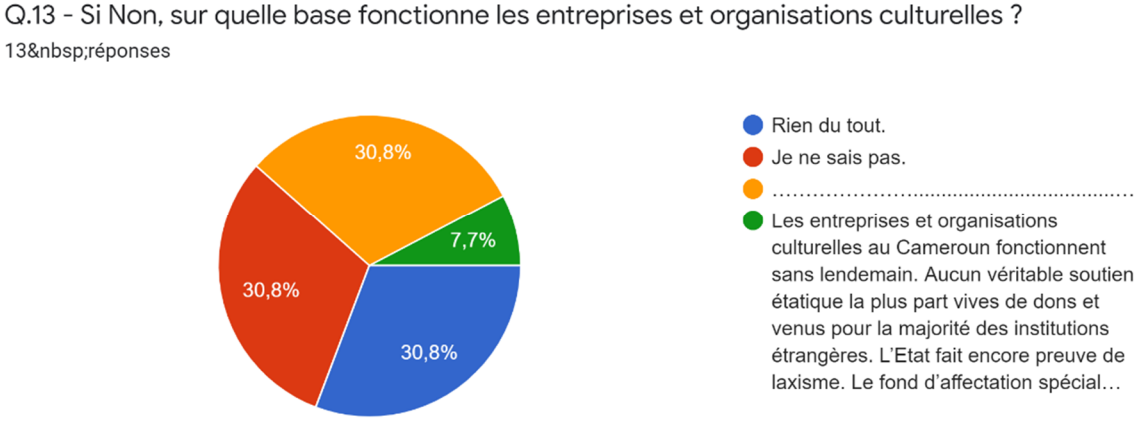
Le secteur du développement de l'économie culturelle n'a pas échappé à la crise de la Covid-19. Afin d'évaluer les conséquences entre la période du confinement et du déconfinement, nous sommes reparti auprès de certains acteurs-entrepreneurs culturels pour recueillir leurs réactions. Nous avons utilisé l'entretien téléphonique, l'entretien par visioconférence et le questionnaire pour plus d'efficacité à cause

de la fermeture des frontières. Par rapport à notre approche de recherche, nous avons pu obtenir 13 entretiens en mode téléphonique, par visioconférence et, reçu 13 réponses pour le questionnaire. Certes insuffisant pour se faire une idée globale sur les cinquantaines des acteurs que nous avons pu rencontrer avant cette période de la Covid-19.

Graphiques 9 - 15 *: Réactions des acteurs-entrepreneurs culturels après déconfinement.*

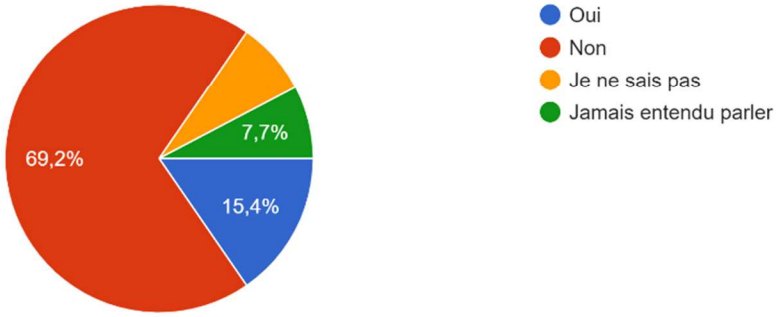






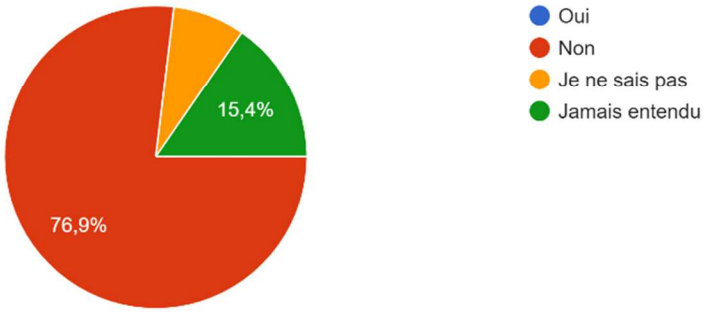
Q.17 - La réponse du gouvernement pour soutenir le secteur des industries culturelles et créatives a été au centre ou au rendez-vous des attentes des acteurs culturels ?

13 réponses



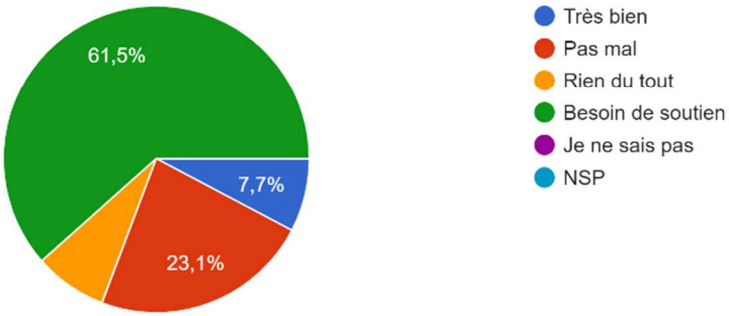
Q.19 - les aides de l'Etats ont été à la hauteur des attentes des acteurs culturels pour pouvoir relancer les activités culturelles ?

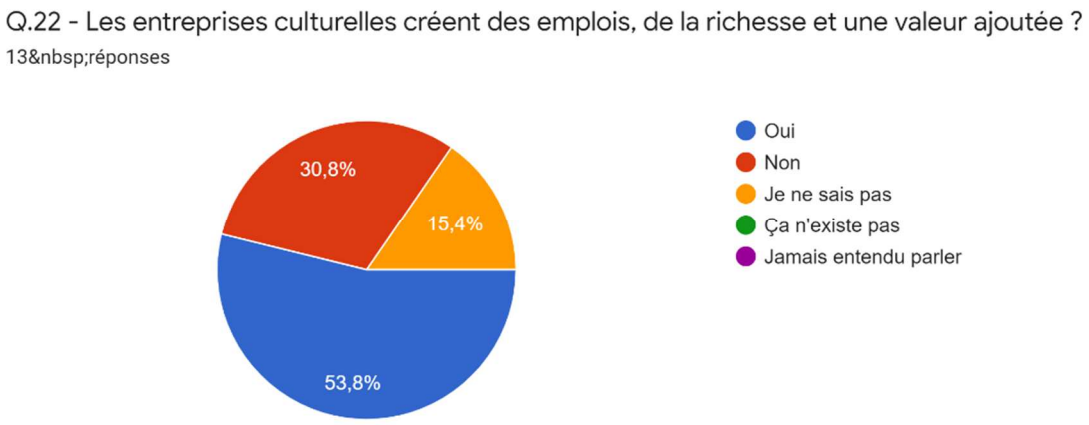
13 réponses



Q.20 - Comment est-ce que les entreprises et les organisations culturelles au Cameroun se sentent après le confinement et le post-Covid 19 ?

13 réponses





Les données recueillies suivant les réactions des acteurs-entrepreneurs culturels présentent la fragilité dans laquelle, les EOCs travaillent. La situation devient de plus en plus rude et difficile.

> *C'est un secteur pas soutenu du tout. Les efforts des organisations où associations culturelles sont en hibernation et beaucoup auront du mal à se relever. Redéfinition de la réappropriation de ses valeurs culturelles et le savoir de la valorisation dans un contexte sociaux culturel très acculturé par l'impact très présent de la colonisation. Pour la nouvelle loi, elle permet le contrôle des associations et pourra permettre un suivi dans la gestion de ces derniers et stabiliser sûrement l'activité qui est très instable (Messi Essono Liliane Gertie, Entretien, Juillet, Yaoundé, 2020).*

> *Pas évident pour les artistes d'être réénuméré avec la fermeture des espaces publics, pire encore, aucune aide n'est allouée aux artistes pendant cette période. Chaque équipe se bat à créer des concerts privés. la plus part des festivals ont migré vers le digital. Le digital devient comme un nouvel eldorado et les scènes virtuelles prennent plus d'espace. C'est clair que la première conséquence c'est la baisse drastique d'entrées financières en plus du manque de scènes d'expressions. les artistes doivent trouver des solutions qui permettront à leurs fans de débourser des sous en respectant les mesures barrières. Mesures ? que l'État attribut une aide financière au secteur. Tout est en berne ! Il faut repenser les événements en mettant un accent sur le digital. Beaucoup d'acteurs ont renvoyé leurs festivals, d'autres ont complètement arrêté ! Une vraie perte pour les artistes qui gagnent l'essentiel de leurs vies sur scène ! Les acteurs culturels doivent se restructurer, se repenser, revoir leurs stratégies et s'ouvrir à créer des réseaux avec d'autres sur d'autres continent. Cette ouverture pourra être un début d'échange sur le digital et qui sait ? La fin du Covid si ça arrive, sera l'occasion de se mouvoir juste, car au préalable, on aura eu le temps de faire des belles choses sur internet » (Carole Leuwe, Entretien, Juillet, Douala, 2020).*

> *En termes d'avantages les master classe se sont multipliés, la formation et l'utilisation des TIC pour le développement de la culture s'est amélioré. Comment désavantages, l'économie culturelle. Du Cameroun basé relativement sur l'organisation des activités de plein air on connue baisse considérable. Concernant la nouvelle loi, c'est un bon texte qui va améliorer l'environnement de la culture et la structurer. (Landry Wilfrid TCHASSEM, Entretien, Juillet, Yaoundé, 2020).*

Déjà que, quand tout allait bien avant l'arrivée de la pandémie, les acteurs culturels se plaignaient, alors avec le confinement les choses ont presque empiré et la loi régissant les associations culturelles n'a pas arrangé les choses. Travailler deux fois plus pour relever la pente. La covid-19 a ralenti les activités des industries culturelles et créatives et donc, du point de vue économique, c'est inquiétant. Si l'on donne une place de choix à la culture dans notre pays en encourageant les acteurs de ce secteur, les icc pourront se développer à travers l'entrepreneuriat culturel, l'élaboration des politiques culturelles et l'accompagnement du gouvernement. Aussi, la jeunesse est un levier très important et doit bien se former dans ce domaine. Cette nouvelle doit prendre en compte les réalités socioculturelles et permettre aux associations et acteurs de travailler ensemble pour plus de visibilité et de résultats. La culture est un levier très important pour le développement à travers les icc. Il est donc primordial d'élaborer des politiques culturelles régissant clairement ce secteur et penser à un accompagnement véritable pour le bien collectif. (Serge Tamack, Entretien, Juillet, Douala, 2020).

Avantages : moment de réflexion pour repenser sa création, se réinventer des nouvelles plateformes de promotion, moments privilégiés en famille pour ceux qui voyageaient énormément. Désavantages : fermetures des salles de spectacles ce qui a conduit à une baisse drastique des revenus des artistes. Annulation des tournées et grands évènements. Manque du soutien de l'État cas du Cameroun. Événements culturels annulés, institutions culturelles fermées, artistes en situation de précarité économique… Le secteur de la culture est durement frappé par la pandémie, de ce fait, il a besoin urgemment d'une bouée financière, mais également de projets de relance durables. L'économie culturelle a subi un déclin dans plusieurs pays du monde. Encore plus en Afrique et au Cameroun en particulier ou aucune politique palliative n'a été envisagée ni mise en fonction. Créer des centres de formations de haut niveau, subventionner les activités culturelles, régulariser le secteur. Certains pans de ce texte oui. Mais il faut revoir les textes qui régissent et régulent les associations culturelles et les entreprises culturelles au Cameroun. Pour le moment l'État camerounais croyant jouer son rôle de régulateur, se retrouve plutôt du côté de dictateur. Un texte à revoir dans son ensemble, surtout qu'en amont aucune facilité n'est mise en place pour booster et redynamiser le secteur. Tu n'envoies pas ton gamin à l'école, mais tu lui demande d'être DG d'une entreprise, et tu comptes même avoir un regard sur la gestion de son salaire plus tard. Un schéma, et c'est de ca qu'il s'agit. (Edithe Valérie Nguekam, Entretien, Juillet, Douala, 2020).

SECTION II

ANALYSE EMPIRIQUE DES CAS D'ETUDES

Avec pour terrain d'étude le Cameroun, pays des diversités culturelles, il est l'unique pays bilingue sur le continent. Avec 240 ethnies et plus de 10.000 mets, la diversité culturelle au Cameroun est une richesse qui favorise le développement d'une nation sur tous les plans. L'histoire de ce pays, sa position géographique, son espace physique, son peuplement, ses traditions, son économie, etc., offrent une bonne synthèse de ce qui existe dans d'autres régions d'Afrique. C'est en réalité cette diversité qui nourrit son originalité et qui fait qu'il soit possible de considérer ce pays comme un cas intéressant pour l'étude des problèmes africains (Kamdem, 2002 :59). Afin de saisir cette richesse culturelle, dans le cadre de cette étude, on a ciblé certaines EOCs dans l'analyse des performances de développement, sur les stratégies de création des richesses, et sur les mécanismes d'appropriation des principes et des valeurs de la culture comme gisement pour l'économie culturelle et créative.

1. Présentation et analyse des cas d'études.

Nous avons porté notre choix sur quatre structures culturelles dans une étude de cas multiples à savoir : le **Festival les Écrans noirs avec Bassek-Ba-Kobhio** (Délégué général) à Yaoundé, **l'espace Doual'Art avec Marilyn Douala Manga Bell** (Co-fondatrice et directrice) à Douala, le **festival international des musiques bantoues (FIMBA) avec René Ayina** (Directeur) **et Laurentine BABELE** (Directrice déléguée) à Yaoundé et X[46] pour le **Programme la Route des Chefferies (PRDC)** à Dschang. Pour s'approprier l'environnement de l'économie culturelle et créative au Cameroun, il a fallu s'appuyer sur des cas pratiques d'études qui n'est autre qu'une recherche basée sur une étude de cas. L'étude de cas propose à l'enquêteur des méthodes et des stratégies plus pratiques et approfondies pour accéder à la réalité recherchée.

L'étude d'un ou de plusieurs cas n'est pas une démarche méthodologique récente. Retenir un ou plusieurs cas pour l'observation et l'analyse d'un phénomène est étroitement lié à la démarche méthodologique des anthropologues qui, à travers une ou des études monographiques focalisent leur attention sur un environnement, une communauté ou une localité donnée (Tedongmo Teko, 2016 :112). Ces propos font échos du discours de Hamel (1997 :10), qui pour lui, l'étude de cas est effectuée dans le but de saisir un phénomène dans son contexte afin que son étude *in situ* puisse en dégager des données, pour qu'elles deviennent un objet expressément destiné à être livré à l'étude. Face aux cas qui sont les nôtres, la finalité est de comprendre les modes de fonctionnements et d'analyser leurs environnements professionnels.

[46] Nous n'avons pas pu contacter une personne ressource, faute des plannings des responsables sur le projet. Nous nous sommes contentés des documents en ligne et des quelques témoignages des acteurs du secteur du tourisme culturel à Yaoundé.

1.1. Cas N°1 : Festival les Écrans Noirs, une entreprise de production et de diffusion cinématographique.

Encadré 4 *: Présentation du festival &* ***Images 23 - 24*** *: Logo et cérémonie diffusion des films.*

Fondé en 1997 par l'association Écrans Noirs, le Festival Écrans Noirs a pour but de promouvoir et valoriser les cinémas d'Afrique et du Monde Noir. Devenu en 2008 un festival compétitif mettant en exergue de nombreux prix et talents. Il est un des rendez-vous annuels incontournables du 7ème art en Afrique centrale. C'est également l'occasion pour les amateurs et professionnels du 7ème art de renouer avec le film, rencontrer des acteurs et réalisateurs vedettes du continent, s'enrichir de toutes les activités annexes développées en dehors des salles de projection ateliers de formation, rencontres professionnelles et autres activités culturelles qui auront lieu au village du Festival à Yaoundé.

- *Promouvoir le Cinéma Africain et le cinéma étranger sur l'Afrique et le Monde Noir en les faisant connaitre et aimer par la diffusion des films et la valorisation des métiers connexes qui les entourent ;*
- *Permettre aux professionnels du 7ème art de s'enrichir de toutes les activités annexes développées en dehors des salles de projection (marché des films, ateliers de formation, colloque, rencontres professionnelles, résidences d'écriture …) ;*
- *Détecter, encourager et récompenser les talents par des prix et compétitions ;*
- *Créer un espace de rencontres et d'échanges entre le public et les professionnels.*

Source : @écrans noirs

Le développement cinématographique au Cameroun essai petit à petit de revivre après plusieurs années d'hibernation. Plusieurs réflexions sont menées à travers des colloques, des séminaires, des ateliers, afin de proposer des solutions sur les problèmes minant l'économie du cinéma. Plusieurs actions de la part des acteurs du secteur essaient de répondre aux attentes. Les acteurs du cinéma organisent des festivals, des séances de projections, des cinémas ambulants et autres pour redonner vie à cette économie cinématographique. L'industrie cinématographique africaine d'aujourd'hui connaît de grandes avancées dans de nombreux pays d'Afrique. Seulement, autant certains pays africains connaissent de grandes avancées, autant d'autres pays voient leur industrie cinématographique traîner le pas. Le Cameroun est un exemple qui illustre à souhait ces pays qui sont à la traîne (Mbarga, 2013 :2). Ces efforts portés par les acteurs du secteur, avec de temps en temps le soutien de l'État à travers le MINAC et les collectivités territoriales, n'est autre que la finalité des ambitions définies en amont pour le développement et la renaissance de l'économie du cinéma.

Tableau 41 *: Fiche - résumé de la structure festival les Écrans noirs.*

Festival les Écrans Noirs	
Approche juridique	Association à but non lucratif, reconnue d'utilité publique.
Modèle économique	Rentabilité économique par la production - vente des produits cinématographiques.
Secteur d'activités	Production, formation et promotion cinématographique.
Styles de management	Autoritaire et paternaliste / Persuasif / Directif.
Identité du manager	Bassek Ba Kobhio.
Profil universitaire	Universitaire et spécialiste du cinéma.
Fonction	Délégué général.
Siège	Yaoundé.
Date de création	1997.
Chiffre d'affaire	Inexistant (non communiqué).
Modèle de soutenabilité	Financements privés et étatiques / Festival conventionné par l'état.

Par les soins de l'auteur.

Dans cette course de vouloir redonner et redorer le blason cinématographique au Cameroun, on y trouve le Festival Écrans Noirs, l'un des plus grands événements cinématographiques de l'Afrique centrale, fondé en 1997 et porté par l'association Écrans Noirs. Le Festival Écrans Noirs a pour but de promouvoir et valoriser les cinémas d'Afrique et du Monde Noir. Depuis sa création, c'est plus de vingt éditions au compteur à l'heure actuelle. Des milliers de films sont projetés sur les écrans, des centaines des formations sont organisées à l'endroit des acteurs du secteur. Le festival Écrans Noirs ce sont aussi des bourses de formations et de productions ainsi que des rencontres professionnelles pour parler de l'avenir du cinéma. Le Festival Écrans Noirs est un tout pour l'économie cinématographique au Cameroun et pour les acteurs du secteur.

> *Les « Écrans Noirs », c'est un festival camerounais, mais nous ne pouvons pas seulement nous cantonner à présenter des films camerounais par patriotisme. Nous encourageons d'abord la qualité et le message transmis. Les films programmés sont très intéressants. D'ailleurs, notre challenge à chaque édition est de choisir le meilleur* (Entretien, Yaoundé, Juin, 2013)[47].

Ouvert sur l'international et devenu en 2008 un festival compétitif, il met en exergue de nombreux prix et talents. Il est devenu le rendez-vous annuel et incontournable du 7ème art en Afrique centrale. De type associatif à but non lucratif, l'association les Écrans Noirs porteur du projet le Festival les Écrans Noirs répond aux normes juridiques concernant la formation des associations, par la *Loi n°90/053 du 19 décembre 1990 relative à la liberté d'association*. L'association les Écrans noirs a été reconnue d'utilité publique a de plus de vingt ans d'existence. Cette reconnaissance tient lieu de la qualité du travail d'intérêt général accompli et de manière bénévole pour les populations camerounaises, et c'est un soutien pas de moindre de la part de l'État Camerounais qui ne ménage aucun effort pour accompagner la créativité

[47] Entretien Cameroon tribune. Consulté le 1/02/2019 sur : http://www.africapresse.com/levee-de-rideau-ce-samedi-pour-le-festival-ecrans-noirs-2013/

cinématographique. Cette action s'est actée par le *Décret N°2016/219 du 26 avril 2016* et signé de la main du président de la République, reconnaissant ainsi l'association les Écrans Noirs d'utilité publique.

> *20 ans après on constate d'abord que le projet ça vit toujours, ce qui n'est pas rien parce qu'il y a eu des années très difficiles mais on a tenu le pari de faire chaque année ce festival. Et 20 ans après c'est un festival qui est reconnu d'utilité publique par le gouvernement camerounais. 20 ans après c'est un festival qui subsiste encore, sachant que nous avons fait 10 ans sans en avoir des aides suffisantes. 20 ans après, les réalisateurs sont de plus en plus intéressés par notre festival, donc on peut dire que 20 après c'est oui. 20 ans après, le festival existe, il se développe, il pourrait se porter mieux mais il ne se porte pas bien encore* (Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

Dans le cas des Écrans Noirs, il s'agit notamment de la formation dans le domaine du cinéma avec son Institut Supérieur de formation aux métiers du Cinéma et de l'audiovisuel d'Afrique Centrale (ISCAC). En ayant ce titre, le Festival Écrans Noirs à travers l'association porteuse devient ainsi une institution de la République. Une institution qui bénéfice désormais de plusieurs facilités administratives, financières et douanières.

Image 25 *: Coupure de presse du décret de reconnaissance d'utilité publique.*

Reconnaissance d'utilité publique d'une association

Décret N°2016/219 du 28 avril 2016.

Le président de la République, décrète :

Article 1er. – Est, à compter de la date de signature du présent décret, reconnue d'utilité publique, l'association dénommée « Ecrans Noirs » dont le siège social est fixé à Yaoundé, département du Mfoundi.

Article 2. – Le présent décret sera enregistré, publié selon la procédure d'urgence, puis inséré au journal officiel en français et en anglais.

Yaoundé, le 28 avril 2016
Le président de la République,
(é) Paul BIYA

Source : www.lefilmcamerounais.com

A la base, le concept « *reconnaissance d'utilité publique* » abrégé par le sigle RUP *est une procédure de droit français par laquelle l'État reconnaît qu'une association ou une fondation présente une utilité publique, ce qui lui permet de bénéficier d'avantages spécifiques et lui confère aussi une légitimité particulière*[48]. Dans le cas de l'association les Écrans Noirs, c'est l'inscription de la structure dans le budget de l'État, et le festival les Écrans Noirs devient une organisation conventionnée. Cette reconnaissance ouvre l'association à bénéficier de plusieurs avantages, dont le soutien aux actions de formation, dans l'accompagnement des acteurs de développement cinématographique, dans l'organisation du festival et bien autres actions bénévoles. L'association les Écrans Noirs porte un projet de festival de cinéma avec plus de 22 éditions à la clé, un institut de formation dans les métiers du cinéma et de l'audiovisuel et un Marché International du Film de l'Afrique Centrale (MIFAC – 2 éditions). La reconnaissance d'utilité publique en valait la peine pour une organisation au cœur du rayonnement du 7ème art camerounais au Cameroun et à l'international.

[48] Association reconnue d'utilité publique [archive]. Consulté le 1/02/2019 sur le site service-public.fr du 26 octobre 2012.

1.2. Gestion et problématique de développement.

Le développement d'une organisation ainsi que sa croissance dépendent du modèle économique choisi par cette dernière. Il en est de même pour les styles de management approuvés pour conduire les décisions de gouvernance. Porté par un acteur à profil universitaire, le projet du Festival Écrans Noirs est une réponse à un besoin marqué par un vide, d'abord pour le Cameroun et, l'Afrique centrale. L'absence d'un espace de diffusion et de promotion pour un pays qui compte plusieurs réalisateurs et acteurs de cinéma.

> *J'ai fait des études jusqu'au niveau de la Maitrise puis, j'ai commencé très vite à écrire. J'ai écrit mon premier livre assez tôt et puis je suis passé au cinéma qui m'a pris beaucoup plus de temps que la littérature que j'avais abandonné depuis un certain temps. Par rapport à ce que j'ai fait au cinéma, je dois dire que d'abord je réalise des films comme réalisateur, puis j'ai créé une maison de production qui s'appelle Terre Africaine qui produit à la fois beaucoup d'œuvre des jeunes et j'ai fondé le festival Écrans Noirs, qui a non seulement le festival mais aussi la formation en terme d'école, nous avons une école de cinéma et donc j'essaie à partir de là de permettre aux jeunes de s'épanouir, d'avoir des projets de faire des films et puis quand ils les ont fait si c'est possible de les présenter au public, voilà* (Bassek-Ba-Kobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017)[49].

Images 26 – 27 *: Bassek bakobhio, Délégué général du festival Écrans Noirs.*

@ *Festival Écrans Noirs*

Le fait de proposer un espace de communication axé sur la promotion et la diffusion des produits cinématographiques, l'initiateur du projet s'est dit répondre à des attentes des acteurs du secteur. A la question de savoir comment se porte le cinéma camerounais, il répond dans ses termes :

> *Ah…si je vous disais qu'il se porte bien, je raconterais des histoires. Parce que je ne suis pas sûr que le cinéma en Afrique Noire se porte bien. Mais, il se porte mieux qu'il y a quelques années parce qu'il y a une jeunesse un peu dynamique aujourd'hui, qui ne fait peut-être pas des films tels que nous le concevions à l'époque, car ce ne sont pas des films lourds. À la limite, on pourrait dire que pour certains téléfilms, c'est un cinéma qui s'inspire beaucoup sur le modèle Nigérian. Ce sont des films qui existent pour que le public voit, parce que c'est ça qui est important ces films-là. Et … Donc il n'y a pas de raison aujourd'hui d'être pessimiste, il n'y a pas de raison non plus d'être totalement heureux* (Bassek Ba Kobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

Le cinéma se porte bien plus qu'avant surtout l'arrivée des nouveaux outils de conception, de production, de réalisation, de diffusion, ainsi que la proposition d'un espace à l'image du Festival Écrans Noirs, pour

[49] Transcription de l'entretien du 30 octobre 2017 à Yaoundé.

permettre aux acteurs de s'exprimer. Bien avant, le pays a connu son épopée en cinéma, le Cameroun est un des premiers pays africains à s'illustrer dans le domaine du cinéma. Dès l'indépendance en 1960, des citoyens se sont attelés à la création et à la réalisation d'œuvres cinématographiques, parmi lesquels Thérèse Sita Bella et Jean Pierre Dikonguè Pipa. En 1962, Jean-Paul Ngassa coréalise à Paris Aventure en France avec Philippe Brunet. Si les Camerounais se mettent au cinéma, il faut attendre 1966 et la sortie du film Point de vue n° 1 réalisé par Dia Moukouri pour apprécier le premier long métrage de cinéma tourné au Cameroun (Coulon, 2011 :93).

Une période où existaient encore des salles de diffusion, des lieux et des temples du cinéma. Mais c'est du passé, plus rien n'existe de nos jours, *l'industrie cinématographique et audiovisuelle du Cameroun et de l'Afrique Centrale fait face aujourd'hui à de nombreux obstacles à son épanouissement, le manque de financement et la fermeture des salles depuis deux décennies en étant les plus évidents*[50]. La création d'un espace comme le Festival Écrans Noirs valait la peine pour faire renaître le cinéma de ses cendres, du point de vue production, diffusion et promotion. *L'absence de lieux dédiés aux rencontres entre producteurs, distributeurs, diffuseurs et porteurs de projets de films et de produits audiovisuels en vue de leur commercialisation, les attentes du public étant prises en compte, ne favorise pas le développement du secteur tel que cela aurait pu être escompté*[51].

Pour répondre aux attentes des acteurs du secteur cinématographique, le Festival Écrans Noirs est devenu cet endroit par excellence pour communiquer, pour diffuser, pour vendre et distribuer ses produits. A plus de vingt ans d'existence, ce sont des centaines des films (Camerounais et autres) qui ont défilé sur les écrans des salles de diffusion au Cameroun. Au regard de la longévité de ce projet, de ses actions réalisées et de son implantation sur le sol camerounais, comme une institution incontournable pour le cinéma au Cameroun et pour l'Afrique centrale, on s'est posés des questions sur le modèle économique de la structure et sur les styles de management construits par le manager.

1.2.1. Le Festival Écrans Noirs et son modèle économique.

C'est sous le statut d'association qu'est enregistré le porteur du projet du Festival Écrans Noirs. Une institution à but non lucratif avec une vision sociale a orientation culturelle. Il n'est question du chiffre d'affaires, mais de faire profiter à tous les œuvres de créateurs cinématographiques. Parler du modèle économique ou du business model, c'est définir la manière dont une entreprise doit générer ou faire de la rentabilité économique. Un modèle économique doit expliquer les stratégies, les mécanismes et le comment vous comptez gagner de l'argent avec votre projet. Il est judicieux de définir quels sont les différents flux de revenus, et en quoi votre manière de gagner de l'argent est cohérente pour aider le projet à se développer.

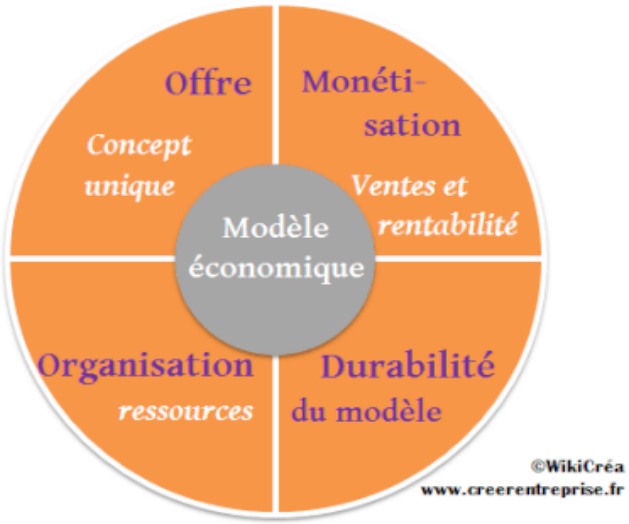
[50] MARCHE INTERNATIONAL DU FILM DE L'AFRIQUE CENTRALE 2ème édition du 16-19 juillet 2018. Consulté le 1/02/2019 sur : https://www.ecransnoirs.org/wp-content/uploads/2018/04/Dossier-de-présentation-du-MIFAC-0.pdf
[51] *Idem*. Consulté le 1/02/2019 sur : https://www.ecransnoirs.org/wp-content/uploads/2018/04/Dossier-de-présentation-du-MIFAC-0.pdf

La définition d'un modèle économique bien structuré, bien agencé permet de vérifier que les ressources de l'entreprise à savoir les partenaires, le personnel, les équipements répondent aux attentes de l'entreprise, ainsi que la question de la stratégie commerciale sont en cohérence avec la vision de départ.

Sur la question de considérer que la culture est un gouffre pour l'économie, le manager du festival réagit en ces termes, *ça dépend de comment on le prend et le comprend. Mais moi si je prends Écrans Noirs, si je prends les films Terre Africaine, nous payons les impôts, nous ne payons pas seulement des impôts, des charges du personnel, nous participons également à la vie économique. Ça ne peut pas être un gouffre. Moi, je ne considère pas notre activité comme un gouffre. Je trouve au contraire que c'est une activité tout à fait dynamique et qui mérite d'être saluée à sa juste valeur* (Bassek-Ba-Kobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017). Avec le Festival Écrans Noirs, c'est une approche sociale, loin d'une rentabilité économique pour s'enrichir, c'est-à-dire, ne pas faire du chiffre d'affaires pour se partager les gains entre associés. On est dans une logique dont la finalité sociale est fondamentale. L'entreprise culturelle sociale le Festival Écrans Noirs utilise ses bénéfices au service d'une cause : la formation des jeunes dans les métiers du cinéma. L'objectif premier de la structure n'est pas lucratif. Quand on parle du Festival Écrans Noirs, il faut se référer à son coté social.

> *Les Écrans Noirs est né parce que la boite de production a accepté d'investir là-dedans. Donc, depuis plusieurs années, les gestions sont totalement différentes, mais il y a une synergie qui continue. Je ne vais pas aller chercher les techniciens d'ailleurs pour venir capter les manifestations que nous faisons, alors que nous avons une société de production à côté. Je ne vais pas non plus chercher ailleurs des gens pour diffuser les films alors que Écrans Noirs est là. Si le film a été fait. Donc il y a une synergie, il y a une différentiation très importante qui va se développer et renforcer dans les prochains mois parce que les bureaux sont totalement différents. Pour le moment, il y a une implication qui a été heureuse, qui demande que les choses soient d'avantage scindées, parce que Écrans Noirs est une association aujourd'hui dans laquelle sont impliquées beaucoup de personnes de bonne volonté et que Terre Africaine est une société privée qui m'appartient* (Bassek-Ba-Kobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

Figure 2 *: Approche d'un modèle économique.*



Du point de vue offre, on est dans un concept unique qui est le cinéma. Dans le cinéma on retrouve tout un processus de fabrication et plusieurs métiers à la clé. L'association de ces métiers et du produit obtenu font du cinéma un support de monétisation, avec les ventes et la rentabilité. Un film est produit pour se vendre, pour être diffusé et être connu du grand public. La faisabilité de cela passe par une organisation ou une entreprise avec toutes les ressources nécessaires dans la production et la vente des produits. Pour parvenir à la réussite de cette entreprise, on a besoin des ressources humaines, qui sont les acteurs de la création des produits, les ressources financières pour viabiliser les projets et les ressources matérielles pour la fabrication des supports.

Notre approche terrain a montré la force et l'efficacité de l'institution, dans la gestion avec un organigramme bien structuré : Un délégué général (assurant le rôle du directeur général) ; Un directeur du festival et de la formation ; Une secrétaire ; Une chargée de mission ; Un responsable comptable ; Un responsable technique ; Un responsable markéting et relations publiques ; Un responsable des projets et du marché du film ; Un responsable du colloque ; Un responsable de communication ; Un responsable de la programmation ; Une équipe audio-visuelle. Les Écrans noirs est une entreprise associative culturelle avec des acteurs performants, professionnels et formés à la tâche. Signalons qu'en sus de ces acteurs, le festival embauche à titre temporaire d'autres acteurs en renfort à l'action, et ouvre les portes aux stagiaires.

> *En termes d'emploi quand je cumule les deux, j'utilise dix-huit cadres environ… parce qu'on n'a pas besoin vraiment de la main d'œuvre en tant que tel… pas qualifiée, il y a douze personnes, les chauffeurs, les gardiens et tout ça c'est douze personnes et donc ça fait quand même quelque chose. Il y a de cela quelques années, nous utilisions un peu plus et nous avions, beaucoup d'intermittents. Là nous avons décidé de travailler davantage sur fonctionnalisation. Mais beaucoup d'engagement à l'année de certains cadres et ça fait la distribution, c'est la programmation, la communication, le marketing, les services financiers, le secrétariat, le cabinet même et tout cela, parce que, quand ont dit dix-huit personnes ça peut paraître beaucoup, ce n'est pas beaucoup. La direction de production, la responsable de la distribution et tout cela, ça fait quand même peu de gens par rapport au travail qu'ils sont obligés d'abattre à longueur de journée* (Bassek bakobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

Soutenu par des partenaires privés et étatiques au niveau local comme à l'international depuis près de vingt ans, c'est en 2016 qu'arrive la consécration attendue aux efforts et de son apport dans le développement du cinéma dans le pays.

> *L'accompagnement de l'État ne suffit jamais, l'accompagnement de l'État ne couvre pas toutes nos charges, l'accompagnement de l'État est un coup de pouce, il est là, il ne peut pas nous permettre de garantir l'avenir, c'est chaque année qui a ce soutien, ce coup de pouce qui permet d'avancer. Mais il existe, il est là et ça c'est déjà important. Ce n'était pas évident il y a quelques années, ce n'est pas évident toujours. Il existe, nous essayons de capitaliser. Ça nous aide de faire en sorte que d'autres partenaires trouvent l'importance de venir nous rejoindre. C'est tout cela qui est à refaire. Nous ne comptons pas que l'État fasse tout pendant longtemps. L'État ne doit pas être une espèce de base sur laquelle vienne se greffer les autres pour qu'il ait une promotion de notre activité de notre festival* (Bassek-Ba-Kobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

L'aide de l'État est capital et nécessaire, même si elle ne peut répondre aux attentes des objectifs du festival. Le peu qui arrive de la part de l'État est une aide considérable. *Il est toujours réjouissant de savoir que chaque année, une subvention est déjà acquise, et que le festival peu se tenir sans faute* (Bassek bakobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017). La définition d'un modèle économique pour une entreprise, le cas du festival Écrans noirs impose des principes, des mécanismes et des outils pour poursuivre les ambitions qui sont les leurs. Le Festival Écrans Noirs a une gestion bien structurée, bien organisée aux vues de son organigramme, des résultats de toutes les éditions réalisées, ainsi que des retombées économiques. En dehors du festival, il y également un Institut de formation aux métiers du cinéma et de l'audio-visuel qui contribue à la formation des camerounais et des étrangers.

1.2.2. Styles de management au sein de l'entreprise associative Écrans Noirs.

Par des styles de management, nous faisons référence aux styles de leadership, voire les styles de direction au sein d'une équipe de direction ou d'une entreprise. Ces sont les approches qui définissent les caractéristiques différentes, dont un manager s'approprie pour diriger les membres de son équipe ou, par extension, de son entreprise. Dans le cas du Festival Écrans Noirs par l'entremise de son manager, notre étude terrain a fait ressortir des éléments d'analyses sur les pratiques de management du dirigeant.

En effet, gérer une équipe de personnes ou une entreprise nécessite des compétences, du savoir-faire et du savoir. On peut ou ne pas sortir des grandes écoles de formations ou des universités spécialisées pour diriger les hommes ou une entreprise, mais être un manager d'équipe c'est avoir des compétences et de l'expérience. Ce qui compte le plus, suivant le principe de base selon cette recherche, c'est le savoir, la compétence et la volonté d'y arriver. Il est utile d'avoir la maîtrise du domaine dans lequel l'on excelle ou, l'on exerce son talent et son savoir-faire. C'est l'art de marquer son territoire et de se faire un nom dans un environnement qui n'est pas sien, d'où l'on s'impose malgré les conséquences, et quelles que soit les souffrances.

De l'observation sur le terrain, du profil de cet écrivain devenu réalisateur, la machine à produire des films et le responsable du plus grand festival du cinéma en Afrique centrale, la chance peut-être de son côté face à son abnégation et son courage. Au regard des témoignages des (quelques) personnes ayant travaillées ou passées des stages dans l'entreprise, chacune des personnes dessine le portrait de l'homme sur sa manière de manager. Dans la plupart des réactions, les discours ou les commentaires tournent autour de quatre concepts : l'autoritarisme, la paternaliste, le persuasif et le directif (Bellenger, 2018 ; Mériade & Sales, 2020). Ce résumé présente le profil du manager du Festival Écrans Noirs dans la gestion au quotidien des activités de l'entreprise associative. En effet, le management autoritaire ou paternaliste est la somme des caractéristiques d'un management directif.

Image 28 *: Management autoritaire d'un manager.*

Source : www.piloter.org

Pour Carine[52], *lui, c'est une machine des ordres. Il est pugnace dans tout ce qu'il fait. En rentrant dans sa boite, tu dois rentrer dans les cases conçues par lui, sinon tu repars au quartier.*

Pour Pauline*, il est professionnel. Il a de l'expérience. Il connait son travail et il le fait avec amour et passion. Mais, parfois il n'écoute personne. Lorsque l'on vous fixe des objectifs impossibles ou flous ou les deux, imaginer la suite. Comme il le dit sans cesse, c'est moi le visionnaire de l'entreprise, il faut suivre ce que je dis pour ne pas sortir des clous de la vision.*

Pour Gaston, *le patron c'est comme un père, il sait transmettre le savoir, il vous guide dans ce qu'il y a lieu de faire, il te demande juste de suivre les lignes conçues par lui, sinon rien d'autres.*

Pour Maryline*, c'est un bon manager qui sait ce qu'il fait, il sait ce qu'il veut et sait guider les autres dans le travail. Certes parfois, il devient grinchant quand ça ne marche pas ou quand ça traine, mais c'est un meneur des troupes.*

Pour Pascaline, *c'est un meneur d'hommes, il à la maitrise de son environnement, c'est un combatif qui s'arrête rarement. Il connaît les réalités camerounaises et s'y adaptent pour ne pas être loin de ces réalités. Aujourd'hui, il faut louer les efforts qu'il fait pour faire sortir le cinéma de chez nous du ghetto vers la lumière. Certes il y'a beaucoup de réalisateurs au Cameroun, certes il y a aussi beaucoup de festivals ou d'événements cinématographiques chez nous, mais le Festival Écrans Noirs reste le miroir du pays et même de l'Afrique centrale. Tout le monde veut passer par là pour trouver gain de cause. Mais attention, je n'ai pas dit qu'il est saint et qu'il n'a pas de défauts, mais c'est un bon leader.*

La lecture et l'analyse de ces témoignages nous ont permis de cerner et de déterminer les styles de management convoqués par le manager pour son entreprise. Loin d'être autoritaire, il est plutôt paternaliste et directif. Le manager est face à des collaborateurs qui n'ont peut-être pas la déontologie du travail à réaliser, donc le coaching et le dirigisme sont les méthodes à mettre sur pied pour tenir les délais. Il doit jouer la carte de la persuasion, afin de mobiliser son équipe du point de vue fonctionnement. Un tel manager

[52] Pour garantir l'anonymat des témoignages, nous avons utilisé des noms d'emprunt, parce que tous sont passé par cette structure pour des stages ou bénévolats.

au regard persuasif a des attitudes d'écoute permanente des suggestions des autres. Il sait prendre des décisions efficaces dès que possible pour l'intérêt de l'entreprise. Il agit comme un coach et contribue à l'expression de chacune des acteurs tout en s'efforçant de faire émerger l'ingéniosité collective.

L'aspect persuasif qui doit être basé sur les procédures organisationnelles fortes, sur de nombreux échanges au sens du relationnel déterminé. En définissant les procédures organisationnelles et les mécanismes de prise de décisions pour son entreprise et ses collaborateurs, il ne fait qu'appliquer son expertise (une technique qui définit les qualités du manager). Il sait transmettre des énergies et des savoirs pour atteindre les objectifs. Si les collaborateurs voient en lui la fermeté et l'autoritarisme, c'est parce qu'il vise l'excellence dans le travail, l'efficacité immédiate, la rapidité dans le traitement des dossiers et la performance pour les résultats.

1.3. Cas N°2 : Espace Doual'Art, une entreprise associative de promotion culturelle.

Encadré 4 *: Présentation de la structure.*

Doual'Art est un centre d'art contemporain et un laboratoire expérimental de nouvelles pratiques urbaines dans les villes africaines. Doual'Art est une association à but non lucratif de droit camerounais, fondée en 1991 à Douala, Cameroun, et enregistrée sous le n°126/LC19/SP/BAPP par la préfecture du Wouri. Sa politique artistique est orientée vers l'accompagnement et le soutien aux artistes qui s'intéressent, par leurs recherches et pratiques, aux questions urbaines. Situé dans l'hypercentre historique de Douala, l'Espace Doual'Art est un lieu de diffusion disposant d'une salle de 300 m² où sont programmées 7 expositions par an. On y trouve un centre de documentation ouvert au public et deux salles de travail et de réunion pour l'accueil de séminaires, lectures publiques et ateliers destinés aux professionnels de l'art. Pôle de convivialité, il offre également un jardin-terrasse cafétéria.

Images 29 - 30 *: Façade et site de l'espace Doual'Art.*

Source : http://www.doualart.org/spip.php?rubrique4

Les promoteurs de Doual'Art n'étaient pas des créateurs d'entreprises désencastrés de leur environnement social. Attentifs à leur environnement, aux acteurs de leurs environnements, et l'idée de la création de leur entreprise apparaît comme une idée concertée (Tedongmo Teko, 2016 :137). Ils connaissent l'environnement professionnel dans lequel ils se lancent, ainsi que les acteurs du milieu. On est dans le principe de l'interrogation sur l'identité professionnelle comme construction participative à la qualité de vie au travail, selon Fray et Picouleau (2010, 72), dont la finalité réside dans le devenir de l'individu comme

acteur de l'hyper compétitivité au sein de l'entreprise. C'est en plein cœur du quartier administratif de Douala à Bonanjo qu'est implanté l'espace Doual'Art. Elle a le statut d'entreprise associative de promotion culturelle, appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS), au service de l'art contemporain.

L'Espace Doual'Art est un lieu incontournable de la diffusion de l'art contemporain. Son emplacement actuel, l'hypercentre, renferme une partie de l'histoire de la royauté de la Ville de Douala. L'espace dispose d'une salle de 300 m² pour les expositions temporaires, itinérantes et parfois permanentes, un espace de documentation ouvert au public, de deux salles de travail et de réunion pour l'accueil des séminaires, qui peuvent aussi servir des lectures publiques et des ateliers destinés aux professionnels de l'art. Il offre un cadre de convivialité pour les visiteurs curieux, en comptant sur son jardin-terrasse cafétéria.

Tableau 42 *: Fiche - résumé de la structure espace Doual'Art.*

Espace Doual'Art	
Approche juridique	Association à but non lucratif.
Modèle économique	Économie sociale et solidaire (ESS). Rentabilité économique par la vente des produits d'art contemporain.
Secteur d'activité	Centre d'art contemporain et laboratoire expérimental de nouvelles pratiques urbaines.
Styles de management	Autoritaire et paternaliste / Persuasif et Directif.
Profil du manager	Universitaire et spécialiste en économie du développement
Siège	Douala.
Chiffre d'affaire	Non communiqué.
Modèle de soutenabilité	Financements privés et étatiques.

Par les soins de l'auteur.

La maison de la création de l'art contemporain est un laboratoire de la créativité des œuvres de l'esprit. Un lieu où les professionnels, les amateurs et les férus des arts contemporains se rencontrent pour partager l'amour des créations artistiques.

1.3.1. Historicité et genèse du projet.

Doual'Art est une organisation à but non lucratif de droit camerounais, fondée en 1991 à Douala par la **Princesse du Canton Bell, Marylin Douala Manga Bell**, descendante d'un héros national, en collaboration avec le directeur artistique (décédé), et enregistrée sous le n°126/LC19/SP/BAPP par la préfecture du Wouri. Elle est née comme beaucoup des structures qui, par la suite créent des festivals pour donner de la visibilité aux créateurs artistiques. Tout est parti à la suite des évènements tragiques qu'a connu le Cameroun, les revendications pour plus de démocratie, encore appelé les villes mortes. Comme l'explique Tedongmo Teko (2016), le phénomène des villes mortes, caractérisé par des actes de vandalisme, des pillages et des violences de toutes natures, de la contestation de la population marquée par le ras-le-bol du coût de la vie et du taux de chômage face à un pouvoir dictatorial et qui dure depuis des années.

La rue étant le lieu par excellence des rencontres et de la créativité, les manifestations liées aux revendications des populations ont poussé les porteurs du projet Doual'Art à s'approprier cet

environnement. La rue est devenue le terrain de communication par l'art contemporain, un lieu d'échange de créativité artistique et de contact social. Au sortir des villes mortes, la *Loi N° 90-53 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association*, ouvre la voie à la liberté d'association, une aubaine pour les porteurs du projet Doual'Art, pour enfin lancer officiellement les actions de leur organisation. En 1991, Doual'Art est enregistrée auprès des autorités administratives, comme une organisation à vocation artistique, culturelle et sociale. Il est question de faire la promotion des artistes, et à produire l'art de la pensée dans l'espace public. Reconnue en 1991, l'association se trouve un local en 1993 et un permanent à la personne de Didier Schaub, en qualité de directeur artistique, et intègre le local actuel, derrière le palais royal en 1995.

Images 31 - 32 *: Marilyn Douala Manga Bell avec feu Didier Schaub.*

@Doual'Art

Un an après leur installation, le rêve de l'un des porteurs du projet se brise le 10 novembre 1994. Didier Schaub meurt d'un cancer à l'âge de 62 ans (Paix à son âme), laissant ainsi la charge à la Co-fondatrice de poursuivre l'œuvre et la mission, pour ne pas éteindre le flambeau allumé. *Il était utile de contribuer au développement de l'art dans cette ville côtière* (Marylin, Entretien, Douala, Octobre, 2018). Parmi leurs ambitions, faire de la rue un lieu de culture, sous-entendu, culture et éducation. Si la rue appartient à l'État et à sa population, le droit de manifester est légal, mais pas les actes de vandalismes, la destruction, le vol et autres, *la rue ne devrait plus seulement être réduite à un lieu de violence* (Tedongmo Teko, 2016 :136). Pour les porteurs du projet Doual'Art, la rue devient un lieu de la créativité, c'est-à-dire, un laboratoire d'expérimentation à ciel ouvert. Au lieu d'être uniquement un espace de revendications, la rue devient pour les acteurs du projet Doual'Art un lieu d'expression par l'art.

Occuper l'espace rue pour communiquer avec les citoyens, faire passer les messages des bonnes mœurs et dire à la population qu'elle a le droit de manifester et non un lieu de vandalisme (Marylin, Entretien, Douala, Octobre, 2018). Le choix de cette approche de communiquer par l'art dans la rue est le reflet tout d'abord, de la formation universitaire de Didier Schaub, historien de l'art, et de la co-fondatrice, économiste

de développement. La rue devient pour eux, un laboratoire expérimental de nouvelles pratiques urbaines, à l'image de tout ce qui se passe dans d'autres villes africaines (Accra, Ouagadougou, Abidjan, Dakar).

1.4. Gestion et problématique de développement.

Parler de la gouvernance c'est faire appel à l'idée descriptive de la réalité, mais aussi un idéal normatif associé à la transparence (Pitseys, 2010 :207), au sein d'une entreprise ou d'une organisation. La gestion d'une entreprise obéit à des normes et des obligations. À cet effet, les acteurs-entrepreneurs doivent prendre en ligne de compte ces exigences pour favoriser le développement de l'entreprise quelle que soit la forme structurelle. Dans le cas de l'Espace Doual'Art, il était utile de déterminer le modèle de structuration de l'organisation et analyses les styles de management définit au son sein, ainsi que son modèle économique.

1.4.1. L'approche structurelle et organisationnelle de l'entreprise.

L'entreprise créée par les porteurs de « *projet Doual'Art* » s'est construite sur une ambition et une détermination, faire de la rue le lieu de la production artistique. Il faut transformer la rue en un lieu de la communication et des échanges par l'art et non par le vandalisme. En restant attentifs à leur environnement et aux acteurs de leur environnement, et à l'idée de création de leur entreprise (Tedongmo Teko, 2016 :137), les porteurs du projet ont collecté des données nécessaires et utiles pour mettre sur pied ce projet d'entreprise. La rue devient le symbole des expérimentations de la créativité et de la fabrication des œuvres d'arts contemporains, elle se transforme en laboratoire des créations artistiques. Les populations deviennent les juges des créations artistiques, et jouent le rôle des acteurs de la recevabilité des produits artistiques. Suivant cette logique de faire de la rue un laboratoire, la mise en place d'une entreprise pour conduire les destinées des projets à réaliser, devient une évidence absolue. L'entreprise, selon notre approche de recherche, se présente comme une obligation d'installer dans un environnement qui n'est habituel à l'art.

À cet effet, la rue doit jouer maintenant les rôles de la créativité et de la vente. Elle est la représentation d'un lieu d'échange c'est-à-dire, un marché de l'art au sens physique. L'idée centrale est que le marché ne soit pas seulement un lieu d'échange, mais aussi un lieu où se construisent les valeurs, où elles sont mises à l'épreuve, où elles se transforment (Benghozi & Sagot-Duvauroux, 1994 :121). À la suite du discours de Benghozi et Sagot-Duvauroux, nous dirons que les entreprises culturelles sont considérées comme des organisations dont la rationalité intègre la nature spécifique des productions artistiques et les motivations multiples des agents. Les travaux portent sur l'analyse des comportements d'acteurs, sur l'identification et la compréhension des conventions et règles qui coordonnent ces comportements et organisent les marchés (1994 :120). Telle est la vision des acteurs-entrepreneurs de Doual'Art : l'observation de la réalité de l'environnement, la construction d'une société responsable sans vandalisme par l'art, la communication des bonnes mœurs par les échanges citoyens au moyen de l'art contemporain, et de faire de la rue un véritable laboratoire d'expérimentation.

Nous désirons lutter contre la stratégie d'amnésie mise en place par l'État, revendique avec force Marilyn. Il y a beaucoup de résistance à ériger des monuments à nos héros nationaux. Le mouvement nationaliste a été violemment réprimé, et les acteurs de cette violence sont au pouvoir, guère désireux de donner aux gens les repères qui leur permettraient de se soulever. C'est pourquoi nous prenons en charge ce que ne disent pas les manuels scolaires[53]. À travers ce modèle d'entreprise culturelle avec le statut d'association, la finalité est de rendre l'art accessible à tous, on parle ainsi de la démocratisation culturelle (Dubois, 1993 :36 ; Donnat, 1991 :65-82), la fin de l'art élitiste. Comme l'explique Brunel, il est question de rendre la culture au peuple et le peuple à la culture et faire émerger une culture commune à tout un peuple : commune aux intellectuels, aux cadres, aux masses (2012 :622). La culture doit être accessible à tous, surtout quand elle est censée créer du lien social, de rassembler dans les faits. Il était utile que la population de Douala s'approprie la rue, pas en mode vandale mais en mode artistique, car la culture ça se ressent, ça se vit et ça ne se mesure pas (Donnat, 1991 :65).

En faisant de la rue un lieu de la communication et des échanges artistiques par les œuvres d'art et l'art contemporain, Doual'Art a instauré un esprit de dialogue avec les passants et les habitants de la ville côtière Douala. La rue est devenue le lieu d'expression artistique et le laboratoire pour les artistes de l'art contemporain, avec à la clé, la création du Salon Urbain de Douala (SUD). Le SUD est un festival triennal d'art public, qui offre aux créateurs artistiques un terrain d'expérimentation, et à la population, un marché pour découvrir l'art dans toute sa splendeur. Un événement et un processus conçu par Doual'Art, dont la vision s'inscrit dans une réflexion sur la place et le rôle de l'art comme révélateur d'histoire(s), mais aussi créateur de sens dans la ville. La rue comme laboratoire, la ville comme fondation de l'art urbain et l'art contemporain, la somme du *streetart*. *Comme toute organisation et association qui se mettent en place, et créent ensuite des festivals pour la survie de cette dernière* (Marylin, Entretien, Douala, Octobre, 2018).

1.4.2. L'art dans la rue : le pouvoir de la créativité inestimable.

Doual'Art au travers de son projet SUD, la ville se transforme en un lieu d'exposition artistique et de créativité. À partir des œuvres permanents aux œuvres éphémères, les artistes aux talents inouïs proposent des œuvres qui ne peuvent être estimées à la vente, car inestimables, créatifs, imaginaires et porteurs de messages (parfois) indescriptibles. En faisant de la rue le lieu de résidence artistique, les cités, les endroits des rencontres par l'art, l'artiste est devenu cet outil de mise en relation entre ses créations (l'art) et la population, parce que, d'après Greffe, la créativité artistique se veut différente, car elle renvoie aux démarches même de l'artiste (2006 :31). Rien n'est pareil, rien n'est identique du fait que l'art est une innovation et une créativité qui fait de son créateur, le maître de la pensée. Lors du Salon urbain du Sud, la

[53] Marilyn Douala Manga Bell : la princesse qui règne à Doual'Art. *In* Le Monde du 14 mars 2012 par Emmanuelle Laqueux.

ville se transforme en un lieu de la création, un musée à ciel ouvert. Les créations artistiques et culturelles se retrouvent dans les quartiers, et, deviennent des lieux des rencontres, des discussions et des échanges.

L'art dans les cités, dans les quartiers à besoin d'être accompagné par les acteurs créateurs pour expliquer la démarche artistique, et faire accepter les œuvres aux habitants. C'est toute une approche, c'est toute une école d'apprentissage pour les novices qui découvrent d'autres réalités que les réalités habituelles de la cité. Les artistes, à travers le SUD, transforment les cités, les quartiers et les rues en un lieu de créativité. Ils se positionnent en outil de communication des sensations, des identités, des histoires et des rêves. Cette action installe une nouvelle forme de religion artistique, créant ainsi une communion avec les habitants.

> *On est passé d'une extrême réticence et d'une profonde méfiance à un grand enthousiasme pendant le festival. Au début, il a fallu beaucoup expliquer, d'autant que la première intervention artistique, celle du plasticien camerounais Malam, a suscité de vives réactions. Il avait en effet moulé son corps dans du plâtre, puis calciné le moulage avec du plastique et du white spirit, avant de le pendre à l'entrée de la cour d'Hervé Yamguen, point de ralliement du projet. Il s'agissait d'interroger les gens sur cette pratique encore répandue de brûler les voleurs. Les réactions ont été très violentes, nous avons souvent été pris à partie, d'autant que certains pensaient que c'était un vrai cadavre, ou bien nous étions une secte ! Nous avons dialogué, parfois aussi de façon ferme, tout en multipliant les moments conviviaux. Il y avait en fait chez les habitants un besoin considérable de comprendre. Au fur et à mesure de l'émergence des projets, les réactions se sont apaisées. Nous avons aussi beaucoup travaillé avec des intermédiaires, avec les associations de quartier et les relais locaux sur lesquels nous avons pu nous appuyer. Et puis les échanges se sont multipliés entre les artistes et les habitants, notamment lors d'ateliers, une notion qui a en fait été assez vite détournée.* (Lanquetin et Dupray, 2003 : 190).

Chaque édition du SUD est illustrée par des thématiques et des pratiques urbaines variées. La première édition SUD2017 avait pour thème, « *2nde économie, recyclage et récupération, sons de la ville, mobilité urbaine, histoire…* ». La seconde édition SUD2010 a consacrée sa thématique sur « *l'eau et la ville* ». L'édition SUD2013 s'est inscrite dans une approche de « *Douala, métamorphoses* ». La 4ème édition SUD2017 a accordée « *La place de l'Humain* » dans la société. Ce sont autant des thématiques, tous en lien avec les réalités quotidiennes des populations. Il faut signaler, le SUD est un festival triennal d'art public qui se déroule dans la ville de Douala, et la première édition a eu lieu du 9 au 16 décembre 2007.

La prochaine édition SUD2021 est en court de réflexion. Les acteurs de cette action visent objectivement de visiter la notion de patrimoine et de remettre les musées africains à l'occidental. Une approche qui va permettre de s'approprier des normes techniques et professionnelles. La finalité est d'aider les acteurs de terrain dans la construction et la gouvernance d'un musée au sud du Sahara. Les intentions des porteurs du projet sont d'accompagner les acteurs des musées au sud du Sahara à s'arrimer, dès que possible, au rythme de la mondialisation et aux réalités du monde moderne. Il est question de sortir des bricolages permanents et de l'amateurisme organisationnel. Il faut moderniser les musées dans sa forme et dans le fond. Tzortzi (2017 :12) par de l'organisation de l'espace, en relation avec l'architecture du musée et l'agencement spatial

des objets, qui sont des manifestations d'idéologie et signification sociales et façonnent l'expérience des visiteurs comme un script.

Image 33 *: La Nouvelle Liberté (Rond-point de Deïdo).* ***Encadré 5*** *: Présentation de la Nouvelle Liberté.*

La Nouvelle Liberté par Joseph-Francis Sumégné (Cameroun) 1996 – 2007. Rond-point de Deïdo'. *Installée sur son socle provisoire en juillet 1996 dans un carrefour essentiel de la ville, la sculpture a fait l'objet d'une violente polémique tribaliste, l'artiste étant natif d'une autre région que Douala. Faite d'assemblage de matériaux de récupération, illustration d'une pratique courante de l'économie informelle du Cameroun, l'œuvre symbolise une Liberté en effort pour rester debout. Elle a pu enfin être achevée et inaugurée officiellement en 2007. La Nouvelle Liberté est aujourd'hui considérée comme l'emblème de la ville de*

@Doual'Art

Image 34 *: Sud-Obelisk par Faouzi Laatiris (Maroc - Carrefour Chanas, Bonanjo, Douala 1er).*

Encadré 6 *: l'Obelisk du carrefour Chanas à Bonanjo.*

Sud-Obelisk par Faouzi Laatiris (Maroc) *Carrefour Chanas, Bonanjo, Douala 1er*

Cet obélisque de marbre noir établit un dialogue formel entre son pyramidion de métal doré et le clocheton du Palais des Rois Bell, remarquable construction d'architecture coloniale allemande du début du XXème siècle situé juste derrière lui. Il est un hommage à la relation forte que les habitants de la ville établissent avec les rites funéraires. Sur les quatre faces du fût, sont inscrits en caractères latins et en calligraphie arabe les noms de villes du monde qui possèdent un obélisque et une institution artistique de référence.

@Doual'Art

Il suffit d'un peu des moyens, de soutien et d'accompagnement afin que les artistes camerounais manifestent leur ingéniosité. Ils sont capables de faire des choses extraordinaires. Le Salon Urbain de Douala est une réponse à une demande des créateurs artistiques, à un manque des lieux pour s'exprimer et un marché pour vendre. Si on leur en donne la possibilité, les artistes au Cameroun comme ailleurs savent

très bien ce qu'ils veulent faire. Ils ont juste besoin d'espaces qui n'existent presque pas, des espaces physiques, mais aussi économiques (Lanquetin & Dupray, 2003 : 193).

Image 35 *: l'équipe administrative et professionnelle de l'Espace Doual'Art.*

@Équipe Doual'Art SUD 2017

1.4.3. Styles de management au sein de l'entreprise Doual'Art.

La direction de l'ESS Doual'Art est placée sous un style de management autoritaire et paternaliste, suivant notre analyse des réalités observables du terrain. Les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches font confiance envers le manager, détenteur de la vision de l'entreprise et qui définit les lignes stratégiques et la politique globale. Sachant que de manière générale, le management africain est fondé sur une conception familiale de l'entreprise et résulte de relations sociales de type patriarcal (Etounga-Manguelle, 1991), le manager est sensé adapter son style de management dit universel, aux réalités locales. Si pour Mintzberg (1989 :21), lorsque nous pensons organisation, nous pensons management avec tout un système d'autorité et d'administration, pour Morgan (1999), le management ou la gestion est au premier chef, l'ensemble des techniques d'organisation des ressources mises en œuvre dans le cadre de l'administration d'une entité.

Ce sont les outils au cœur du développement stratégique et organisationnel, dont un manager doit s'approprier pour atteindre des objectifs. En s'appropriant le modèle autoritaire et paternaliste dans la gestion de l'entreprise sociale et solidaire Doual'Art, le manager instaure un climat de confiance, sachant qu'il à la mainmise sur la structure. Il détient la philosophie et la vision de la structure. Cela ne l'empêche de transmettre les énergies positives et sa vision dans la construction et le développement de l'entreprise. A ce style de gestion, s'ajoute le regard persuasif qui est très relationnel et organisationnel. Ayant en soi la vision du développement général de l'entreprise, le manager accompagne, forme, encourage, aide les collaborateurs, montre, répond aux objectifs et s'assure que les personnes ont bien compris ce qu'elles ont à faire et si elles sont prêtes à accomplir les missions (Jemli, 2015).

Compétente et expérimentée dans la gestion des organisations, la Présidente et Co-fondatrice de Doual'Art a des atouts d'un manager-leader charismatique qui sait conduire les destinées d'une entreprise vers la croissance et son apogée. Au regard de son parcours universitaire et professionnelle, elle incarne le leadership. En elle, on y retrouve l'art de manager une organisation professionnellement, de gérer et de conduire les hommes, de gouverner et de construire une cité dans l'univers de la culture. Avec une expérience de près de 10 ans dans des organisations non gouvernementales de développement rural, et un profil de consultante pour des organismes internationaux multilatéraux, c'est d'un regard majestueux et stratégique qu'elle gère son entreprise sociale et solidaire.

1.4.4. L'entreprise Doual'Art : son modèle économique et son aspect social.

Quand il y a une entreprise, il y a une organisation. Au sein d'une organisation, il y a un organigramme et une structuration qui sont les fondements nécessaires dans la construction d'une structure sociale. Dans le cas de l'entreprise associative sociale et solidaire Doual'Art comme l'explique Tedongmo Teko (2016 :128), au quotidien, Doual'Art est gérée comme une entreprise. Cette entreprise dispose de ressources humaines et de ressources financières pour son fonctionnement. L'équipe salariée permanente est composée de la Présidente de l'association, du Directeur artistique, d'un d'Assistant artistique, d'un assistant documentaire et communication, d'un comptable, d'un technicien de maintenance et d'un Responsable accueil et cafétéria. L'entreprise emploie aussi souvent de manière ponctuelle des artistes, des designers, des architectes, des curateurs, des auteurs, des chercheurs suivant les projets à réaliser.

Suivant notre terrain de recherche, les données recueillies en 2017 ont produit une autre réalité sur la composition de l'équipe dirigeante à savoir, une Présidente, deux Responsables artistiques et chargés de projets, une Responsable administrative, un Chargé de communication, une Médiatrice socioculturelle, un Chargé logistique et maintenance avec un Assistant et, une Responsable arty-café. Doual'Art, c'est une entreprise associative sociale et solidaire qui est constante mutation. Les postes à responsabilité changent ou évoluent en fonction des projets à réaliser, en dehors des postes permanents. Comme toute entreprise, il est question de redistribuer les revenus avec les acteurs de son développement. Hors l'entreprise sociale et solidaire Doual'Art est de type associatif. Elle subsiste grâce aux financements et donations de l'État et des tierces organisations. Avec un modèle économique basé sur l'économie sociale et solidaire, la finalité est de concilier l'activité économique et l'équité sociale.

Doual'Art joue un rôle social dans la ville de Douala. À travers l'art, les créations artistiques et contemporaines, elle rapproche les populations dans les quartiers. En ramenant l'art dit élitiste dans les quartiers et les cités de Douala, Doual'Art joue la carte de l'entremetteur. Il met en relation le citoyen et l'art créatif, porteur de message (social, identitaire, culturel). Avec ce profil de l'économie sociale et solidaire, Doual'Art utilise les bénéfices financiers et matériels au service d'une cause solidaire. L'objectif

premier n'est pas lucratif, mais d'abord social. Doual'Art n'est pas là pour faire du chiffre d'affaires pour après, partager les dividendes entre les responsables. Au travers de ses actions et de ses projets, elle valorise l'art et créée des emplois le temps d'un projet. Le profil économie sociale et solidaire porte un projet collectif, le plus souvent à finalité sociale et/ou environnementale.

Le cas de Doual'Art porté par deux personnes à sa création, dont l'intention première est l'action sociale. Il est question de démocratiser l'art contemporain. Sortir l'art contemporain des milieux élitistes, des musées de luxe ou des espaces réservés à des hautes personnalités de la place de Douala, pour aller vers les populations, les cités ou les quartiers populaires. Doual'Art se présente comme une entreprise au service de l'humain, des créateurs artistiques et du développement de l'art contemporain.

L'humain et le social sont les fondements de la vision de la structure, car son fonctionnement est de type collectif et démocratique. Son style de fonctionnement privilégie le territoire local et les villes périphériques de Douala. L'espace Doual'Art poursuit des objectifs sociétaux, qui favorisent le développement local à travers la création artistique, la création de richesse et la création des emplois. Une création de la richesse au moyen des activités artistiques favorisant les liens sociaux entre les populations, avec pour finalité, la création des emplois et le développement de l'humain. *« En tant que petite entreprise, nous avons quelques salariés et nous redistribuons les revenus »* (Marylin, Entretien, Douala, Octobre 2017). S'il y a chiffre d'affaires pour Doual'Art, c'est à travers des créations diverses, des happenings, des installations, des performances, des sculptures, d'exposition des œuvres et de la vente des produits d'art contemporain que cela se constitue.

1.5. Cas N°3 : « FIMBA », un festival de musique et un espace d'exposition.

Encadré 7 *: Présentation du festival*[54].

> Le paysage culturel camerounais s'est enrichi ces dernières années d'un évènement musical caractérisé par la mise en scène des rythmes dits de la forêt. Cet évènement intervient dans un contexte de dépravation des mœurs avancée, entretenue par de nombreuses crises des années 90 et de la totale absence d'un cadre juridique. Face à cette situation, il faut créer un nouveau mode de vie, un nouvel environnement afin de redonner l'envie d'écouter la musique de qualité d'une part, d'autre part pour rendre les honneurs et la raison à Anne Marie Nzié, Nkodositony, AloaJavis, Messi Martin et autres Têtes brulées qui, avec des moyens rudimentaires ont enrichi la trame rythmique du Bikutsi. Alors, que faire de la nouvelle génération qui, bien que créative et sans encadrement, se laisse très vite entraîner par la facilité et le vedettariat ? Comment faire pour réhabiliter l'éthique et toutes ces valeurs morales qui nous ont élevées ? En 1994, les ondes radio sont inondées des nouvelles sonorités d'OpikZoro, Zele le Bombardier, Saint Désire Atango, Bisso Solo, Katino et Pasto Créés le Buzz avec … Le Pédalé et le bol ! Un groupe de jeunes vient de prendre le contrôle et nous donne l'idée d'y réfléchir.

[54] http://fimba.info/a-propos/

Images 36 - 38 *: Logo du FIMBA et images de scène.*

Source : http://fimba.info/

L'ambition primordiale des organisateurs du Festi-Bikutsi est de faire de Yaoundé, la plaque tournante des musiques bantoues. En effet, l'histoire de ce festival tourne autour d'un rythme musical dénommé, « *le Bikutsi* », une musique bantoue d'origine camerounaise précisément des régions du Centre, Sud et Est du Cameroun. Quant à l'histoire du Bikutsi, elle s'est écrit ses trente dernières années sans une véritable organisation pour matérialiser son existence. L'évènement se propose comme le porte-voix des musiques bantoues et du monde, par sa programmation éclectique et de ses rencontres professionnelles pour discuter de la valeur à accorder à style de musique. Avec la nouvelle donne culturelle camerounaise, la finalité est de profiter de la stabilité politique du Cameroun, au sortir des troubles politiques de 1991, afin de faciliter l'intégration des rythmes bantous dans les circuits musicaux internationaux. Au travers de cette action, les organisateurs et initiateurs du projet souhaitent inciter les pouvoirs publics à jouer véritablement leur rôle de régulateur des politiques culturelles, en soutenant l'action des promoteurs du festival à valoriser les musiques bantoues comme patrimoine culturel.

Tableau 43 *: Fiche identité du FIMBA.*

Festival International des Musiques Bantoues (FIMBA).	
Approche juridique	Association à but non lucratif.
Modèle économique	Rentabilité économique par la production - vente des spectacles musicaux et diverses actions afférentes.
Secteur d'activité	Production et promotion musicale (Art scénique).
Styles de management	Autoritaire et paternaliste / Persuasif.
Profil du manager	Universitaire.
Siège	Yaoundé.
Budget prévisionnel de l'édition 20	126.470.862FCFA
Modèle de soutenabilité	Financements privés et étatiques.

C'est en 1995 que naîtra le projet du Festival en sa première dénomination « *le festival de Bikutsi* » réalisé durant trois éditions avant une nouvelle mutation, afin de marquer les esprits par une nouvelle appellation. *Quand on se lance dans une telle aventure, je me décide où on pourrait-t-on réaliser le festival. Le choix était fait, c'est dans l'ancien palais présidentiel qui était un endroit abandonné et vaste pouvant accueillir*

de nombreuses personnes. Je prends donc les autorisations et on l'organise là. Ça m'a créé beaucoup de problèmes mais c'était un rêve que j'ai réalisé. C'est comme cela que l'aventure commence » (Ayina, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Après deux éditions, le festival change de dénomination, « *Festi-Bikutsi* » avec un sous-titre *Festival International des Musiques Bantoues*. Pour les promoteurs du festival, la notion Festi-Bikutsi est facile à entrer dans les cerveaux des mélomanes et dans les mœurs au quotidien. Changement de dénomination, mais les principes et les objectifs du festival restent les mêmes : *production et diffusion des musiques scéniques*. La particularité de ce festival est principalement le genre musical produit sur ses planches musicales. Cette spécificité est axée sur des rythmes des régions du Centre et du Sud Cameroun. Le genre musical est appelé *le Bikutsi* et il revêt toute une philosophie traditionnelle et identitaire. Le Bikutsi est indéniablement le rythme musical qui marche le plus en ce moment au Cameroun.

La priorité de ce festival est de promouvoir la musique du Centre et du Sud du Cameroun. L'intention est de transmettre les valeurs, les identités de ces régions, et de faire connaître les particularités rythmiques dansantes du Bikutsi. En sus des prestations musicales scéniques, les promoteurs de l'évènement proposent également lors de chaque édition, les récompenses artistiques pour les artistes ayant marqués la scène musicale nationale, en termes de productions scéniques et phonographiques. À chaque édition depuis sa création jusqu'en 2018 avant sa troisième mutation, les artistes sont récompensés dans différentes catégories : *Le prix Bikutsi de l'année, le prix du spectacle, le prix du spectacle de la diaspora.* Faute des financements, les éditions de 2001, 2004 et 2005, n'ont pas pu se tenir, pas par manque de programmation artistique mais par manque des partenaires fiables.

Images 39 - 40 *: Le festival édition après édition depuis la création.*

Festival Bikutsi

> *Mais je retiens une chose quand nous n'avons pas organisé l'édition 2001, les gens ont continué à réclamer le festival. J'ai donc repris en 2002. Le même problème s'est posé en 2004 et 2005. Donc je n'ai pas pu faire les deux années. Toujours est-il que lorsque vous commencez quelque chose que les gens aiment, ils ne vous lâchent pas* (Ayina, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

> *J'ai surtout rencontré des difficultés financières. Dans une organisation comme celle-là, il y a toujours des préalables que nous établissons ; ces préalables doivent être respectés. La location du matériel, la préparation du cachet des artistes doivent être gérée à l'avance, de sorte que durant le spectacle, on n'ait plus de problèmes de ce genre. Ces préalables doivent être gérés avec les partenaires et les sponsors. Or ce n'est pas ce qui s'est passé lors du dernier festival : nous avons prévu un budget, mais les annonceurs ne nous ont pas suivis* (Ayina, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Le Festi-Bikutsi est une institution qui voit défiler sur ses planches musicales depuis sa première édition, les artistes connus et non connus en quête de visibilité. Le Festi-Bikutsi n'est pas une organisation statutairement reconnue par l'administration, mai un évènement produit par deux associations culturelles partenaires à but non lucratif. Ce sont les associations Afrique des Arts reconnue le 19 octobre 2006 sous la déclaration d'association N°001367/RDA/J06/BAPP, et IRONDEL (Informations, Reportages, Ondes et Loisirs) reconnue le 2 octobre 1995 sous la déclaration associative N°00288/J06/BAPP.

> *En 23 années d'existence et 19 éditions, le calendrier des festivals ne s'est pas lassé du Festi-Bikutsi. L'ambition de valoriser les rythmes traditionnels et de créer l'engouement du public-jeune pour les rythmes et productions locales reste au goût du jour. Le festival international des musiques bantoues est même devenu ces dernières années, l'un des immanquables rendez-vous musicaux de la capitale* (Ayina, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

> *Il faut toujours croire en soi, en ses idées, en ses ambitions et s'assurer de sa personnalité pour conduire à bon terme son projet, quelle que soit sa forme. Nous avons cru en notre idée, nous nous sommes donnés des moyens pour y parvenir, nous voici à la vingtième édition. Faites le tour du Cameroun et dites-nous s'il y a un festival dans notre genre, qui ne vit que des sponsors, avec cette forme de longévité* (Ayina, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Au regard de sa longévité, le Festi-Bikutsi est une action challenge pour les promoteurs qui tiennent le coup depuis la première édition à nos jours. En plus de 20 ans d'existence, ce sont des manquements en termes de programmation, des erreurs en gestion administrative, des problèmes d'accompagnement et de financements. Le Festi-Bikutsi au-delà de tout, assure ses missions de transmission de gaieté, de bonheur et de joie, sa longévité faisant foi. Sans l'abnégation, le courage et la détermination des promoteurs, le festival aurait mis la clé à la porte comme les autres événements disparus sans lendemain. La 20ème édition sera marquée par sa mutation totale, soit une troisième appellation : le FIMBA (Festival International des Musiques Bantoues). Les changements accompagnant cette appellation apportent avec lui une nouvelle vision des choses, un nouveau regard dans la production artistique et une élévation stratégique de l'évènement au rang des musiques internationales.

> *Quand les membres de mon équipe ont proposé de changer complètement de nom, j'ai d'abord refusé. Ce que nous avons fait, c'est simplement le prolongement par la continuité de ce que nous avons commencé. Rien n'a changé dans le fond. On a seulement donnée la possibilité à d'autres rythmes de s'associer à nous pour que la fête soit belle* (Ayina, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

La 20ème édition a été considérée comme l'édition de la maturité, du changement et de la dernière mutation après les deux premières. L'ouverture vers l'international pas seulement en mot, mais en réalité sur le terrain. Le festival s'est agrandi par le changement de site, d'un endroit un peu confiné en un lieu plus ouvert, soit un carrefour où tout citoyen peut facilement trouver son moyen de transport : l'esplanade du palais de sport de Yaoundé. Autre changement, la durée de l'évènement soit 11 jours des festivités qu'aucun festival n'a pu le faire dans le pays ainsi que l'ajout de plusieurs activités artistiques, traditionnelles et culturelles. Le festival va se mettre sur pieds et la première édition en 1995 est un succès à rééditer, cette aventure continue jusqu'à la 20ème aujourd'hui. Les techniques d'organisation ont évolué, le comité d'organisation s'est arrimé, le FIMBA est né pour accompagner la politique culturelle et tendre vers la mise en place des industries culturelles. Le temps étant à la numérisation, considérons donc le Fimba comme le prolongement par continuité du Festi-Bikutsi[55].

Les organisateurs ont osé ce qui ne s'est jamais fait dans le pays, et ils ont fait le coup du maître. Le FIMBA est la construction du renouveau social sur sa nouvelle vision artistique, et sa structuration dans la fondation des valeurs culturelles. En s'imposant comme acteur incontournable dans la sphère musicale sur la place de Yaoundé, le FIMBA se définit comme le moteur qui transmet des vibrations positives auprès artistes et des créateurs des musiques. Avec une nouvelle vision, un nouveau regard et une détermination positiviste, le festival a fait preuve de sa maturité dans ses productions artistiques. Il a tenu sa promesse de donner de l'espoir et de transmettre des sensations durant 11 jours pour terminer l'année 2018. Les initiateurs et responsables du festival restent optimistes sur l'avenir du festival suivant sa nouvelle formule et sa politique de construction sociale.

Images 41 - 44 *: Affiches des artistes camerounais et Béninois programmés.*

[55] À PROPOS DU FIMBA. Consulté le 19/02/2019 sur : http://fimba.info/a-propos/

Festival Bikutsi

1.5.1. Le FIMBA : management et modèle économique.

Comme toute organisation dans l'environnement du développement, elle porte une identité, des particularités et un statut. Le cas du FIMBA reste à définir du fait que l'évènement est produit par deux associations culturelles avec le même fondement et des objectifs un peu différents. C'est par un accord tacite qu'est géré le FIMBA. L'association IRONDEL est à la base, la porteuse unique du festival à l'origine. Afin de lier l'utile à l'agréable, c'est-à-dire, musiques, caricature et autres loisirs artistiques, l'apport de *l'association Afrique des Arts* dans le développement du festival a été le bienvenu. D'où la mise en place entre les deux associations d'un protocole de partenariat de manière implicite qui, dorénavant va conduire les destinées du projet.

Étant deux associations à but non lucratif, les deux organisations partenaires n'ont pas le droit de faire des bénéfices ou du chiffre d'affaires. Mais, cela ne les empêche pas de créer des emplois afin de redistribuer les revenus. La fusion des deux organisations dans la conduite du projet FIMBA a générée des moyens humains nécessaires pour réaliser l'édition 20. Conduite par les responsables de chaque association René AYINA (Afrique des Arts) en qualité de directeur et Léontine BABENI (IRONDEL) en qualité de directrice déléguée, le FIMBA a mobilisé les membres adhérents et plusieurs bénévoles dans sa réalisation.

Dans cette mobilisation, il faut ajouter les salariés de chaque association. Pour cette 20ème édition, l'édition de maturité et du professionnalisme, c'est une forte équipe d'organisation qui a été mise en place. Un Directeur du festival, René AYINA en binôme avec la Directrice déléguée, Léontine BABENI pour piloter les destinées du festival et soutenu, par le régisseur général ainsi que les commissions telles que : la Commission Régie Technique et la Direction Artistique, la Commission communication, commerciale et Marketing, la Commission billetterie et comptabilité matière, la Commission hygiène, sécurité et médicale, la Commission restauration, la Commission accueil, hébergement et le protocole, le Commissariat du village et la Boutique du Festival et la Commission logistique et des Aménagements. A la tête de chaque

commission on trouve un responsable et ses membres, adjoint par des sous-commissions pour la réalisation du FIMBA. En résumé, le FIMBA 2018 est une machine à promouvoir les créations musicales et la promotion des œuvres culturelles.

> *Nous avons diversifié les activités cette année parce que le festival a voulu faire la fête en grande pompe auréolé par le désir du public qui voulait que les spectacles continuent tard dans la soirée d'où le cabaret bantou qui prendra le relais de la scène centrale à partir d'une certaine heure pour les couches tard. Nous avons également le village digital qui est une innovation, il sera comme une sorte de siliconvalley qui permettra aux artistes de découvrir la plus-value des technologies de l'information et de la communication. À côté nous aurons notre traditionnel mini marché, une compétition de lutte africaine qui est une innovation, cette dernière vient recréer le plaisir des festivaliers, vous savez que la lutte traditionnelle est un sport et une activité ludique pour les bantous. Pour cette édition anniversaire donc, nous avons sorti une artillerie lourde pour le bonheur de ceux qui feront le déplacement* (Léontine, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018)[56].

Au regard des observables du terrain, la définition du style de management à accorder au FIMBA reste à définir et à catégoriser. Notre observation à fait ressortir les principes « *autoritaire et paternaliste* », de l'auto-centralisation du pouvoir et une autorité absolue. Malgré la délégation des pouvoirs et des parcelles d'autorités, les responsables des commissions ou des sous-commissions se réfèrent toujours aux deux directeurs pour les décisions finales. A la base, il y a l'aspect paternaliste dans la gestion du FIMBA, la famille d'abord (les collaborateurs) dans la distribution des tâches et des missions.

Signalons que, les deux responsables porteurs du projet FIMBA sont en couple dans la vie sociale. Le mari est le responsable de l'association *Afrique des Arts* et sa compagne, la responsable de *l'association IRONDEL. Chez nous, et surtout nous les bantoues, la famille passe avant toute chose. C'est mieux parfois de faire confiance aux siens, donc, les mettre dans les aventures associatives ou professionnelles. La trahison est loin d'être possible, même si c'est toujours possible* (Léontine, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Ce modèle de gouvernance engendre un type de contrôle de gestion différent de celui de la grande entreprise managériale (Barbelivien, 2016 :3). Le style de management analysé est de l'autoritarisme. L'esprit d'avoir un contrôle absolu de la machine. On est dans l'exercice du pouvoir à l'intérieur des limites formellement mal définies mais en fait plutôt prévisibles (Linz, 2007 :98). Ce modèle autoritaire dans la gestion de la part des porteurs du projet FIMBA, s'explique par leurs attitudes expertes et professionnelles. La peur de déléguer avec prise d'autorité par les collaborateurs peut faire disperser les énergies. Il faut concentrer les efforts autours des visionnaires du projet, qui sont experts dans le domaine de la production d'évènements et dans la conduite des hommes au sein d'une organisation. C'est un avantage de la part des promoteurs du projet, du fait qu'ils ont la maitrise de leur environnement et du leadership légitime. En sus de l'avantage

[56] Sandrine NGATCHA : « La délocalisation du FIMBA pour l'esplanade du stade Omnisports est stratégique… », FIMBA MAGAZINE - novembre 20, 2018.

que procure ce type de management pour les porteurs de projet FIMBA dans la maîtrise de leur environnement, il y a aussi des conséquences.

Du point de vue opérationnalité du festival, les responsables sont dans l'attitude persuasive et directive. Ils doivent expliquer et rappeler en tout temps aux membres des commissions, leurs tâches et leurs missions. Ils doivent les convaincre à atteindre le sommet de la réussite pour chaque action à accomplir dans la cadre du plan prévisionnel. Ce style de management impose les membres à adhérer la vision des initiateurs du projet et, à s'intégrer dans le processus de réussite du projet. Il est question de les mobiliser dans un contexte où soit, ils sont incompétents soit, ils n'ont pas la maitrise des arcades de développement du projet engagé.

Sans cesse, ils doivent être dans le coaching permanent, dans l'explicatif des décisions et les tâches à accomplir (montrer comment faire). Ce modèle de management renferme d'autres avantages à savoir, la création d'un groupe solide, plus efficace et plus performant. Il suscite de l'intérêt et de la motivation pour les membres à s'approprier le projet. Avec un peu de prise de risque de la part des initiateurs du projet, à laisser un peu de pouvoir d'autorité aux membres à prendre des initiatives dans la réalisation des tâches.

Le contraire ce sont les freins que cela pourrait engendrer, du fait de ne pas laisser les autres apporter une plus-value dans la gestion du projet, l'autonomie des membres. Cela pousse les autres à ne rien initier ou à ne pas proposer des nouvelles choses. On est dans le modèle « *fait ce que je te demande de faire* » (Veken, 2010 :113). On est dans le directif et le commandement permanents. La défense des règles établies, qui sont les fondements du projet (ne pas sortir des grandes lignes d'objectivités, pour ne suivre que le très organisationnel).

Image 45 *: René AYINA, Directeur du FIMBA.*

Festival Bikutsi

Durant tout le festival, les responsables ont eu des attitudes très fermes, déterminées, organisées, claires, précises et à veiller sur les résultats établis dans les objectifs. Être directif dans le travail, c'est savoir clarifier des situations le plus rapidement possible, de faire le rappel à l'ordre des règles établies, de remettre en ordre les idées contraires au projet de la part de ces membres. Au regard des profils des membres impliqués dans la gestion et la mise en mouvement du Festival FIMBA, ce style de management est l'outil qui en valait la peine pour les réveiller, les booster et les remettre dans les moules des objectifs du projet. Les responsables du projet ce sont focalisés sur la méthode technique et sur les résultats fixés en amont :

> *Un sentiment de satisfaction parce que nous nous trouvons là à la fin du festival, comme tout autre évènement, nous avons commencé avec beaucoup de difficultés aujourd'hui nous sommes à la clôture nous voulons remercier particulièrement le public qui est venu pendant 10 jours ce n'est pas évident, remercier aussi les artistes qui sont venus prester, remercier le Ministère des Arts et de la Culture, le Ministère des sports, je pense que c'est une expérience qu'il faut maintenir étant donné que c'est une plateforme que nous avons créée pour donner la visibilité au travail artistique et musical qui est fait dans notre pays nous espérons que nous aurons le soutien nécessaire pour continuer ce projet qui entre dans les arcanes de la politique culturelle du Cameroun, hier c'était le Festi-Bikutsi aujourd'hui c'est le FIMBA, nous avons voulu élargir le spectre culturel, le spectre de la professionnalisation de la musique camerounaise*[57].

Le modèle économique identifié pour le FIMBA, se fonde sur la rentabilité par la production - vente des spectacles musicaux et du merchandising. Le FIMBA achète les spectacles des artistes musiciens moyennant des cachets et autres arrangements, pour ensuite les revendre au public par la vente de la billetterie. On est dans le fonctionnement de l'achat – vente et rentabilité en modèle de l'économie circulaire[58]. Le fonctionnement du FIMBA, du point de vue financier, tient lieu des apports des différents partenaires d'ordres financiers qui sont les sponsors, d'ordres techniques et logistiques qui sont le ministère des arts et de la culture, le ministère des sports, ainsi que les cercles d'amis et de la famille. Sans ces apports, il n'y a pas le festival. L'apport des promoteurs couvre à peine 15 % du budget global du festival.

Le cas du FIMBA, dans sa vision de développement, la finalité est de vendre le produit à l'international. Faire de Yaoundé le lieu où doit se rencontrer les touristes musicaux et les amoureux de cet art. Rendre attractif le FIMBA dans tous les moyens possibles, car la musique bantoue doit se connaître et se vendre. Cette volonté de la part des promoteurs du projet doit être soutenue par les sponsors et autres. Il est question de faire du FIMBA un bureau de change, c'est-à-dire, *les grandes sociétés (notamment celles impliquées dans la brasserie, la téléphonie et les services Internet) peuvent y acheter de la visibilité en tant que sponsors, espérant qu'une partie de l'attention accordée aux artistes ou à l'événement rejaillira sur leurs*

[57] Entretien avec le directeur du festival par FIMBA MAGAZINE – 4 décembre 2018.
[58] L'économie circulaire désigne un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (matières premières, eau, énergie) ainsi que la production des déchets. Il s'agit de rompre avec le modèle de l'économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) pour un modèle économique « circulaire ».'émergence de la notion d'économie circulaire fait suite à la prise de conscience des ressources limitées de la planète et du besoin de les économiser. Consulté le 19/02/2019. Source : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/leconomie-circulaire

produits. Les individus et les organisations possédant un capital culturel peuvent, quant à eux, y vendre leurs services comme porte-parole, hôtes d'honneur, bonnes causes à soutenir, etc., ce qui en retour doit théoriquement faire croître la visibilité ou l'attention prêtée à la manifestation, aux sponsors et aux musiciens » (Ronström, 2014 :43).

1.6. Cas N°4 : La Route des chefferies, un programme de valorisation du patrimoine culturel.

Encadré 8 *: Présentation du Programme*

La Route des Chefferies est un programme né de l'initiative de la diaspora camerounaise de Nantes, fédérée autour de l'APLC – Association Pays de La Loire-Cameroun – qui face au phénomène du choc des civilisations, tente de promouvoir la protection et la conservation des patrimoines tangibles et intangibles et surtout de favoriser chez les Camerounais un processus d'appropriation des valeurs identitaires et de contribuer également au développement économique local. Ce programme obtient rapidement l'adhésion et le soutien de nombreux acteurs. Il parvient à fédérer des aides des collectivités territoriales camerounaises et françaises, des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux avec un fort apport également du mécénat d'entreprise et communautaire. Association muséographique, scientifique et de tourisme culturel, elle s'est donné les missions suivantes : Présentation et valorisation du patrimoine culturel matériel et immatériel ; Mise en tourisme culturel ; Génération d'emplois décents. Promouvoir et soutenir des activités de recherche (études, inventaires, systématisation et numérisation des données) se rapportant au patrimoine immatériel et matériel camerounais (objets, sculptures, architecture, sites naturels, danses, funérailles)

Images 46 – 48 *: logo, images des cases et musées.*

Source : www.memoiresliberees.org /www.routesdeschefferies.com

Le Cameroun est un pays qui valorise l'histoire des traditions et des cultures. Il est le seul pays en Afrique centrale qui compte plus d'une centaine des musées et des pouvoirs de chefferies. Afin d'organiser le secteur des musées et des chefferies qui se comptent en centaine dans le pays, ainsi que leurs visibilités sur le plan national qu'international, quelques acteurs du tourisme culturel ce sont constitués en association pour mettre en place un programme commun. Les chefferies au Cameroun sont des entités traditionnelles avec des pouvoirs politiques, sociales et culturelles. Elles se caractérisent par un territoire bien délimité. Ce programme ne pouvait se réaliser sans l'aval des chefs traditionnels ainsi que des responsables des musées. En proposant ce projet, la démarche contacte et discussion a été au centre des débats, des rencontres et des multiples réunions entre les acteurs du projet. Il a été question de mettre en confiance les chefs traditionnels à adhérer au projet. Il a fallu présenter les avantages d'un tel programme pour eux et pour le pays, ainsi que la présentation des retombées possibles que va bénéficier les territoires définis dans la cadre du programme.

Tableau 44 *: Fiche identité Programme la Route des chefferies.*

Programme La Route des chefferies (PRDC)	
Approche juridique	Association à but non lucratif.
Modèle économique	Collecte des fonds / Économie sociale et solidaire (ESS). Rentabilité économique par la vente des services touristiques et des objets d'art.
Secteur d'activité	Tourisme culturel et musée.
Styles de management	Paternaliste / Consultatif et Participatif / Persuasif.
Profil du manager	Non communiqué.
Sièges	Dschang (Cameroun) et Nantes (France).
Chiffre d'affaire	Non communiqué.
Modèle de soutenabilité	Financements privés et étatiques / Festival conventionné par l'état.

Par nos soins.

Après l'étape des pourparlers et des consultations, en 2006 intervient la signature de la charte des chefferies par une trentaine des chefs, afin de marquer leurs accords au programme. Les porteurs du projet se sont donné la mission d'aller chercher des financements, et convaincre des partenaires potentiels à soutenir, ou à accompagner un tel projet touristique. Parmi les attentes du programme la Route des Chefferies, on note l'aménagement culturel d'un territoire. Un territoire dans lequel l'homme est placé au cœur de son identité culturelle, dans un esprit d'ouverture et de dialogue interculturel (Kamdem, 2017). Il est question de mettre l'homme au centre de son identité culturelle et de ses traditions, dans la valorisation de son environnement. En aménageant le territoire dans lequel l'homme est maître en soi, où l'homme s'est imposé comme chef coutumier ou traditionnel, le programme est une réponse à l'homme, en lui disant que ton territoire mérite d'être connu et promu par les autres. La chefferie en tant que lieu, regorge de l'ensemble d'éléments cosmogoniques structurant idéalement une société [Malaquais, 2003]. Son mode de production par émiettement [Ghomsi, 1972] explique son foisonnement dans cette moitié de la plus petite région administrative du Cameroun comptant à elle seule 106 chefferies confinées dans une superficie de 6205 km2 avec moins de 1.300.000 habitants au dernier Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH3) effectué en 2005 (Kamdem, 2017).

Dans cette quête de recherche des financements et des partenariats, en 2008, le programme obtient le financement de l'Union Européenne afin de développer les actions du programme. Pour décrocher les financements et les partenariats, le PRDC s'est imposé comme un projet de développement touristique. Un programme dont l'ambition est basée sur la préservation et la valorisation du patrimoine culturel, dont les finalités visent l'inventaire systématique du patrimoine des chefferies, les musées et autres. Pour parvenir à leurs ambitions déterminantes, les porteurs du projet ont mobilisé plusieurs acteurs et une panoplie d'outils tels que la muséification et la production de structures d'accueil touristique, tout en projetant d'œuvrer pour le renforcement des capacités des acteurs locaux (Kamdem, 2017 :1). Le PRDC vise plusieurs objectifs dont la sensibilisation de la population camerounaise, qui sont les bénéficiaires finaux du projet, à ses valeurs culturelles. L'attente pour cette démarche est d'aboutir à une réappropriation de la population de son patrimoine matériel et immatériel. Sur la question d'inventoria, depuis le départ des

Allemands dans le pays, bien avant les indépendances, il est difficile de réaliser ce travail à sa juste valeur. Aucun travail d'inventaire, réaliste et concret ne s'est déjà fait sur le patrimoine culturel dans le pays.

En dehors des objets en possession des chefferies ou des musées existants, d'autres objets se retrouvent dans les circuits des fuites et dans les ventes sans normes. Cette problématique de la fuite des objets d'arts et du trafic illicite des biens culturels, a réveillé les esprits et les consciences, afin de trouver des solutions idoines. La fuite des objets d'arts par le truchement des contrebandes vers l'occident, une démonstration de « *la montée en puissance de la clandestinité* » (Kamdem, 2017). Parmi les ambitions du programme est de mettre un terme à ces pratiques. Organiser et mettre en place un véritable réseau de contrôle et de stratégie qui veillera au respect des œuvres d'arts. La lutte contre ces mauvaises pratiques nécessite une démarche concertée sur le territoire, afin de faire émerger des nouvelles pratiques raisonnées. La mise en place d'un réseau responsable et professionnel est de contribuer à améliorer les conditions de circulation des œuvres d'arts et protéger les objets du patrimoine traditionnels.

Image 49 *: La rencontre entre l'équipe de la Route Des Chefferies et M. Fotso Victor.*

(De g. à d.) : Sylvain Djache Nzefa, Coordonnateur RDC ; Mafo Nguoghia Jeannette, PCA MDC ; Fotso Victor, Président CVUC et Maire de Bandjoun ; Me Fokoua, Adjoint n°4 de la mairie de Bandjoun. © photo : Journalducameroun.com

Le PRDC se sont aussi des enjeux sur le plan territorial qui concerne l'économie du tourisme, l'économie de la religion, le regard universitaire, l'approche culturelle et identitaire, la détermination sociale et le développement durable. Des thématiques qui nécessitent une prise en compte dans le déroulement du programme, suivant la comptabilisation des entrants et des sortants. Il y a également la question du territoire. Le PRDC a l'ambition de porter son rayonnement dans la ville de Dschang, le cœur du projet, avec un prolongement à couvrir le territoire rural où se situent les chefferies au programme. Au regard de son intéressement et de sa visibilité hors des frontières du Cameroun, l'économie du tourisme est la représentation objective de ce projet pour le pays et les régions concernées. En effet, le tourisme affecte l'économie des pays d'accueil, car il engendre des revenus énormes. Lorsque l'on parle du tourisme dans le monde, on pense généralement au tourisme international : bien que son poids économique soit

probablement inférieur à celui du tourisme domestique, c'est celui qui est le plus commenté par les médias et les hommes politiques non seulement parce qu'il génère des entrées de devises, mais surtout parce qu'il bénéficie de statistiques plus précises que le tourisme domestique (Boer, 2016 :8). Ainsi, l'ouverture du tourisme et du développement de son économie va contribuer à booster le PIB du pays. En sus de protéger les œuvres d'arts et les traditions, le programme vise à toucher les touristes.

Le programme vise à ouvrir les régions traversées par le PRDC pour faire découvrir sa culture aux visiteurs étrangers. Faire connaître les réalités traditionnelles, culturelles, artistiques des peuples Grassfields qui font leurs fiertés. Sur le regard universitaire, il vise à ouvrir des nouveaux champs de recherche pour faire pousser les réflexions, afin de partager les résultats à un large public. La finalité est d'ouvrir un nouveau champ d'étude (possible) sur les questions muséales au Cameroun, dans les milieux des communautés scientifiques. Il est question de faire connaitre l'existence d'une telle démarche, afin d'entretenir une mémoire collective. Il est question également de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, de contribuer à leur formation professionnelle, d'assurer la protection de l'environnement, de redynamiser certaines activités traditionnelles, notamment l'artisanat, de développer de nouvelles activités touristiques permettant la création d'emplois.

Comme dans la plupart des pays africains qui souffrent de l'absence d'une véritable politique culturelle et patrimoniale, le PRDC est une réponse parmi tant d'autres. Il va permettre (tout en partie) la sauvegarde du patrimoine matériel traditionnel au Cameroun. Ce programme est un atout pour les populations camerounaises et, plus précisément des populations ou passe le projet dans le développement des projets connexes. À travers ce projet, les porteurs du programme répondent à un besoin utile et capital : la lutte contre la perte des valeurs identitaires et culturelles dans les différentes sociétés camerounaises. Une réponse positive qui va construire les identités, promouvoir les traditions et valorisation la diversité culturelle camerounaise.

Images 50 - 53 *: Musées et cases du programme de la Route des Chefferies.*

© photo : Programme la route des Chefferies.

1.6.1. Le Programme la Route des Chefferies : management et modèle économique.

Le management du PRDC s'est structuré sur une formulation stratégique et, une mise en place d'un modèle économique spécifique, afin d'assurer la viabilité et l'autonomie financière des structures culturelles issues des actions. Cette démarche de structuration passe par la formulation des attentes stratégiques en objectifs opérationnels, pour développer les actions de management au sein du PRDC. Parmi les objectifs opérationnels, il y a la mise en valeur du patrimoine culturel matériel et immatériel du Cameroun, qui est une stratégie de mise en relation et de communication entre les communautés autochtones spoliées, et les autres populations susceptibles de les découvrir. Le PRDC contribue également à renforcer un dialogue interculturel. Il favorise la diversité culturelle et la cohésion sociale entre les sociétés. En dehors du dialogue interculturel, le programme développe le potentiel de tourisme culturel des villes et villages que traverse le PRDC pour des retombées économiques. Ce développement va générer des emplois durables et de qualité au niveau local, dans le respect de l'environnement et de la biodiversité. Enfin, le PRDC s'impose comme une synergie à fédérer tous les acteurs locaux oscillant autour du patrimoine et du tourisme local, à pouvoir valoriser leurs qualités et leurs compétences à animer le réseau.

> *C'est un projet qui nous permet de valoriser notre patrimoine culturel. Vous savez, l'Ouest a un grand potentiel que l'on n'avait pas encore exploré. Le projet est venu attirer notre attention. Nous nous sommes regroupés pour pouvoir valoriser ce qui nous est cher : notre culture, nos traditions, notre façon de vivre, pour que ce soit su et connu de tous. C'est un projet qui est le bienvenu, que nous accueillons à bras ouverts et que nous allons tout faire pour pérenniser parce qu'il ne va pas seulement se limiter à l'ouest. Nous avons des perspectives pour tout le Cameroun et même l'Afrique parce que le peuple africain a pratiquement les mêmes cultures. C'est un projet qui est le bienvenu et nous allons tout faire pour que les choses aillent de mieux en mieux*[59].

Du point de vue modèle économique, il revient à 1'Office de tourisme régional, créer pour la visibilité du projet de définir les plans communicationnels, afin d'assurer la viabilité et l'autonomisation financière des structures culturelles issues du PRDC. Depuis la mise en place du programme, soit 20 inventaires dressés

[59] Sa Majesté MOMO SOFFACK Guy Bertrand, Roi de Foto, Président de la commission de révision de la charte de la Route des Chefferies. Consulté le 25/02/2019 sur : https://ec.europa.eu/europeaid/node/116790_en

pour le compte du patrimoine matériel, chose qui n'était faite depuis des années, faute de l'éparpillement des objets d'arts. Ce qui représente environ 10.000 objets anciens identifiés et enregistrés. Le programme a déjà formé 500 personnes en vue de la création des emplois directs et indirects : 50 emplois et plusieurs centaines d'emplois indirects (stagiaires, volontaires, consultant, etc.). Pour permettre aux visiteurs d'être reçu sur les sols traversés par le programme, il a été construit 14 cases d'hôtes pour permettre aux touristes de se loger. Toutes ces réalisations rentrent dans la cadre d'une projection vers l'avenir du programme, dans l'autonomisation financière et une création d'un modèle économique propre. Cette vision prépare de la sortie du programme après les financements, à s'autodévelopper. Depuis la mise en place du programme, c'est environ 20.200 visiteurs enregistrés du côté de la région de l'ouest.

Pour qu'un tel projet puisse avoir le jour, cela demande des financements et des partenariats à la clé. À cet effet, le PRDC est soutenu par les Collectivités territoriales camerounaises et françaises, à l'image de la ville de Nantes et du Conseil Régional du Pays de Loire. À côté de ces collectivités territoriales, il y a également les bailleurs de fonds bilatéraux français comme l'Agence Française pour le Développement (AFD), le Ministère Français des Affaires Étrangères, le Ministère de la Culture et de la Communication, et l'Ambassade des Etats-Unis au Cameroun. Du point de vue bailleurs des fonds multilatéraux, il y a l'Union Européenne, la Banque Mondiale et l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF). Au niveau local également, le programme bénéficie des soutiens et des financements venants des Mécènes d'entreprises comme Orange Cameroun, Air France, etc….

> *La Route des Chefferies est un projet de développement touristico-culturel basé dans la région de l'Ouest du Cameroun, un territoire d'environ 14.000 km², de plus de 2 millions d'habitants, subdivisé en 40 communes et particulièrement marqué par les chefferies traditionnelles. Traitant à la fois de la sauvegarde du patrimoine et de la valorisation touristique du territoire, le Projet Route des chefferies (PRDC) a contribué de façon significative au développement de nouvelles sources de richesses et d'emplois locaux (100 emplois directs créés) par le tourisme culturel. La région comptait à peine 100 établissements de tourisme au lancement du PRDC. Aujourd'hui, elle compte plus de 500 établissements d'hébergement et de restauration. Les 13 musées du réseau PRDC accueillent annuellement plus de 100.000 visiteurs. 10 nouveaux sites touristiques sont à aménager dans le court terme. Ce projet a fait ses preuves dans la région des hautes terres de l'Ouest. Aujourd'hui, ses initiateurs sont appelés à se déployer dans les 4 grandes aires culturelles du Cameroun* (Zeutibeu, 2018 :33).

Les styles de management du PRDC reposent sur le participatif dont l'intelligence collective prime sur l'intelligence unipersonnelle. C'est un travail en équipe, où les avis de tous les acteurs comptent dans la construction du programme. Suivant ce modèle de gestion, le manager du projet développe la participation et l'implication active de l'équipe. Il construit une ambiance de travail conviviale entre tous les parties prenantes du projet. Les porteurs de ce projet sont des visionnaires au point de créer du consensus avec une gouvernance tripartite intégrant à la fois les représentants respectifs des communes, des chefferies traditionnelles et du secteur privé touristique de l'Ouest (Zeutibeu 2018 :35).

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Pour cette **DEUXIEME PARTIE,** l'intention voulue dans la conception est la définition de la posture épistémologique et du cadre méthodologique de la recherche. Nous avons pu construire l'approche épistémologique et le cadre méthodologique en suivant les normes de la recherche. Si dans une démarche de recherche de la vérité, les données recueillies nourrissent la réflexion du chercheur, elles doivent à cet effet, reproduire la sincérité des éléments observés sur le terrain. Les résultats quant à elles déterminent la réalité observable. Ainsi, à travers une proposition de sept approches théoriques axées sur le développement de l'économie de la culture, on a pu démontrer les points de convergences et de divergences rencontrés dans les discours des chercheurs, des théoriciens et des praticiens en management des organisations dans la construction des EOCs.

À cet effet, pour la construction et la démonstration de la véracité de notre discours, nous nous sommes appuyés sur des approches fonctionnalistes, structuralistes, asymétriques, historiques, comparatives, empiriques et systémiques, pour la conformité des résultats. Concernant la posture théorique, l'analyse s'est portée sur la question de modélisation et de pilotage des EOCs, en partant de la compréhension terminologique de l'entreprise à l'organisation ; De l'analyse du pilotage managérial des entreprises et des organisations culturelles ; De la compréhension sur le positionnement stratégique d'enrichissement et du concept de valeur des entreprises culturelles ; De l'apport théorique sur la soutenabilité des entreprises et des organisations culturelles et de l'approche théorique sur la particularité de l'économie de la culture comme gisement d'enrichissement.

De l'analyse de la posture théorique, nous avons également construit la théorisation de notre positionnement épistémologique, qui, revêt une importance capitale dans la construction des savoirs et des connaissances. En s'appuyant sur le constructivisme comme positionnement épistémologique, nous avons pu circonscrire le travail de l'élaboration de notre travail de recherche. Cette posture a permis de contrôler l'évolution du travail, définir l'importance de la précision du point de vue pertinence et cohérence de la démarche constructiviste.

En effet, le choix du constructivisme permet surtout d'asseoir la validité et la légitimité dans un discours (Perret et Séville 2007 :25) scientifique. Ainsi, c'est par l'entremise de l'analyse des construits des acteurs sur le terrain, au sein des EOCs, en s'appropriant leurs pratiques et leurs théories, que nous sommes parvenus à nos fin. Concernant le choix du raisonnement théorique, le focus s'est porté sur la démarche hypothético-déductive. À propos de la construction du cadre méthodologique, il nous a fallu déterminer une méthode spécifique, en définissant les approches empruntées dans l'aboutissement des résultats.

L'objet était la mise en cohérence entre les objectifs de recherche et la démarche choisie pour confronter au terrain la problématique.

La conception de cette partie méthodologique a rendu explicite notre analyse, mettant à la lumière des résultats obtenus, à travers la méthode multi-cas suivant une approche spécifique et opérationnelle. L'utilisation de l'étude de cas est souvent portée par une détermination de comprendre le fonctionnement d'un phénomène, à travers une plongée dans ses éléments constitutifs d'après Alex Mucchielli (2007 :20). Le terrain d'étude étant le Cameroun, par l'entremise des deux instruments de collecte des données à savoir, le questionnaire et l'entretien, nous avons collecté des informations nécessaires auprès des acteurs-entrepreneurs culturels des secteurs privés, étatiques et d'organismes conventionnés. Sans oublier, notre présence physique sur le terrain, afin de toucher les réalités observables.

Les cas étudiés étant limités et choisis en fonction de caractéristiques particulières, cette approche nous est donc apparue tout indiquée pour explorer (Allaire et al., 2013 :18) l'univers des EOCs au Cameroun. Pays multiculturel et bilingue avec un milieu naturel diversifié, moteur économique et culturel de l'Afrique centrale, le Cameroun est une Afrique en miniature. C'est est une République de type présidentiel avec un régime parlementaire. L'économie camerounaise est la plus diversifiée de la région Afrique centrale.

Du point de vue analyse empirique des EOCs, nous avons bâti notre recherche sur les approches des modèles de structuration et, les études de cas spécifiques. À travers des théories des auteurs, nous avons rapproché les discours et, positionnés les résultats obtenus par rapport aux attentes de la problématique de recherche. Cette démarche nous a permis de définir les approches de modélisation et de pilotage au sein des EOCs ; Définir le positionnement stratégique d'enrichissement et du concept de valeur au sein des entreprises et des organisations culturelles ; Situer les questions de la soutenabilité des EOCs suivant les théories existantes au regard du terrain d'étude.

Pour vérifier les réalités observables, l'accès au terrain était le point final, afin de toucher les réalités des acteurs (analyser les EOCs dans leurs fonctionnements et décrire l'environnement de l'économie de la culture). À cet effet, le premier cas étudié est le ***Festival les Écrans Noirs***, une entreprise associative de production cinématographique offre de la visibilité aux cinéastes et facilite les échanges. Il offre également un espace de promotion-vente des produits de cinéma, c'est le seul miroir dans la promotion du cinéma en l'Afrique centrale.

Le deuxième cas est une entreprise associative de l'économie sociale et solidaire, **Doual'Art**, qui n'est autre qu'un centre d'art contemporain et un laboratoire pour expérimenter des nouvelles formes et des nouvelles pratiques urbaines. L'entreprise a construit sa politique artistique dans l'accompagnement et le

soutien des artistes, qui s'intéressent aux questions urbaines dans leurs recherches et leurs pratiques professionnelles.

Le troisième cas est le ***Festival International des Musiques Bantoues*** (FIMBA) porté par deux associations culturelles. Le FIMBA est un festival dont la priorité est de promouvoir la musique du centre et du sud du Cameroun. Il s'est donné une mission principale, celle de construire toute une philosophie autour de la problématique de la musique du centre et du sud, par une approche de transmission des valeurs, des identités de ces régions, et de faire connaître les particularités rythmiques dansantes du Bikutsi.

Le dernier cas est un le ***Programme la Route des chefferies*** (PRDC), un projet de valorisation du patrimoine culturel national né de l'initiative de la diaspora camerounaise de Nantes en France. L'objectif du PRDC est de faire connaître les cultures camerounaises à l'extérieur du pays, et de jouer la carte de la sauvegarde des traditions de chefferies. Le PRDC est un programme qui a facilité la mise en réseau des chefferies traditionnelles et des musées dans l'Ouest du pays.

Afin d'élargir nos résultats au-delà des quatre cas étudiés, pour ne pas biaisé les résultats de la recherche, nous avons pu incorporer dans notre travail, l'analyse sur d'autres secteurs professionnels de l'économie de la culture et créative, pourvoyeurs des emplois et de la création des richesses.

TROISIEME PARTIE

RESULTATS ET DISCUSSIONS.

La diversité peut être définie comme la reconnaissance et la valorisation des différences qui subsistent, entre les populations camerounaises dans la capitalisation de leurs valeurs culturelles et traditionnelles (Kamdem et Ikellé, 2011 :50).

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

L'objectif de cette troisième partie est de présenter les principaux résultats de notre travail de recherche. En effet, la question du développement culturel passe par les EOCs, qui sont les outils de la création des richesses, de la création des emplois et du développement humain. Les EOCs représentent pour les acteurs-entrepreneurs culturels, le point d'ancrage pour développer l'économie culturelle et créative. Toute production des biens et services culturels est le fruit d'une entreprise ou d'une organisation, dont la finalité s'inscrit dans la mise sur le marché de ses produits.

Si pour produire des biens et services culturels nous avons les EOCs et les acteurs de développement culturel, la valeur déterminante des contenus de créativités nécessite également, la définition du lieu de la production de ces biens : le terrain de la recherche pour la collecte des données.

Le Cameroun étant le terrain de la recherche, il représente l'environnement dans lequel est tiré des données d'analyse, face à une diversité culturelle riche et importante. Le choix du Cameroun dans cette étude s'explique tout d'abord par sa nature bilingue, de ces langues dialectales et le *pidgin English*. Il est le seul pays africain bilingue avec 240 langues locales, et une population en majorité jeune, entrepreneur et ambitieux. Un lieu propice dans la collecte des données nécessaires pour répondre à la problématique de recherche.

Sur le terrain de la recherche, nous avons eu besoins des acteurs-entrepreneurs culturels qui sont les exécutants des actions culturelles, en termes de capitalisation et de rentabilité économique, ainsi que les EOCs, les moteurs du développement de cette économie de la culture.

Cette partie de la recherche présente les résultats de la recherche, en démontrant le dynamisme des EOCs dans la création des richesses pour le développement de l'économie de la culture, en s'appuyant sur les éléments de la créativité. À travers les mécanismes mises en place dans l'approche méthodologie de recherche, les résultats obtenus sur le terrain ont illustré la valeur additionnelle de la culture, prit comme gisement pour développer l'économie culturelle dans les deux premières parties de cette étude.

Grâce aux EOCs qui sont des instruments de ce développement, en association avec les intelligences des acteurs-entrepreneurs culturels, le produit culturel s'impose comme le support de la créativité et de l'innovation artistique et culturelle. De même pour les EOCs, qui sont des outils à créer et à produire de la richesse, tout en contribuant au développement de l'humain. En reconnaissant la valeur des EOCs dans la création des richesses et le développement de l'économie de la culture, il nous fallait définir leurs dynamismes et leurs forces. À cet effet, nous avons construit une approche de vérifiabilité de ce dynamisme, à travers une classification typologique de chacune des organisations ou des entreprises.

En sus de cette approche de vérifiabilité du dynamisme, nous avons également défini les modèles économiques afférant à chacune d'elles, selon les domaines et les secteurs d'activités d'exercices dans la production des biens et des services culturels. Cette démarche a été d'une utilité capitale pour mesurer déterminer le rôle des EOCs à participer au développement économique de la culture.

Dans cette troisième partie, il est question de faire de porter le distinguo sur les EOCs selon leurs activités, leurs buts (organisation à but lucratif ou non lucratif) et leurs déclinaisons en forme de propriété, c'est-à-dire, une organisation privée ou une organisation publique. Cette description distinctive est l'une de nos critères d'ordres qualitatifs et quantitatifs utilisés dans cette étude, dans la définition et la délimitation du terrain de la recherche.

Pour ce qui concerne le choix des critères, il s'explique suivant la problématique de recherche à construire les principes de distinctions, ainsi que les modes d'agencement des organisations. En effet, les principes d'agencements permettent de jouer la carte de différenciation en fonction des seuils de taille ou de la position sur un continuum d'après Desreumaux (2005). Le critère taille par exemple définie et détermine, la place que doit occuper une théorie dite positiviste, qui se caractérise notamment, par l'explication des dispositifs organisationnels à partir des facteurs matériels. Ainsi, pour analyser les résultats collectés, produits par les facteurs matériels, nous nous sommes appuyés sur l'approche mixte et l'analyse des cas d'études.

Ainsi dans cette partie de l'étude, nous présentons l'analyse des cas pratiques, la détermination sur les convergences et les divergences des cas étudiés du point de vue dynamisme et la présentation des résultats de la recherche de manière globale. Il a été question également dans cette partie de l'étude, de présenter les implications managériales et les limites de la recherche à savoir, les recommandations et améliorations dans la contribution des EOCs à la création et à la croissance économique, la définition des limites et des orientations des recherches futures.

Sachant que notre travail de recherche a connu l'impact de la Covid-19, à cet effet, nous sommes revenus sur l'impact dévastateur de cette pandémie qui s'est répondue dans le monde entier, avec toutes ses conséquences sur le plan économique, sociale, culturel et de la recherche universitaire.

Enfin, pour nous permettre d'aller au-delà de nos besoins en recherche, dans cette nouvelle partie, une question se pose : les résultats présentés dans cette partie de l'étude répondent-ils aux attentes présentées dans la problématique de recherche ?

CINQUIEME CHAPITRE

PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES PRICIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE.

SECTION I

PRESENTATION, DISCUSSIONS ET ANALYSE DES RESULTATS
ANALYSE SUR LES CONVERGENCES ET DIVERGENCES SUR LES CAS ETUDIES

1. Discussions et analyse des résultats.

Cette section présente les résultats de l'analyse menée sur le terrain de la recherche, auprès des EOCs et des acteurs-entrepreneurs culturels, dans la compréhension de leur environnement professionnel. Le but de cette étude s'est portée sur l'analyse des outils et mécanismes appropriés par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des EOCs, ainsi que la compréhension des modes de fonctionnement. Pour atteindre ce but, notre démarche s'appuie sur l'approche constructiviste, analytique et compréhensive, en se référant à la problématique de recherche axée sur les enjeux managériaux des EOCs au Cameroun.

Dans cette partie, il est question de confirmer ou d'infirmer les discours et les propos des porteurs de projets, dans la production de la richesse, des emplois et des biens culturels face à la riche de la diversité culturelle du pays. En relation directe avec la question de recherche, l'analyse des principes d'intégration de croissance, s'est avérée nécessaire tout en s'appuyant sur les valeurs de performance, de créativité et de croissance pour développer l'économie de la culture au sein des EOCs.

Les acteurs-entrepreneurs culturels au regard de cette posture d'appropriation de richesse doivent se positionner en catalyseur des valeurs, des énergies et des méthodes, afin de développer les projets qui sont rentables et capitalisables. Les résultats produits par cette étude font preuves d'un dynamisme de la part des EOCs au Cameroun, dans le développement de l'économie de la culture et, dans la construction d'un environnement productif des industries culturelles et créatives.

Durant la phase exploratoire de cette étude dans d'obtention des résultats de l'étude, nous avons formulés une question de recherche principale et des questions subsidiaires, afin d'analyser notre problématique de recherche. La finalité de la démarche est de construire un cadre stratégique de travail, tout en définissant des mécanismes sur l'opérationnalisation du travail de recherche. En effet, le principe de cette opérationnalisation s'inscrit dans l'observation sur le terrain et dans la vérification de l'existant sur les construits des acteurs.

1.1. Qui sont les acteurs-entrepreneurs culturels et les EOCs analysées ?

Le développement des EOCs au Cameroun passe par la volonté manifeste des acteurs-entrepreneurs culturels, qui sont les maîtres d'œuvres du développement de l'économie de la culture. Les métiers de la culture étant pluriels, les acteurs-entrepreneurs culturels qui travaillent dans ces secteurs constituent le fondement du développement de ces métiers. Ils sont des pourvoyeurs des énergies et des compétences

pour la croissance des industries culturelles et créatives. Ce sont des hommes et des femmes qui ont des capacités, de l'expérience, des savoirs, des savoir-faire, des connaissances et la maîtrise des métiers de la culture, donnant ainsi de la valeur aux industries culturelles et créatives.

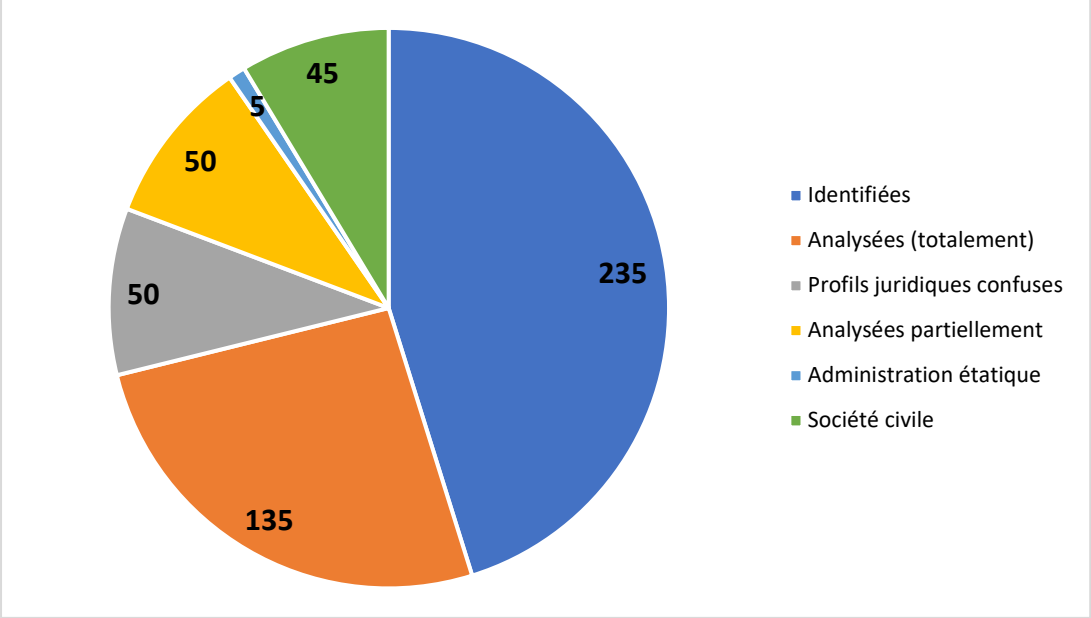
Tableau 45 *: les acteurs, leurs profils et les observations.*

Particularités des acteurs	Profil des acteurs	Observations des acteurs interviewés
Acteurs indépendants Acteurs étatiques Acteurs paraétatiques	Compétences entrepreneuriales Compétences managériales Compétences autodidactes	Opportunités / Environnement des affaires Stratification du marché / Concurrence-Positionnement Planifier – Organiser - Diriger - Contrôler et Évaluation
	Modèles de management	Directif : *centré sur le résultat + forte implication du manager.* Persuasif : *centré sur le relationnel + forte implication.* Délégatif : *centré sur le résultat + implication moindre.* Participatif : *centré sur le relationnel + implication moindre.*
	Formations + expériences	Universitaires (national et international). Autodidactes Entre 15 à 20 ans pour les uns (diversité des expériences). Entre 5 à 10 pour les autres (diversité des expériences). Expériences sur l'international et national.
	Capacités opérationnelles et stratégiques.	Animer, écouter, synthétiser, organiser, communiquer, prendre des décisions, déléguer, prioriser, gérer ses émotions, contrôler, motiver, etc. Exemplaire, gérer son équipe, prendre des risques, assumer les décisions de l'organisation, etc.

Par les soins de l'auteur.

Concernant les EOCs, nous avons pu cibler durant l'enquête exploratoire près de 700 structures. Malheureusement sur le terrain, les données n'ont pas été les mêmes du point de vue résultats (les caprices des acteurs, les fins de non-recevoir, le refus de communiqué sur leurs données). Nous nous sommes contentés des données suivantes :

Graphique 16 *: Les entreprises et organisations culturelles identifiées.*



Par les soins de l'auteur.

Les réalités du terrain nous ont révélées d'autres réalités et produits des données physiques différentes. Au lieu de 700 organisations prévues dans l'enquête exploratoire, nous avons identifiés uniquement 235 structures, suivant les échanges avec les acteurs. Ainsi, nous avons analysés les données de 135 structures partiellement par manque des données justificatives sur l'existence du point de vue administratif, soit 80 structures analysées avec des profils juridiques confuses (données non capitalisables) et 55 structures analysées totalement. Dans cette analyse, nous n'avons pas pris en compte le secteur du tourisme culturel. Mais, cela ne nous a pas empêché de se pencher sur un programme qui traite de la question des musées et du tourisme culturel. En dehors des structures identifiées et contactées par nos soins, nous avons également complétés notre étude avec des données secondaires, à l'image de celle de l'organisation internationale de la francophonie réalisée en 2011 sur 905 structures.

Tableau 46 *: Les EOCs du Cameroun identifiées pour l'étude.*

N°	Organismes	Secteur d'activités	Référent	Ville
1.	Festival Medumba	Art – Traditions	Marcel NYATT N.	Bangangté
2.	Festival international du cinéma indépe.	Cinéma	Alvine KOUAMBO	Bafoussam
3.	CAMIFF	Cinéma	Gilbert AGBOR EBOT	Buea
4.	Scène d'ébène (Escale Bantoo)	Musique	Tony MEFE	Douala
5.	KOLATIER	Musique	Luc YATCHOKEU	Douala
6.	Doual'Art	Art contemporain	Marilyn Douala Manga B.	Douala
7.	Festival international du film court	Cinéma	Michel Kuate	Douala
8.	DOMAF (Douala Musik'art festival)	Musique	Didier Toko	Douala
9.	NGONDO	Traditions – coutumes	Chefs supérieurs de douala	Douala
10.	EBOMBA (festival culturel)	Musique	NDEDI EYANGO	Douala
11.	Nuit du court métrage	Cinéma	Michel KUATE	Douala
12.	S'ART DOUALA	Pluridisciplinaire	Samuel PY DIPOKO	Douala
13.	FESMAK (festival de makossa)	Musique	Claudia DIKOSSO	Douala
14.	MBOG LIA'A (festival bassa Mpo'o bati)	Pluridisciplinaire	Leonard C. MPOUMA	Douala
15.	Carnaval de Bonapriso	Pluridisciplinaire	MAHOUVE NTHEPPE	Douala
16.	Programme la Route des Chefferies	Musée – Tourisme culturel	Sylvain DJACHE NZEFA	Dschang
17.	NGUON	Tourisme - art - culture	Sultan Mbombo NJOYA	Foumban
18.	Festi Fali Daproum	Danse - Patrimoine culturel	Mairie de Guider	Guider
19.	Festival Gouma ASPRO de Guider	Pluridisciplinaire	Mairie de Guider	Guider
20.	Festival Nyem	Patrimoine Culturel – Art	Chefs traditionnels	-
21.	Gbaya Zu Nu	Arts et culture	Aoudou ZALZULU	Meiganga
22.	Moinan	Patrimoine Culturel Gbaya	Yadji BELLO	Meiganga
23.	Sahel fashion	Mode	Rodrigue Tapeo	Ngaoundéré
24.	Festi - Adamaoua	Humour – Cinéma - Danse	Tinwa Ousmanou	Ngaoundéré
25.	Festival Kudumgar	Arts et Patrimoine Culturel	Alain Mazda	Tokobéré
26.	FESTICO	Cinéma – Humour	Sylvère F. ENGO	Yaoundé
27.	FIMBA	Musique et espace exposition	René AYINA	Yaoundé
28.	Yarha festival	Cinéma - Formation	Gwet Sylvie	Yaoundé
29.	Quartier Mozart	Littérature	Jean Pierre Bekolo	Yaoundé
30.	Art'action	Mode	Armel NYANGUINDA	Yaoundé
31.	Les Écrans noirs	Cinéma – Formation	Bassek Ba Kobhio	Yaoundé
32.	Festival Mis Me Benga	Cinéma	Evodie NGUEYELI	Yaoundé
33.	CANIMAF	Cinéma	Jérôme SOFFO SIMO	Yaoundé
34.	ARTCITY SHORT FILM FESTIVAL	Cinéma	Achille Brice	Yaoundé
35.	First Short	cinéma	Césaire Moute	Yaoundé
36.	Les journées du Jeune cinéaste	Cinéma	Maimounatou Bourzaka	Yaoundé
37.	Festi Sahel	Patrimoine Culturel	Raïssa Mandeng	Yaoundé
38.	Rencontres Internationales Corps e G.	Danse de création	Annie Tchawack	Yaoundé
39.	MOOD Entertainment	Studio d'enregistrement	Gilbert MOUDJO	Yaoundé
40.	CERDOTOLA	Recherche – langue – étude	Prof Serge BINAM BIKOI	Yaoundé

41.	SILYA	Salon – Livre	MINAC	Yaoundé
42.	Musée national de Yaoundé	Musée	MINAC	Yaoundé
43.	RECAN (Rentrée culturelle)	Pluridisciplinaire	MINAC	Yaoundé
44.	FENAC	Pluridisciplinaire	MINAC	Yaoundé
45.	FESMUDAP	Danses – traditions	MINAC	Yaoundé
46.	Compte d'Affectation Spéciale	Accompagnement et soutien	MINAC	Yaoundé
47.	FESCHARY	Humour – carricature	Léontine BABENI	Yaoundé
48.	ABOK I NGOMA	Danses	Elise MBALLA	Yaoundé
49.	ESSIB	Pluridisciplinaire	Mme MOABULU NGA	Yaoundé
50.	Artevents	Communication culturelle	Maxime De KONGUI	Douala
51.	XXLight Events	Son et lumière	Djibril REBOUX	Yaoundé
52.	COMPTO'ART 54	Arts du spectacle	Eric Delphin KWEGOUE	Douala
53.	Studios NDED'A YEHOVA	Production et audiovisuelles	Paul NTOCKO TONGO	Yaoundé
54.	STUDIO DARTHIE	Communication	Armand-Thierry NGUELE	Douala
55.	ARTGLOMOOK ASSOCIATION	Danse	André TAKOU SAA	Yaoundé

Par les soins de l'auteur.

Toutes ces organisations portent en soi des principes, des stratégies, des réflexions et un mode managérial qui diffère des unes aux autres. Simon nous rappelle en disant, *tout acte de management implique un choix de valeurs concernant l'homme et la société, et les objectifs de l'entreprise expriment les valeurs qui seront privilégiées dans la décision* (1987 :50). En termes de choix des valeurs, les normes varient pour chacune d'elles, dans la faisabilité et la gestion des actions. Elles portent toutes, une même vision, celle du développement de l'économie de la culture. Elles partagent la même ambition (mise en pratique de la politique culturelle et le développement de l'économie de la culture), mais elles n'ont pas les mêmes finalités et les mêmes attentes (fondements juridiques, statuts managériaux, visions artistiques) dans la gestion des EOCs.

1.2. Les acteurs interviewés.

Les acteurs interviewés sont tous camerounais et repartis en catégories avec des profils différents les uns les autres, avec des formations et des expériences différentes. Nous avons eu l'autorisation de la part des interviewés, pour ceux ayant acceptés de pouvoir enregistrer les entretiens, puis retranscrits dans leurs intégralités. Au début de chaque interview, nous avons présenté les tenants et les aboutissants de l'étude, afin de mettre le répondant en confiance. L'entretien est présenté par les chercheurs comme l'outil qualitatif dans la collecte des données, du fait qu'il se repose sur les réponses qu'apporte l'interviewé. Ce sont les données sur lesquelles l'on s'appuie dans la recherche du vrai, dans la vérification des faits et, dans l'analyse des contenus. Qu'ils soient convergents et/ou divergents, les données recueillies au moyen des entretiens sont d'une utilité importante, dans l'analyse et la compréhension des stratégies de gestion des EOCs.

Pour cette étude, c'est près de 210 acteurs-entrepreneurs culturels dans tous les secteurs avec qui, nous avons échangés et consultés, en mode formel et en informel, dans la collecte des données nécessaires pour ce travail. Sur la totalité de 210 acteurs-entrepreneurs culturels consultés, 125 n'ont pas donnés leurs accords pour enregistrer nos échanges, à cet effet nous avons utilisé la prise des notes. Dans ce lot, 60 ont refusés que l'on communique leurs identités, et 45 ont été favorables à notre démarche à 100 %.

Conformément au protocole de l'étude, nous avons menés plusieurs entretiens directs au moyen d'un guide d'entretien structuré, avec les responsables des EOCs et des acteurs influents dans le développement culturel au Cameroun. Toutes les personnes interrogées ont une influence manifeste sur la scène culturelle et artistique du pays. Tous les entretiens ont été conduits en mode semi-directif, question d'approprier et de décrypter en profondeur les problématiques du développement des EOCs au Cameroun : analyse et compréhension des stratégies.

Tableau 47 *: Les personnes cibles interrogées.*

	Identité	Fonction	Organisme	Secteur
1.	Marylin DOUALA MANGA B.	Présidente	Doual'Art	Art contemporain
2.	Mahamat ABBA OUSMAN	Directeur adjoint	MINAC	Musée National
3.	BASSEK BA KOBHIO	Fondateur	Festival les Écrans noirs	cinématographique
4.	Léontine BABENI	Directrice	Irondel / FIMBA	Musique - Carricature
5.	Guy Marc Tony MEFE	Directeur	Scène d'ébène	Musique (Escale Bantoo)
6.	René AYINA	Directeur	Afrique des Arts FIMBA	Musique
7.	Jean Jacob NYOBE	SAT	MINAC	Accompagnement
8.	Marcel YETTE	Acteur culturel	Fimba	Musique
9.	Luc YATCHOKEU	Promoteur culturel	KOLATIER	Musique
10.	Gilbert MOUDIO	Ingénieur de Son	MOOD Entertainment	Musique
11.	Alvine KOUAMBO	Directeur	Festival international	Cinéma
12.	Gilbert AGBOR EBOT	Directeur	CAMIFF	Musique
13.	Michel KUATE	Réalisateur	Festival international du film	Cinéma
14.	Didier TOKO	Promoteur culturel		
15.	NDEDI EYANGO	Acteur culturel	EBOMBA (festival culturel)	Musique
16.	Michel KUATE	Acteur culturel	Nuit du court métrage	Cinéma
17.	Samuel PY DIPOKO	Acteur culturel	S'ART DOUALA	Pluridisciplinaire
18.	Claudia DIKOSSO	Acteur culturel	FESMAK	Musique
19.	Leonard Claude MPOUMA	Acteur culturel	MBOG LIA'A	Pluridisciplinaire
20.	MAHOUVE NTHEPPE	Acteur culturel	Carnaval de Bonapriso	Pluridisciplinaire
21.	Sylvain DJACHE NZEFA	Acteur culturel	PRDC	Musée – Tourisme
22.	Yadji BELLO	Acteur culturel	Festival Gouma ASPRO	Pluridisciplinaire
23.	Rodrigue TAPEO	Acteur culturel	Festival Nyem	Patrimoine Culturel – Art
24.	Tinwa OUSMANOU	Acteur culturel	Gbaya Zu Nu	Arts et culture
25.	Alain MAZDA	Acteur culturel	Moinan	Patrimoine Culturel
26.	Sylvère F. ENGO	Acteur culturel	Sahel fashion	Mode
27.	Sylvie GWET	Acteur culturel	Festi - Adamaoua	Humour – Cinéma
28.	Jean Pierre BEKOLO	Acteur culturel		Cinéma
29.	Armel NYANGUINDA	Acteur culturel	Art'action	Mode
30.	Evodie NGUEYELI	Acteur culturel	Festival Mis Me Benga	Cinéma
31.	Jérôme SOFFO SIMO	Acteur culturel	CANIMAF	Cinéma
32.	Achille Brice	Acteur culturel	ARTCITY SHORT FILM	Cinéma
33.	Césaire MOUTE	Acteur culturel	First Short	cinéma
34.	Maimounatou BOURZAKA	Acteur culturel	Journées du Jeune cinéaste	Cinéma
35.	Raïssa MANDENG	Acteur culturel	Festi Sahel	Patrimoine Culturel
36.	Annie TCHAWACK	Promotrice	Rencontres Internationales	Danse - Performance
37.	Aoudou ZALZULU	Directeur	Gbaya Zu Nu	Arts et culture
38.	Yadji BELLO	Responsable	Moinan	Patrimoine Culturel
39.	Elise MBALLA	Acteur culturel	ABOK I NGOMA	Danses
40.	Mme MOABULU NGA	Acteur culturel	ESSIB	Pluridisciplinaire
41.	Maxime De KONGUI	Communicant	Artevents	Communication
42.	Djibril REBOUX	Technicien lumière	XXLight Events	Son et lumière
43.	Eric Delphin KWEGOUE	Directeur	COMPTO'ART 54	Arts du spectacle
44.	Paul NTOCKO TONGO	Acteur culturel	Studios NDED'A YEHOVA	Production audiovisuelle
45.	Armand-Thierry NGUELE	CEO	STUDIO DARTHIE	Communication

Par les soins de l'auteur.

Les contacts avec les interviewés ont été faits directement par téléphone et via internet, afin de se convenir des dates, des lieux et des horaires des entretiens. À cette étape des interviews, les choses n'ont pas été si faciles pour nous, il fallait se soumettre aux exigences des certains acteurs du point de vu planning, calendrier et parfois des lieux des rencontres. Certains malgré leurs engagements ferment n'ont pas tenue parole. Sachant que nous sommes dans la quête de la vérité et de la vérification du réel face à nos hypothèses de recherche, la contrainte était de se soumettre aux exigences et caprices des acteurs-entrepreneurs culturels.

1.3. La posture de l'interviewer face à l'interviewé.

Il convient d'être prudent durant les échanges lors des entretiens. Pour notre travail, nous avons suivi la grille de lecture, cela nous a permis d'être certain de nos attentes au regard des réponses données par les acteurs. Il nous a fallu mettre en confiance les acteurs, en présentant une fois de plus, les biens fondés de la recherche en cours (les tenants et les aboutissants). Cette posture est l'une des exigences qu'un chercheur doit d'approprier dans la quête des données. Mettre en confiance l'acteur, s'assurer que les questions ne puissent frustrer l'interviewé dans les réponses à donner. Cette assurance est une forme de vigilance. Une assurance qui doit permettre au chercheur d'éviter de tomber dans des échanges conduisant vers des données fausses ou biaisées. Des contenus qui risquent de rendre les réponses hasardeuses de la part de l'interviewé, des réponses non attendues et parfois incompréhensibles (Boulbry, 2006 :73).

Durant les échanges avec les acteurs, on a construit un cadre de confiance et de respectabilité pour éviter que les interviewés se sentent harceler dans les réponses. Pour le chercheur, il faut de faire ressortir les sensations de dénigrement, de la critique, du rabaissement ou encore d'être au-dessus des acteurs. Ce cadre de respectabilité et de confiance fait éviter des incompréhensions et des doutes sur notre démarche. Recueillir des données c'est parfois rentrer dans le cœur des secrets professionnels voire personnels des acteurs, et cela pourrait être perçu comme une source de divulgation des informations privées (Constant & Lévy, 2012 :91). La mise en confiance de l'enquêté ouvre son expression durant les échanges, cette posture le convainc qu'il n'est pas jugé ou soumis à une évaluation (Demazière, 2012 :31).

1.4. Durée des entretiens réalisés.

Tous les entretiens réalisés lors cette étude ont été faites en mode semi-directifs au Cameroun, comme des sources primaires, que nous avons mené avec les acteurs du développement de la culture, dans tous les domaines des industries culturelles et créatives. Les entretiens ont eu lieu uniquement à Douala et à Yaoundé entre 2015 et 2020 sur l'ensemble des acteurs comme sources de nos données primaires. La durée moyenne des interviews réalisés est de 1h30 minutes à 2h15 minutes pour les entretiens enregistrés et retranscrits. Pour les entretiens dits exploratoires et complémentaires effectués en amont de la recherche,

nous n'avons pas enregistrés, mais pris des notes afin de compléter nos résultats. Signalons que nous avons réalisés en deux temps nos entretiens à savoir, avant la Covid-19 et après le déconfinement de mars 2020.

Tableau 48 *: Récapitulation sur la durée des entretiens.*

Activité	Moyen technique	Nombre	Durée
Entretiens physiques	Enregistré sur support audio	25	32h00
Entretiens physiques	Prise des notes (refus d'enregistrement)	23	-
Entretiens téléphoniques	Enregistré sur support audio	15	20h45
Entretiens par visioconférence[60]	Enregistré sur support visuel	12	22h15
		75	**75h00**

Pas les soins de l'auteur.

Soit une durée totale de 75 heures pour les entretiens réalisés comme signifiés dans le tableau ci-dessus. Environs 30 % des acteurs-entrepreneurs culturels ont été *interviewés plus d'une fois et à des moments différents* (Kadji Ngassam, 2015 :223). Afin d'obtenir plus des données primaires, le choix des personnes rencontrées nous a servi à catégoriser les profils des acteurs par secteur d'activités. À cet effet, nous avons opté la démarche de « face to face » (Mucchielli, 2016 :83-95), qui détermine le qualitatif dans la quête des données et des résultats attendus. Après transcription de nos entretiens, notre corpus était représenté de près 500 pages. Durant des entretiens, toutes les questions liées à l'économie de la culture ont été (presque) évoquées, partant du rôle des acteurs-entrepreneurs culturels à la place de l'État dans le développement de l'économie culturelle et créative, ainsi que l'insertion de cette dernière dans le PIB nationale.

1.5. Triangulation et qualité des données.

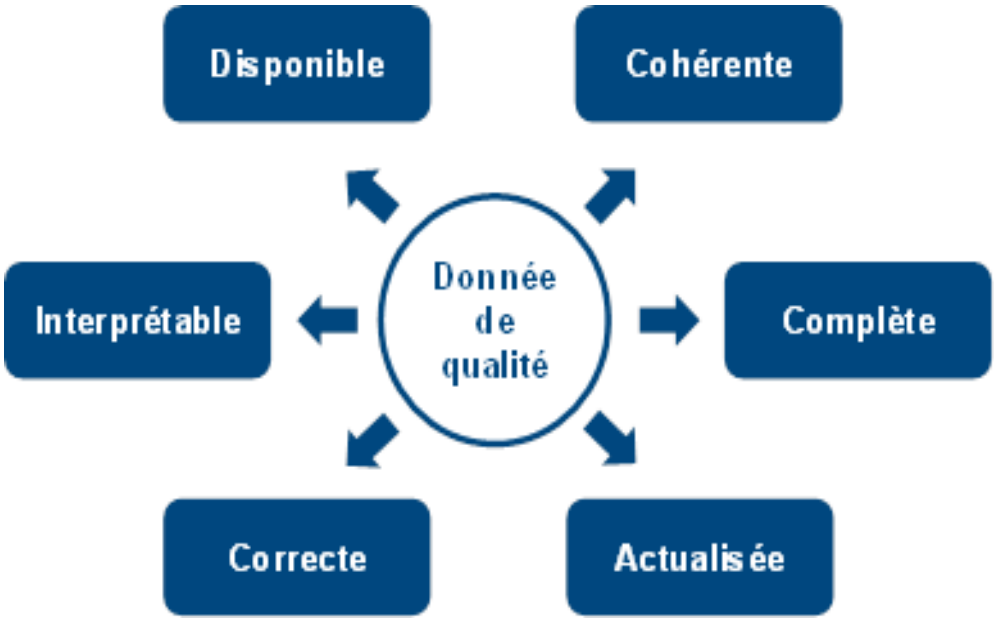
La démarche par triangulation est un processus qui permet de mettre en œuvre plusieurs mécanismes, dans la collecte des données et la recherche des informations pour une étude. Le chercheur dans la quête des données définit et choisit des méthodes qui vont le permettre de mener à bout sa recherche. Les méthodes peuvent avoir la forme unique ou multiples. *La triangulation des données, autrement dit le fait d'inclure des données issues de sources différentes ; la triangulation des chercheurs (différents observateurs ou intervieweurs réalisent le travail) ; la triangulation des théories, autrement dit approcher les données avec des perspectives et des hypothèses variées ; la triangulation des méthodes, c'est-à-dire l'utilisation de différentes méthodes de recueil de données* (Caillaud et Flick, 2016 :231). Dans cette étude, la définition sur la diversification dans la collecte des données et des sources d'informations, nous a permis d'assurer une triangulation théorique sur l'analyse des modèles de gestion des EOCs et sur les multiples sources de recueils d'informations.

Nous avons réalisé comme le décrit Fifatin (2012), la recherche bibliographique dans plusieurs sources disponibles, conduit les enquêtes auprès des acteurs du terrain, réalisés les guides d'entretien afin de cibler nos attentes, réalisés l'observation non-participante sur le terrain. En dehors de ces réalisations et des

[60] Cette procédure est une démarche conduisant vers la reproduction dans une certaine mesure les conditions d'un interview face-to-face.

démarches construites, nous avons également, dans le processus de collecte des données, utilisés le questionnaire. Le choix de la triangulation nous a aidé à comprendre l'importance de celle-ci au moment où, les méthodes pratiquées dans la recherche des informations puissent porter des résultats évaluables (Berger & *al.*, 2010). La triangulation, vise à renforcer les interprétations et améliorer les décisions sur la base des éléments de preuve disponibles. La triangulation ne déduit pas la causalité, mais offre une explication rationnelle ou une interprétation des données à portée de main. La triangulation permet une interprétation plus appropriée des résultats observés parce qu'ils résultent des effets globaux des interventions multiples, des facteurs environnementaux et des facteurs personnels[61].

Schéma 12 : *Les six axes de vérification de la qualité d'une donnée*[62].



De la triangulation des informations recueillies à l'évaluation de la qualité des données, la probabilité du vraie sur les informations s'imposent dans l'analyse des résultats. La qualité des données collectées durant une recherche doit influencer les résultats recherchés. Sur les données collectées dans le cadre de cette étude, il a été question de vérifier la disponibilité des informations recherchées, la cohérence avec la problématique de recherche, la confirmation d'être complète et conforme à notre démarche, l'assurance de savoir qu'elles sont correctes et actualisées, et l'espoir qu'elles sont interprétables. Suivant cette démarche sur la vérification de la qualité des données collectées, nous avons pu obtenir les informations nécessaires et, utilisées celles qui étaient capitales pour nous. Il a été nécessaire pour nous de s'assurer de l'accessibilité des données et de leurs validités suivant les bases des données et tous les systèmes d'informations consultées.

[61] Triangulation des données - MEASURE Evaluationwww.measureevaluation.org › 08-triangulation › at_download ›. Suivi et Évaluation des programmes VIH/Sida- Séminaire régional, 7- 15 Février 2011 CESAG - Dakar, Sénégal
[62] LA QUALITÉ DES DONNÉES, UN DÉFI POUR DEMAIN. Consulté le 13/09/2020 sur : https://www.insurancespeaker-wavestone.com/2014/02/la-qualite-des-donnees-defi-pour-demain/

1.6. Les EOCs face à la production culturelle sur la production économique.

La production culturelle est le fruit des ambitions de développement des acteurs-entrepreneurs culturels, au travers des EOCs sur la production économique. C'est au moyen des EOCs que les acteurs-entrepreneurs culturels construisent des projets et des actions culturelles, afin de créer de la richesse, de créer des emplois et de contribuer au développement de l'humain. Sans les EOCs, il n'y a pas production des contenus.

Tableau 49 *: Spécificités et particularités des EOCs selon les secteurs d'activités.*

EOCs	Modèle économique	Secteur d'activité	Employabilité	Approches
Festival les Écrans noirs	Marchand	Cinématographique	Pérenne et non-pérenne	Économique
PRDC	Intérêt général	Musée et tourisme	Pérenne et non-pérenne	Socioéconomique
FIMBA	Marchand	Musique	Pérenne et non-pérenne	Économique
Doual'Art	Hybride et social	Art contemporain	Pérenne et non-pérenne	Sociale et solidaire
Cabarets & autres	Marchand	Musique	Non-pérenne et fragile	Économique
Instituts et espaces culturels	Intérêt général	Diffusion artistique	Pérenne et garanti	Sociale et solidaire
	Marchand et social		Non-pérenne et fragile	

Par les soins de l'auteur.

Le tableau ci-dessous présente notre interprétation et analyse sur les réalisations et les construits des acteurs-entrepreneurs culturels sur le terrain. Suivant notre démarche épistémologique s'appuyant sur l'interprétativisme, nous avons pu analyser les spécificités et les particularités de chaque structure.

1.6.1. Approche statutaire et modèle économique.

L'approche statutaire définit le profil juridique de la structure, et le modèle économique présente l'encrage de cette dernière dans un environnement de rentabilité et du développement des affaires. Comme l'explique Giraud (2013 :18), *le modèle économique correspond aux ressources à disposition du projet, à l'analyse des coûts et des revenus nécessaires pour réaliser le projet et à la définition de la nature des relations avec les partenaires de l'association*. Le principe est la définition des moyens et des sources de ces ressources pour faire vivre l'association. Ainsi, il a fallu définir et signifier les modèles économiques associatifs des organisations analysées, pour les situer dans la recherche.

La majorité des EOCs analysées dans cette étude sont des entreprises associatives à but non lucratif. Le choix du modèle associatif présente plus d'avantages du fait que, *l'association est la structure juridique qui trouve dans le secteur culturel et artistique sa plus grande place. En effet, l'objet civil et l'absence de but lucratif caractérisent de très nombreuses démarches de créateurs d'auteurs et d'artistes, voire de producteurs, notamment dans le spectacle vivant. Structure souple et peu formelle, l'association se constitue sans capital, par simple déclaration et dépôt de ses statuts à la préfecture du département (pour acquérir la personnalité morale). Ses dirigeants doivent être des bénévoles, mais elle peut employer des salariés et passer tous types de contrat* (Evrard & *al*., 2004 :178-179).

Tableau 50 *: Raisonnement sur les modèles économiques des EOCs.*

Approches	Définition	Modèle économique	Statut juridique
Marchande	Attitude à vendre des produits, pour faire du profit et tirer du monnayage.	Rentabilité économique, tirer profit et faire des bénéfices.	Entreprise
Intérêt général	La notion désigne les intérêts, valeurs ou objectifs qui sont partagés par l'ensemble des membres d'une société ou d'une communauté. Elle fait référence aussi à une situation qui procure un bien-être à tous les individus d'une organisation.	Zéro priorité sur la rentabilité économique, c'est le social qui prime dans la communauté. L'humain passe avant toute autre chose.	Association
Marchande et sociale	On est face au modèle marchand et non-marchand ainsi que le coté social.	Rentabilité économique avec un regard social. Être au service des communautés.	Entreprise culturelle (Mêlant social et économie)

Par les soins de l'auteur.

Tableau 51 *: Les principes du modèle économique.*

	Désignation	Offre	Organisation	Monétisation	Durabilité
Modèle économique	**Principes**	Concept unique (produit à vendre)	Ressources (humaines, financières, matérielles).	Politique des ventes et de la rentabilité.	Pérennisation du modèle.
	Entreprise	OUI	OUI	OUI	OUI
	Association	OUI	OUI	OUI / NON (*)[63]	OUI

Par les soins de l'auteur.

Tableau 52 *: La typologie de 10 modèles de « non-profits » selon le groupe Bridgespan[64].*

Support et appui	Modèle	Définition
Modèles reposant sur des dons individuels.	Modèle 1 : « L'appel du cœur »	Fait appel à la générosité du public (appels à dons, organisation évènements).
	Modèle 2 : « Le recours aux bénéficiaires »	Repose sur les dons des bénéficiaires. Les universités et les hôpitaux américains sont nombreux à recourir à ce modèle.
	Modèle 3 : « La mobilisation des membres »	Repose sur les cotisations et autres versements des membres de l'association.
Modèle reposant sur le financement de quelques-uns.	Modèle 4 : « Le pari sur les grands »	Caractérisé par le financement de quelques-uns (une personne seule, quelques personnes ou une fondation)
Modèles reposant principalement sur des financements publics.	Modèle 5 : « L'attrait du public »	Basé sur des subventions publiques. Les organisations qui le choisissent remplissent des missions qui s'apparentent à des politiques publiques : l'État met à disposition des fonds pour ces missions
	Modèle 6 : « L'innovation par rapport au financement public »	Proche du modèle 5, mais les organisations qui l'ont choisi ont uniquement pu obtenir des subventions publiques en démontrant que leur approche était novatrice, ou moins chère
	Modèle 7 : « L'intermédiaire État-bénéficiaires »	Correspond à une situation similaire, où des organisations sont en concurrence et où les bénéficiaires peuvent choisir à qui s'adresser. Il s'agit donc de proposer une approche innovante pour pouvoir se démarquer et obtenir des subventions publiques
Un modèle reposant sur un financement d'entreprises.	Modèle 8 : « Le recyclage des ressources »	Pour les organisations qui collectent des dons en nature de la part d'entreprises.

[63] (*) La vente des produits pour une rentabilité à réinvestir pour le fonctionnement de la structure, et non dans la répartition des bénéfices entre les membres.
[64] William Landes Foster, Peter Kim et Barbara Christiansen, « Ten Nonprofit Funding Models », Stanford Social Innovation Review, printemps 2009 (http://www.ssireview.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models)

Modèles reposant sur des sources de financement variées.	Modèle 9 : « La création d'un marché »	Choisi par des organisations qui ne peuvent ou ne souhaitent pas facturer les services offerts à leurs bénéficiaires, par exemple parce que c'est illégal (don d'organes) ou que ce n'est pas considéré comme éthique. Elles doivent donc trouver des financeurs qui acceptent de payer les frais liés aux services proposés. Elles doivent donc trouver d'autres financements
	Modèle 10 : « L'implantation locale d'une initiative nationale »	Plébiscité par les associations organisées en réseau d'antennes locales, à un niveau où l'État ne peut pas forcément intervenir.

(Foster, Kim et Christiansen, 2009).

Partant du raisonnement sur les modèles économiques des EOCs à la typologie de 10 modèles de *« non-profits »* selon le groupe *Bridgespan*, en passant par les principes du modèle économique, les trois tableaux ci-dessus résument les efforts dont les associations doivent ou devraient réaliser dans la structuration d'un modèle économique associatif. Suivant les données recueillies et analysées sur le terrain, les EOCs au Cameroun sont, soit en cohésion avec les discours de ces auteurs, soit en dehors ou en marge des approches ou encore rien du tout. Le modèle économique associatif au Cameroun nécessite des réflexions et des analyses pour les études plus poussées. Il y a un flou sur le terrain au sein des EOCs, qui mérite d'être levé sur le plan juridique.

1.6.2. Employabilité et textes juridiques pour les associations.

Toutes les organisations analysées ont un statut associatif, avec pour certaines des salariés. Il faut signaler que tous les salariés des associations ont les mêmes droits que ceux des entreprises à but lucratif, du point de vu cotisations sociales, congés, avantages et autres. Pour celles qui ont des salariés, suivant les résultats des entretiens réalisés, elles essaient de respecter les normes de l'employabilité exigées par l'État. Cependant, la question du salariat et de l'employabilité au sein d'une association n'est nullement mentionnée ou ni définie dans les textes sur la liberté de création d'association. Ni l'État, ni les acteurs-entrepreneurs culturels ne nous ont fourni des informations à ce sujet. L'interprétation des textes sur l'employabilité des personnes au sein des associations dépende de la volonté des acteurs-entrepreneurs culturels, sachant que certaines d'entre elles paient les charges salariales.

> *Regarde, sur la question de gestion des associations, personne ne vient te poser la question. Moi, en 20 ans de carrière, je n'ai jamais été auditionné par l'administration publique, pour savoir, où est-ce que tu en es ? qu'est-ce que tu as fait ? ce qui n'est pas possible dans d'autres pays* (Tony MEFE, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

Le parallèle fait entre la question de l'employabilité des associations avec les textes juridiques, ne nous permet pas d'affirmer sur le respect ou non des normes professionnelles du travail. Le cadre normatif des associations au Cameroun a été régi, au début des années 1960 par la Loi N° 67/LF/19 du 12 Juin 1967 sur la liberté d'association, puis abrogée depuis 1990 pour une nouvelle Loi N° 90/053 du 19 Décembre 1990 portant liberté d'association, et encore modifié par la nouvelle Loi n° 2020/011 du 20 juillet 2020 régissant

les associations artistiques et culturelles au Cameroun. Si en France par exemple, la nouvelle réforme fiscale des associations datant de 1998, inscrite sous la loi de 1901 ouvre les associations à créer des emplois et d'embaucher du personnel, elle permet aussi de verser une rémunération aux dirigeants (présidents, initiateurs ou représentants légaux), sans remettre en cause le statut fiscal de celles-ci. Au Cameroun cependant, cette question n'est pas explicite. Il y a un véritable flou sur la gestion des associations culturelles, du point de vue rentabilité économique, accompagnement financier et autres aides possibles. Ce qui compte, c'est d'être enregistrée et reconnue par l'administration pour exercer.

1.6.3. Normes juridictionnelles des EOCs au Cameroun : textes et lois.

Le Cameroun est l'un des pays en Afrique francophone qui fait preuve de modèle en matière des textes juridiques. Le cas du département des arts et de la culture est une démonstration pratique en termes des textes légiférés et, des normes juridictionnelles qui organisent le secteur culturel. Les textes et les lois organisant le secteur culturel sont compilés dans un recueil de 300 pages format livre. On y trouve dans ce recueil, les textes organiques qui régulent le secteur des industries culturelles et créatives. *La plupart des textes juridiques applicables au sous-secteur des arts et de la culture sont peu connus du grand public au Cameroun. Le face à face avec ces textes se limite généralement à quelques fragments et aux commentaires services de temps en temps par les médias au gré de l'actualité. Nous avons conscience, en disant cela, que certains de nos concitoyens ne rentrent pas dans ce schéma. Ce sont ceux qui, du fait de leur profession ou de leur activité, peuvent se targuer de connaître quelques-unes de ces textes* (MINCULT, 2016 : V). Bien que normé et organisé, certains acteurs-entrepreneurs culturels sont dans le déni de l'existence des textes et des normes juridiques.

> *Ces initiés sont-ils en mesure d'évoquer sans la moindre hésitation la loi N°2000/011 du 19 décembre 2000 relative au droit légal de droit d'auteur et aux droits voisins, loi emblématique s'il en est, qui a dessiné le cadre légal des droits d'auteur au Cameroun. Mais il est douteux que tous savent que le décret N°2015/3979/PM du 25 septembre 2015 fixant les modalités d'application de la loi N°2000/011 du 19 septembre 2000 relative au droit d'auteur et aux droits voisins est venu imprimer une nouvelle orientation dans l'application de la susdite loi. Il est encore peu certain qu'ils soient au courant que certaines dispositions du décret de 2015 ont été revues récemment par le décret N°2016/4281/PM du 21 septembre 2015 modifiant certaines dispositions du décret N°2015/3979/PM du 25 septembre 2015 fixant les modalités d'application de la loi N°2000/011 du 19 septembre 2000 relative au droit d'auteur et aux droits voisins* (MINCULT, 2016 : V).

Il revient à l'État de jouer son rôle d'arbitre, de médiateur et de législateur. Après avoir légiféré et promulgué les textes, l'État doit assurer les services de suivi, de communication, du contrôle sur l'applicabilité des textes et de l'évaluation, pour le respect des normes et la survie du secteur culturel. À ce niveau, l'État est le seul responsable de cette action. De l'autre côté, les acteurs-entrepreneurs culturels qui font fi de l'existence des textes ou, qui ne veulent pas les procurer doivent s'y mettre. Cette attitude ouvre la voie à l'irresponsabilité professionnelle. L'impression du recueil des textes et des lois est une volonté positive et manifeste de l'État, à donner des outils d'encadrement nécessaires au secteur de la culture.

> *L'objectif de ce recueil est donner au lecteur une vue d'ensemble des principaux textes juridiques qui constituent la trame de fond du droit positif applicable à l'art et à la culture. Nul n'est censé ignorer la loi. Le choix de rendre public un recueil de textes juridiques dans le sous-secteur de l'art et de la culture, contribue non seulement au relèvement du niveau de sécurité juridique des citoyens, artistes ou non, mais aussi à porter plus haut l'exigence de la bonne gouvernance dans le domaine de l'art et de la culture. C'est certainement le prix que la société doit payer pour arriver à réconcilier les artistes et les créateurs des œuvres de l'esprit avec les lois en vigueur et la gouvernance qui se déploie dans le domaine de la culture* (MINCULT, 2016 : V).

Chaque acteur-entrepreneur culturel doit s'approprier le recueil des textes juridiques, afin de construire son environnement professionnel. Chacun doit jouer son rôle dans cette marche vers le développement de l'économie culturelle et créative, et dans l'application des textes. Si l'État a mission de communiquer autours de normes et lois juridiques, il doit aussi s'assurer de l'application de ces textes. Le développement d'un secteur du point de vue économique dépend des normes proposées et de sa mise en application. Chaque partie doit tirer profit de cette diversité culturelle afin d'alimenter le secteur de la culture des outils.

1.6.4. Exemple des textes représentatifs et organiques.

1.6.4.1. Le Décret N° 79/390 du 22/09/1979, portant institution de la charte culturelle.

Dans son article premier, le décret stipule que, *les activités culturelles sont libres sur toute l'étendue du Territoire National. Elles sont soumises aux dispositions de la loi n° 67/LF/19 du 12 Juin 1967 relative à la liberté d'association, sous réserve des prescriptions édictées par le présent décret* (MINCULT, 2016 :155). Sous la gouvernance du ministère des arts et de la culture, comme mentionné dans l'article 3, *les Associations Culturelles sont placées sous la tutelle du Ministre chargé de la Culture. Elles sont agréées par le Ministre chargé de l'Administration Territoriale, après avis du Ministre de tutelle. Elles doivent se soumettre à cet égard aux formalités de déclaration prévues par les textes en vigueur. Les personnes s'intéressant à une activité culturelle donnée peuvent s'y livrer à titre individuel ou se regrouper en Associations Culturelles* (*Ibid*., 2016 :156). Toute association culturelle créée et enregistrée légalement selon les textes en vigueurs dans le pays a les droits, de mettre en place des actions et d'organiser les activités culturelles à sa guise. En respectant les normes établies par le législateur, des associations culturelles sont libres de toutes actions préalablement déclarées et validées par les autorités. Ce sont normes à respecter afin de pouvoir exister.

1.6.4.2. Le Décret N°99/443/PM du 25/03/1999 relative à l'activité touristique.

Il est mentionné dans son premier chapitre, en section III de l'article 69, *(1) L'établissement de loisirs classé désigne un cabaret, une boîte de nuit ou un bar dancing. (2) Le cabaret est un établissement ouvert la nuit seulement, où l'on danse, où l'on soupe, en assistant à des spectacles ou à des attractions de haute tenue. Il peut aussi être un restaurant de haute qualité réputé pour son excellence gastronomique*. L'intérêt de cette loi est de réguler l'environnement économique des établissements de loisirs, en occurrence :

cabaret, boîte de nuit ou bar dancing du pays. En dehors de ce qui est mentionné dans cette loi, le législateur, selon notre analyse, a laissé aux promoteurs les soins d'organiser, de structurer et de légiférer leurs organisations, puisque rien n'est défini sur les modes de fonctionnements et d'administration. Or, les normes construites par les autorités permettent de réguler le secteur dans sa globalité du point de vue juridique. Là aussi, l'approche juridique n'est pas complète. À ce niveau, les promoteurs privés des actions culturelles et artistiques s'en tiennent à leurs intuitions professionnelles, et parfois abusent dans les pratiques de gestion.

1.7. La place des dirigeants et le côté dynamique des EOCs.

Les données recueillies sur le terrain ont démontré l'efficacité des EOCs à créer de la valeur, en s'appuyant sur la diversité culturelle du pays comme source ou gisement. Elles nous ont renseignées sur les mécanismes de gestion et les ambitions déterminantes de développement au niveau local des EOCs. Suivant une observation faite sur le terrain, les dirigeants des EOCs sont en même temps salariés et membre de droit. S'il faut faire attention au cumul des mandats et des fonctions, le cas du Cameroun reste à analyser profondément, du fait que les associations camerounaises créent des emplois et font du chiffre d'affaires, sortant ainsi du statut à but non lucratif.

En créant des emplois et en faisant du chiffre d'affaires, il y a également un imbroglio juridique dans la constitution organique et décisionnelle de ces organisations, en mode gestion. Certaines associations conduites par plusieurs dirigeants, se partagent les bénéfices des ventes des biens et des services culturels. Nous n'avons trouvé aucune règlementation spécifique sur cette situation, si on se réfère à la norme associative. Du point de vue dynamisme et créativité artistique, les résultats de la recherche présentent le Cameroun, comme la plaque tournante du développement de l'économie culturelle et créative en Afrique centrale. Mais juridiquement, toutes ces organisations sont confrontées à des problèmes de structuration organique et fonctionnelle voire de financement.

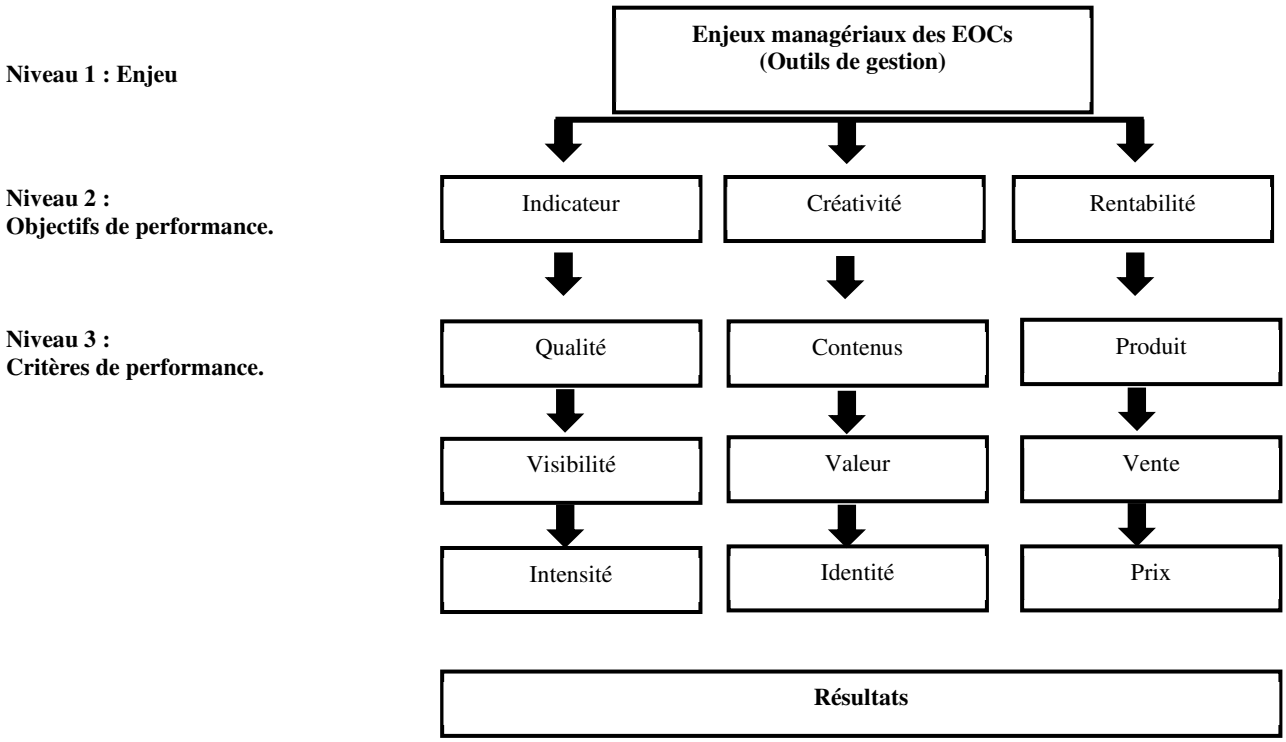
Faire du secteur culturel un des leviers de la croissance économique de ces pays implique que les créateurs et les entreprises culturels puissent évoluer dans un environnement juridique, technique et économique favorable. Seul l'État est en mesure de créer cet environnement, grâce à une multitude d'instruments complémentaires à sa disposition : lois et mesures d'encadrement, dispositifs de formation et d'information, facilités techniques et matérielles, dispositifs de financement (D'Almeida & *al.*, 2014 :4). Il est urgent et nécessaire de pouvoir former les acteurs-entrepreneurs culturels sur ses questions règlementaires, juridiques et fiscales, afin de les accompagner vers le développement, la performance des organisations : sortir de l'informel pour aller vers le formel. Cette décision est l'issue de sortie des EOCs.

> *La première chose est de faire sortir tout le monde de l'assistanat. De faire comprendre aux artistes et à tous les acteurs culturels, que la subvention est un moyen d'accompagnement, ce n'est pas une*

fin en soi. Il faut que chacun l'intègre aujourd'hui, comme on ne l'a pas intégré, certain … on s'oblige aujourd'hui à l'accepter que ce ne soit plus : on va aller chercher dans les financements alternatifs pour faire les choses, on va prendre en compte nos publics, pour développer les actions. Je vois ici quelque chose de plus large. Je pense que les artistes vont d'avantage faire attention à ce qu'ils proposent. Avec leurs spectateurs, les programmateurs vont faire attentions aux artistes avec lesquels ils travaillent, les managers avec einhhhhh… tout le monde doit faire attention aaaaaahh… parce qu'en réalité, la subvention n'est plus au centre des préoccupations. Aujourd'hui, il faut… ce quoi le terme approprié … il faut survivre, il faut survivre, à la difficulté de l'environnement aujourd'hui, et je pense que tous ceux qui se sont inscrites à la chasse à la subvention, vont mourir par eux-mêmes. Il n'y a qu'à voir en Afrique centrale, il y'avait 36 festivals internationaux… depuis que la francophonie n'accompagne plus, … ou bien, à resserrée son budget, il en reste 4 ou 5 (Tony MEFE, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

En effet, les EOCs sont des outils du développement dans la création des richesses, dans la création des emplois et dans le développement humain. Par la maîtrise des mécanismes qui encadrent le fonctionnement professionnel du secteur, les EOCs et les acteurs-entrepreneurs culturels vont sortir des dysfonctionnements et de l'amateurisme. Il est question de faire appel aux outils de gestion du point de vue management, en plus des textes organiques pour le bon fonctionnement des EOCs, dans la production des biens et services culturels.

Schéma 13 *: les mécanismes de faisabilité des outils de gestion.*



Par les soins de l'auteur.

Les outils de gestion représentent pour les acteurs-entrepreneurs culturels, les enjeux managériaux investis dans la construction des EOCs et des projets de développement, dont la finalité est la création des richesses, la création des emplois et la prise en compte de l'aspect humain. La définition des enjeux conduit vers la prescription des objectifs de performance, qui prennent appui sur les indicateurs de réussite, la présentation

du circuit de la créativité avec pour objectif, la définition de l'approche rentabilité. Ce schéma ci-dessus est le résultat qui devrait s'observer sur le terrain, et construit par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs. Mais, on est loin de cette réalité, car les normes constatées sur le terrain reflètent autres choses.

Une construction axée sur les objectifs de performance doit définir les critères d'exécutions stratégiques de développement, et la structuration des modèles de l'opérationnalité des actions. Suivant les projets construits et menés par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs, les critères de performance doivent traduire ce dont les orientations définissent en amont, dans la mise sur pied des objectifs à atteindre du point de vue des résultats. De manière générale, quand on parle de la performance, on fait allusion aux résultats chiffrés obtenus dans le cadre d'une compétition, c'est le cas des EOCs au Cameroun, dont la performance se traduit par le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Ainsi, la performance des résultats obtenus doit être à la fois efficace et efficiente. Il est question de définir les attentes, de bien construire les cibles et les objectifs.

> *La musique est un secteur qui connait une croissance en termes de recette et d'emploi des jeunes. En effet selon les statistiques de la SOCAM en 2012, 65% des effectifs des inscrits pour faire valoir leur droit d'artiste musicien sont des jeunes. De même selon les statistiques du MINCULT, le nombre de ces artistes musiciens connaissent aussi une croissance passant de 1011 en 2005 à 3874 en 2012. De plus les recettes engrangées et repartit aux artistes inscrit sous forme de droit d'auteur par cette structure de gestion des droits des artistes musiciens ont connus une croissance passant de 297.787.334 FCFA en 2010 à 653.053.368 FCFA en 2012, preuve que ce secteur est incontestablement une mine à emploi pour les jeunes au Cameroun. L'État Camerounais en allouant un budget d'investissement croissant a permis le développement des infrastructures culturelles* (Nguena, 2014 :15).

À la différence des pays de la sous-région, le Cameroun compte en lui seul plus de 1000 festivals, des centaines des événementiels, sans oublier les multiples fêtes traditionnelles qu'on retrouve sur toute l'étendue du territoire, et presque dans chaque communauté culturelle. Il se crée en moyenne un festival ou un évènementiel tous les deux jours au Cameroun, avec une durée de vie d'en moyenne un à deux ans. Une très bonne organisation des activités ou de ces projets, sur le plan de la conception, de la gestion, du suivi et d'une évaluation à la clé, le marché des arts et de la culture, soit en grosso modo, des industries culturelles et créatives rivaliserait les autres secteurs de l'économie nationale à hauteur de 40% du PIB.

L'économie de la culture apporte une valeur ajoutée dans les PIB des pays de la sous-région Afrique centrale. Le fait de se référer sur les résultats de l'étude menée par les enquêteurs de la francophonie en 2011 au Gabon, au Cameroun au Congo, les données confirment cette réalité. L'économie culturelle du Cameroun est une force pour le développement du PIB. Le Cameroun est le moteur du développement de l'économie de la culture en Afrique centrale, au regard des résultats présentés dans ce tableau ci-dessous.

Tableau 53 *: Le poids de l'économie de la culture dans trois pays de l'Afrique centrale, dont le Cameroun.*

Pays	Nombre des structures	Chiffre d'affaires cumulé (*)	Emplois directs
Cameroun	905	546,7	4.458
Congo	218	831 (+ 4 milliards de francs CFA du budget du FESPAM)	2.625
Gabon	288	2.276	2.491

Adapté de D'Almeida, Alleman et Lesur (2014 :5) / (*) En millions de francs CFA.

Concernant le Cameroun, les enquêteurs n'ont pas tenu compte du tourisme culturel dans leurs résultats, c'est ainsi dire, l'économie de la culture à une part importante dans l'économie nationale. Reste aussi à définir, les conditions d'exercice et de fonctionnement des EOCs. Cette question reste cruciale pour les organisateurs des rendez-vous culturels, afin de se conformer aux normes de gestion et de management. *Pour véritablement mesurer l'impact des activités artistiques et culturelles dans un environnement, il faut quand même qu'il y est des petits instruments. Ne serait-ce qu'un observatoire, ne serait-ce qu'un impact de l'activité, sur einhh … sur einh… sur le plan fiscal au niveau des … mais tu as quoi ? la production musicale, est-ce qu'elle se porte bien au Cameroun ? je te dis oui, elle crée même beaucoup d'emplois. Tu as rencontré combien des petits vendeurs qui vendent des CD à la sauvette ? (Oui, ils sont nombreux). Ils sont nombreux, donc, ça crée des emplois dans toutes les grandes villes du Cameroun. Mais ce n'est pas comptabiliser, c'est dans l'informel parce que, c'est de la piraterie. C'est-à-dire que l'activité culturelle, ne serait-ce qu'au niveau de la production discographique et cinématographique crée des emplois. Il pourrait rapporter de l'argent à l'État sur le plan fiscal. Mais rien ne se fait, parce qu'on a laissé ça dans l'informel* (Tony MEFE, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017). Les observations du terrain ont montré une disparité dans la gestion des projets, dans le management des équipes et dans la gestion globale des EOCs. Pour rendre leurs organisations efficaces et efficientes, les acteurs-entrepreneurs culturels ont besoin d'être formés, accompagnés et soutenus.

1.8. Autres secteurs dynamiques dans la production culturelle sur la production économique.

En dehors des quatre EOCs analysées en amont, on a pu élargir la recherche sur d'autres secteurs qui participent au développement de l'économie culturelle et créative au Cameroun. Dans une vision très large de l'environnement du développement de l'économie de la culture, il a été évident d'aller au-delà des EOCs ciblées. Se contenter ou se concentrer essentiellement sur les quatre choix préalablement analysés, les résultats seraient (un peu) biaisés. D'où, l'élargissement de la recherche sur d'autres secteurs porteurs des valeurs additionnelles dans l'économie culturelle. L'environnement de la culture au Cameroun est très large. Il était réducteur d'établir une analyse qualitative et quantitative réaliste uniquement avec quatre cas, sachant que l'environnement culturel compte des centaines des EOCs. Le dynamisme observé dans le secteur de la créativité artistique et culturelle est le fruit d'un engagement déterministe et stratégique des acteurs-entrepreneurs culturels. Des quatre organisations analysées en amont, chacune dans son secteur d'activités a démontrée, suivant les données recueillies, l'efficacité des industries culturelles et créatives à créer une valeur ajoutée dans l'économie nationale et dans le développement du PIB.

1.8.1. Cabarets et studios d'enregistrements.

1.8.1.1. Le cabaret : avantages et inconvénients.

Le cabaret est le plus gros employeur des artistes musiciens et techniciens (sons et lumières) au Cameroun. Dans la majorité des cas, huit musiciens sur dix travaillent de nuit dans les cabarets, du lundi à dimanche ou du mardi à dimanche. De Douala à Yaoundé en passant par Bafoussam, Buéa, Kongsamba et autres localités, les rythmes et musiques du terroir enchantent les populations qui ont l'habitude de fréquenter les cabarets. Ils font danser toutes les générations, c'est un lieu, un endroit : c'est le cabaret parce qu'il fait la joie des populations. Dans ce lieu ou cet endroit que certains artistes font les premiers dans la musique. Une première école où l'on présente son travail artistique, quand on débute dans le métier. Selon le dictionnaire (Larousse, 2009), la notion de cabaret revêt plusieurs acceptions *une boutique où l'on vend en détail du vin et des boissons spiritueuses et où l'on vend aussi à manger ; Lieu de réunion d'hommes de lettres ou d'artistes qui se tenaient dans tel ou tel débit de vins ; Établissement où l'on se réunit pour entendre des chansons satiriques ou politiques*.

En somme, un lieu où l'on se retrouve pour boire et écouter de la musique. Il est l'endroit par excellence qui ouvre les portes de la vie professionnelle pour certains jeunes artistes ou des professionnels du métier. Il est l'illustration parfaite d'une école comme l'explique Mefe (2004). Un lieu des rencontres multiples de la vie, un endroit où la plupart des grands artistes camerounais sont passés avant d'être connus dans tout le pays et partout ailleurs. *La plus grande école des musiciens reste le cabaret. C'est là qu'on rencontre le grand frère qui se chargera de l'initiation et c'est aussi là qu'au fil des ans, on améliore sa technique en se produisant régulièrement et en côtoyant les plus doués* (Mefe, 2004 :15). Ce qui attire du monde dans les cabarets, c'est l'aspect musique et sa contenance lyrique. Les cabarets au Cameroun, c'est une grosse industrie de la production des musiques *lives* et de la vente des boissons. Uniquement pour les villes de Douala et Yaoundé, on décompte plus de 1.000 cabarets enregistrés légalement auprès de la chambre de commerce, avec des titres des patentes (INS, 2005).

Un profit pour l'État dans la collecte des taxes et des impôts, un avantage pour les promoteurs des lieux et, de la débrouillardise (Mefe, 2004) pour les artistes, parce qu'ils travaillent sans une protection sociale. Ils ne sont pas déclarés pour la plupart, et ne sont inscrits dans les registres de la Caisse Nationale des Prévoyances Sociales (CNPS). Un travail qui n'a ni assurance ni perspective, dont la précarité les guettes. En France par exemple, les artistes ont un système d'indemnisation du chômage, qui leurs offres *une protection contre le manque de revenu lié à la perte involontaire d'un emploi et un programme de sécurité sociale offrant, à l'ensemble de la population, différentes prestations afin de couvrir les risques reliés à la maladie, à la parentalité, à la retraite ainsi qu'aux accidents du travail et maladies professionnelles*.

(D'Amours et Deshaies, 2012 :3). Les artistes sont indemnisés en cas de perte de travail et une sécurité sociale garantie. Loin de faire une comparaison, le Cameroun est défaillant face à la réalité française.

N'ayant pas de garanti socialement, et une indemnisation en cas d'accident, les artistes camerounais sont voués à leur triste sort. Il faut compter sur soi, sur les amis et la famille en cas d'un accident (quelconque). La protection sociale devient une affaire individuelle, si l'artiste à des capacités de s'en offrir. À cet effet, il faut s'assurer d'avoir du travail constamment et continuellement pour faire face à des cotisations sociales. En dehors de la question de la protection sociale, il y a aussi la problématique de l'assurance de l'emploi en cas de perte. À la base, rien n'est garanti en termes de pérennité et rien n'est assuré par manque de contrat de travail. L'industrie culturelle au Cameroun produit des biens et des services, mais l'envers du décor est un mal pour la stabilité de l'économie et son développement. Il faut des stratégies et des principes.

À ce niveau aussi, il n'y a pas des mécanismes, ni des textes juridiques qui assurent le contrôle des embauches des artistes et des techniciens exerçant dans les cabarets. Ce vide juridique favorise un laxisme démesuré auprès des promoteurs des cabarets, et ça occasionne le travail non déclaré. S'il y a contrôle de la part de l'administration de l'État dans les cabarets, c'est certainement sur les questions de conformité aux normes commerciales (taxes, impôts), loin des normes sécuritaires et la pérennité des emplois. *Tant que les lieux respectent les normes de l'État, précisément le paiement des impôts, les taxes et les patentes, le reste revient au patron d'assurer le travail* (Entretien, Yaoundé, Janvier, 2016).

Il revient aux promoteurs des cabarets d'assurer la survie des lieux et son fonctionnement. Ils doivent à cet effet, rémunérer les artistes qui se produisent ainsi que tous les techniciens à la hauteur de leur travail. *(…) ce qui n'est pas le cas pour tous les musiciens de cabaret, qui estiment ne pas être rémunérés à leur juste valeur. "C'est nous qui faisons entrer de l'argent dans les caisses des cabarets. Mais nous sommes mal payés en retour", s'insurge un chanteur de cabaret qui a requis l'anonymat. À ce sujet, même dans les cabarets huppés de Yaoundé, les musiciens n'ont pas de contrat de travail écrit. Et de manière générale, le salaire dépend de la notoriété de la maison qui les emploie. Le montant le plus bas est, par exemple, de 1.000 Fcfa la soirée, et peut augmenter jusqu'à 10.000 Fcfa. Une somme qui peut être payée tous les jours, par semaine ou quelque rares fois par mois. Cependant, au "Bois d'Ébène" que l'on présente comme l'un des cabarets les plus prestigieux de la ville de Yaoundé, le dernier des musiciens gagne, selon nos informations, 5000 Fcfa par jour de prestation. Soit exactement 100.000 Fcfa pour 20 jours de travail par mois*[65].

Les cabarets sont de véritables laboratoires d'expérimentation pour les artistes. On y essaie les versions originales concocté avant d'aller sur le marché (Mefe, 2004 :14). *Il faut cependant souligner que, dans*

[65] Cathy Yogo, 2007. *Cabarets : Les notes grises des musiciens. Professionnels et promoteurs ne s'entendent pas toujours sur le montant des rémunérations*. Repéré sur : http://www.camerfeeling.fr.fo/news/breve.php?val=402

certains cabarets, le salaire n'est pas toujours payé à temps. Les mois s'étendent parfois indéfiniment. D'où les plaintes d'arriérés enregistrées ici et là. Conséquence : les musiciens changent régulièrement d'employeur, à la recherche d'une meilleure rémunération [66]. Cette attitude de changer régulièrement d'employeur démontre à quel point, les gestionnaires et les patrons des cabarets ont construits leurs règles et leurs normes. Il peut y avoir des problèmes de trésoreries de temps en temps, mais quand cela se répète autant de fois, on est en droit de se poser des questions sur la manière de gestion et de management.

L'une des causes de ces maux qui poussent les artistes à l'abondant ou au changement d'employeur, il y a la question des salaires, de la non-reconnaissance du professionnalisme des artistes et aussi, la question du vide juridictionnel qui donnent du zèle aux promoteurs. Il est important de le rappeler, le cabaret est le plus gros employeur dans le secteur musical, peu importe les formes des contrats établis par les employeurs pour les employés. Avec les cabarets, les artistes et les techniciens ont la chance de trouver du travail, qu'il soit précaire ou pérenne. Les données recueillies présentent un dynamisme en matière de création des emplois. On y retrouve dans ces lieux, les emplois à court termes (musiciens pour un soir) et à long termes (les permanents). En termes des recettes, elles varient selon les lieux d'implantation, sa notoriété en programmant des artistes de grande carrure, et sur la fréquentation.

S'il y a écarts dans les résultats financiers, entre cabaret, cela dépend de l'endroit où il est positionné. Installé dans un quartier huppé, les retombées économiques seront avantageuses, que celui installé dans un quartier populaire. D'un lieu à l'autre, les prix varient en mode consommation, ainsi que sur la qualité musicale. La notoriété du lieu interpelle la visibilité et, la qualité de la programmation musicale ramène de la recette. Quand on parle des recettes, nous faisons allusion aux entrées liés à la vente des boissons, sur les services de restauration et sur les activités afférant dans le cabaret (pour certains). Les prix des produits de consommation varient selon aussi les quartiers où sont situé les cabarets, de même que la renommée du lieu suivant la fréquentation en termes des personnalités artistiques. De ces recettes sont tirées, les charges salariales des artistes employés en mode temporaire (prestation d'un soir), ou en prestation permanente (en mode contrat), ainsi que les charges de fonctionnement du lieu.

Sur la rémunération des artistes et techniciens, c'est la loi de l'omerta, on ne saura jamais combien ils sont payés. La fixation salariale dépend du patron des lieux ainsi que de la carrure de l'artiste en prestation. Le milieu de la nuit communique rarement sur les rémunérations des artistes. Pour certains, c'est juste une enveloppe pour couvrir les dépenses du transport, pour d'autres, c'est une rémunération adéquate répondant aux attentes des artistes. Nous nous sommes posé la question de l'impact du Décret n°2014/2217/PM du 24 juillet 2014, portant revalorisation du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) qui est de

[66] Cathy Yogo, 2007 (idem).

36.270 Fcfa. Les promoteurs des cabarets connaissent cette loi ou non ? Appliquent-ils cette législation (s'ils le connaissent) ou encore le monde de la nuit à une législation particulière ?

A ces questions, on a pu rencontrer un patron d'un cabaret mythique à Yaoundé, qui a requis l'anonymat et déclare ce qui suit, *cette loi ne peut-être appliquer dans le milieu du showbiz de la nuit, même pas en rêve. Les artistes ont de la valeur, du talent et du savoir, on doit les respecter en les rémunérant dignement selon le niveau de leur travail. Le SMIG, c'est pour les autres, parce que c'est minable. Maintenant, tout dépend de chacun de nous, en qualité de gérant ou de responsable de cabaret, de décider sur les questions de rémunérations. Chez moi par exemple, je fais de mon mieux pour mettre les artistes à l'aise, question de les faire revenir, pour ceux qui ne sont pas en contrat avec nous. Un artiste qui est bien payé, fera du bon travail et la clientèle en demandera encore et encore*. En dehors de la rection du promoteur du cabaret, nous avons également recueillis les réactions des artistes sur cette question de la rémunération, sachant que dans certains cabarets, tout dépend des entrés et de la recette de la soirée.

> *Nous sommes un groupe musical et jouons une à deux fois la semaine. Nous sommes payés soit au panier ou à la guise du boss, c'est ça ou rien. Pour être bien payer ou bien rémunérer, c'est mieux de prester dans les cabarets des quartiers huppés. Mais pour avoir de la place là-bas, c'est le parcours d'un combattant. C'est la croix et la bannière, car le milieu de la nuit est sadique* (Biyogo, Entretien, Yaoundé, Décembre, 2018).
>
> *Moi, je suis en contrat avec le cabaret, donc je travaille du mardi au dimanche, pour un salaire de 150.000fcfa. C'est minable certes, mais il faut nourrir sa famille et payer les charges de la vie quotidienne* (Maurice, Entretien, Yaoundé, Décembre, 2018).
>
> *Je suis fière de ce travail, même si je n'ai pas de sécurité sociale, j'arrive à régler mes soucis, mes charges et tous mes problèmes avec ce que je gagne dans ce lieu. C'est mieux ici, au lieu de rester à la maison à ne rien faire* (Claude, Entretien, Douala, Novembre, 2018).
>
> *Ici, je viens surtout pour un jour rencontrer celui qui m'aidera dans ma carrière professionnelle et trouver un producteur. Le salaire ou la rémunération ici est dérisoire, par rapport au travail fournit. Le travail de l'artiste n'est pas reconnu et même pas respecté. Pour éviter de rester à la maison à ne rien faire, du coup, on joue au jeu de prendre ou laisser* (FAH, Entretien, Douala, Novembre, 2018).
>
> *Dans les cabarets, on joue en live et il n'y a pas moyen de tricher. C'est vrai, il n'y a pas 10000 personnes, mais ce n'est pas parce qu'on joue devant des milliers de personnes qu'on est meilleur. C'est même plus difficile de jouer devant 50 ou 100 personnes qui vous écoutent attentivement, qui vous observent, que de jouer devant plus de monde. Le métier d'artiste se vit sur la scène. Le cabaret, la musique live, reste la meilleure école*.

L'application des textes et des lois existants et, le suivi des décisions administratives doivent aider le secteur de l'économie culturelle et créative à mieux se porter. Le respect des normes doit être la raison d'exister des EOCs et des acteurs-entrepreneurs culturels. Sortir des normes c'est vivre en marge du développement. Il est important de prendre en compte les exigences des normes qui encadrent ce secteur de la culture.

1.8.1.2. Les studios d'enregistrements et des productions musicales.

Le pays compte plus d'une centaine des studios d'enregistrements de musiques de tous genres. Du studio professionnel qui respecte les normes liées à l'enregistrement des sons, aux studios semi-professionnels disséminés dans tous les quartiers de chaque ville (Douala – Yaoundé), l'industrie du son au Cameroun rapporte à l'économie de la culture une plus-value, c'est une économie qui créée des emplois et qui participe au développement de l'humain. Certes qu'il n'existe pas des chiffres réels officiels, mais les données recueillies présentent une autre réalité visible sur le terrain de l'impact de l'industrie du son. À l'image des cabarets, les studios professionnels ont les mêmes caractéristiques de fonctionnement du point de vue rémunération. La plupart des salariés sont payés à la tâche ou en fonction du travail réalisé. On retrouve les mêmes problèmes liés à la sécurité sociale et de l'assurance retraite. Sur le nombre des studios, il est difficile de donner un chiffre exact, car bon nombre d'entre eux, ne sont pas répertoriés dans les registres de commerce. L'informel étant le filon de la réussite pour certain,, il est difficile de pouvoir les identifier officiellement. Le plus grand nombre se trouve à Douala, la capitale économique du Cameroun.

> *Combien de studios d'enregistrement compte la ville de Douala ? Bien malin qui donnerait une réponse à cette énigme, au regard de la très forte prolifération de ces maisons dans la capitale économique. Aujourd'hui, hormis les maisons connues comme le studio Makassi en plein cœur d'Akwa, ou le très équipé Africatone logé au quartier Bali et appartenant à David Mengue Ela, c'est sensiblement chaque quartier qui abrite un studio d'enregistrement musical. Pour la qualité, revenez plus tard ! Ceci s'explique par la déferlante de l'outil informatique et de ses accessoires dans notre société. Pour certains, il suffirait d'avoir un ordinateur et deux hauts parleurs pour prétendre enregistrer des albums*[67].

Ce qu'il faut retenir d'important dans la création d'un studio d'enregistrement dans le pays, c'est d'abord son côté social, avant de devenir le pôle économique. *On y vient pour rencontrer des artistes et des musiciens, se faire des nouveaux amis et créer son réseau social* (Marcel, Entretien, Douala, Novembre, 2018). La multiplication des artistes musiciens dans le pays pousse les acteurs techniciens de sons, de multiplier les studios d'enregistrements. Ainsi, ils pullulent dans presque tous les quartiers dans toutes les villes. Sur la question des normes, qu'elles soient techniques ou juridiques, il faudrait revenir plutard. Pour un jeune artiste musicien qui a besoin d'un support audio, pas de temps à perdre sur la qualité. Le prix misé par ce dernier ne peut répondre aux exigences professionnelles, intervient alors l'approche sociale de la structure dans l'accompagnement de l'artiste.

Comme les cabarets, il n'y a pas des textes et de lois qui régissent ce secteur. Tout individu ou citoyen peut créer son studio d'enregistrement et devenir ingénieur ou technicien de son, sans être qualifier par un diplôme. Il suffit (juste) d'avoir des aptitudes techniques pour assurer le travail de prise de son. Avec la crise financière que connait le pays, les répercutions se font sentir aussi dans les studios d'enregistrement.

[67] Dippah Kayessé, Cameroun : Musique - A quel studio d'enregistrement se vouer ? 1 février 2007, repéré sur : http://fr.allafrica.com/stories/200702010572.html

Je peux passer trois mois sans rien avoir à enregistrer. Les choses ne se passent plus comme c'était le cas avant. Depuis quelques années, les studios pullulent. Ce qui a considérablement réduit le travail et les investissements pour l'enregistrement d'un album de qualité. Les gens qui font du mauvais travail, eux en revanche ont du blé à moudre car, ils prennent tout et n'importe quoi et font les plus bas prix du marché (Gilbert, Entretien, Yaoundé, Février, 2016).

Quand on parle de l'enregistrement d'un album, on fait allusion à la programmation musicale, aux arrangements et à la prise de son pour un travail de qualité professionnelle. Sur les tarifs de réalisation des projets d'album, *il y a une dizaine d'années, l'enregistrement d'un album demandait environ un million de francs CFA et plus. Les prix sont nettement revus à la baisse* (Gilbert, Entretien, Yaoundé, Décembre, 2016). Avec la présence de tout et n'importe quoi dans les quartiers de la ville, les prix pour réaliser un album ne sont plus fixe. Pour les grands studios, il faut compter dorénavant entre 300.000Fcfa et 600.000Fcfa. Les petits studios quant à eux, chacun propose ses prix selon la demande et les services. Sur les grands studios de référence en matière de professionnalisme dans les enregistrements d'albums, c'est le studio de la Fondation Muna, ultra moderne et très professionnel implanter dans la ville de Yaoundé. Les prix sont négociables à la limite du possible. Le travail qui se fait ressort du professionnalisme à la différence des réalisations dans les quartiers. Les studios d'enregistrements sont également une valeur ajoutée dans l'économie de la culture au Cameroun.

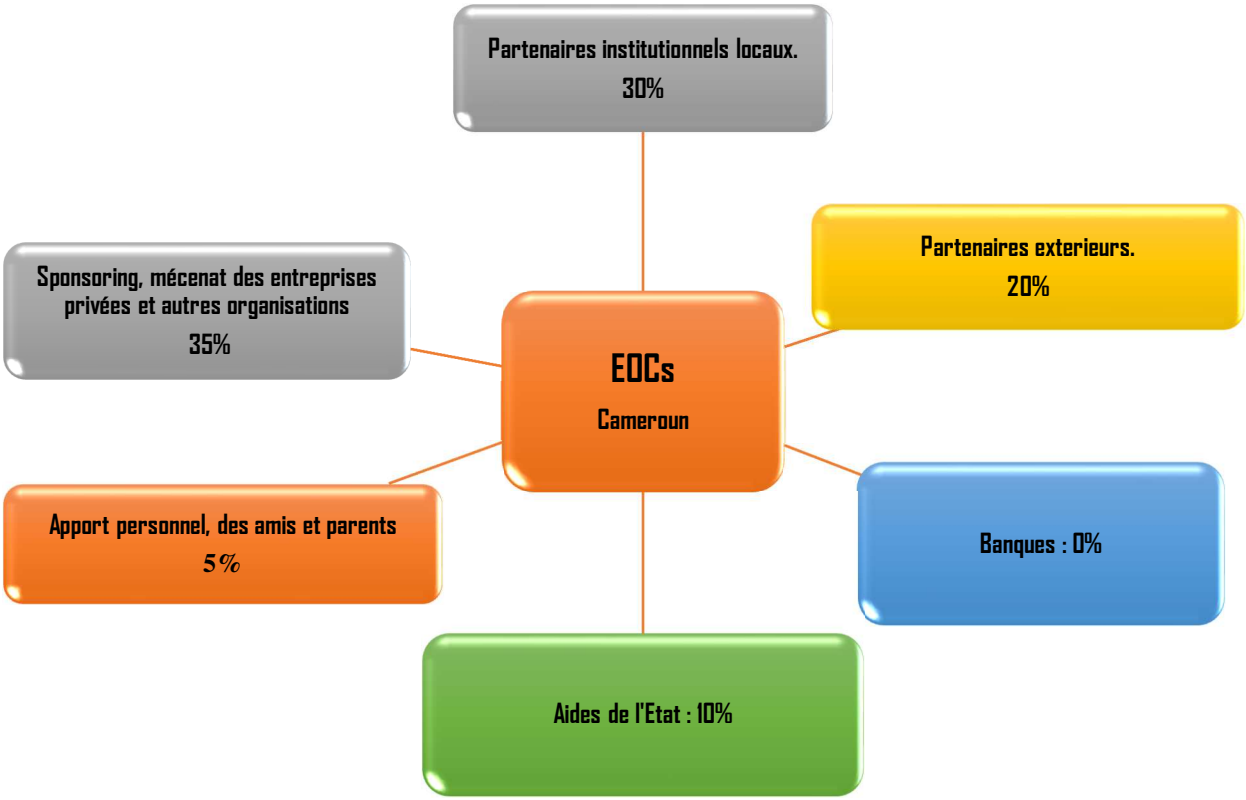
En offrant des services et en accompagnant les artistes dans la créativité, ils participent au développement de l'économie du pays. Tous les acteurs à savoir, l'État, les artistes, les techniciens et les ingénieurs de son s'y retrouvent sur les questions de capitalisation, de rentabilité économique et de la distribution des richesses. Il faut cependant signaler que la plupart des studios d'enregistrements fonctionnent en mode informel. La législation à ce niveau ne nous renseigne pas. On est une fois de plus face à un vide juridique, dont profite certains acteurs à faire du chiffre d'affaires. Mode informel oui, mais pas tous, car certains sont enregistré. Pour les services de l'État, ceux qui sont en règle avec la loi, sont classés et enregistrés dans des chambres de commerce. Certains bénéficient de l'accompagnement financier de l'État et des tierces. *Malgré le foisonnement de ces institutions, la majorité des micro-entrepreneurs font toujours recours aux tontines, aux usuriers et aux réseaux familiaux pour le financement de leur activité* (Wamier, 1993 ; Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014 :33).

1.9. Sources des financements des EOCs.

Avec des profils juridiques associatifs, les EOCs au Cameroun fonctionnent à 80% des aides et des dons. En nous réfèrent au schéma ci-dessous, sur 100% du financement dans le cas d'un projet ou d'un programme, les EOCs sont dans l'obligation d'aller chercher des financements auprès des institutions locales, des entreprises privées, des partenaires extérieurs au pays, de l'aide des parents, des amis et de

l'apport personnel, puis l'aide de l'État. Suivant l'approche juridique et le modèle économique des EOCs du point de vue administratif, leurs fonctionnements financiers passent par les multiples aides venues des partenaires locaux et extérieurs. Il est difficile d'identifier réellement les circuits qu'empruntent les EOCs du point de vue financements. Avec le statut d'association, les sources des financements pour développer les projets et les actions des EOCs prennent la forme de donation, des legs, de sponsorings, des mécénats et autres. Ils sont reconnus par l'administration territoriale, mais le modèle économique reste à définir.

Schéma 14 *: Répartition des financements des EOCs au Cameroun.*



Par les soins de l'auteur.

Oser financer des projets des associations culturelles, c'est risquer ne plus revoir son argent[68]. La représentation de l'aspect « *banque zéro %* » dans ce *schéma 20,* l'aspect zéro présente le profil des EOCs non bancables, faute des mécanismes d'accompagnements et des garantis. Face aux banques, elles sont classées comme des organisations informelles. Il est difficile de justifier et de définir leurs modèles économiques basés à plus de 80% sur des aides et des donations, sauf à présenter les biens et immeubles des responsables de la structure pour la garantie, afin de bénéficier d'un financement ou d'un accompagnement de la banque. L'environnement culturel n'offre pas des garantis, c'est un secteur à risque. Le manque des garanties ne donne et n'encourage pas les banques à soutenir les projets ou les efforts des acteurs-entrepreneurs culturels, dans le cadre des projets des EOCs.

[68] Un chargé de clientèle dans une banque de la place qui a requis l'anonymat.

1.10. Des EOCs face aux banques et aux tontines.

Pour Kemayou & *al.*, *à l'instar de toutes les sociétés africaines et à la suite de leur contact avec l'Occident, le Cameroun s'est doté d'un système financier dans lequel les institutions bancaires occupent une place de choix* (2011 :164), afin de soutenir l'économie nationale, en accompagnant les acteurs du développement économique. La question de bancarisation est un véritable souci pour les EOCs du fait que, la plus grosse partie de leurs financements proviennent des aides et des donations multiformes. Elles fonctionnent dans un environnement à risque, dont garantie zéro, pas d'aide de la part des banques. Mais, elles ont le droit d'ouvrir des comptes bancaires.

1.10.1. Les EOCs et les tontines.

Le système des tontines est un appui stratégique pour les acteurs de développement économique dans le financement de leurs projets et de leurs actions. Loin du système bancaire qui obéit à des règles et des lois de la finance, les tontines est un modèle informel qui aident les camerounais en mal de trouver un financement. Les tontines sont une partie de solutions pour les EOCs, c'est aussi un outil très efficace pour faire garder son argent en temps de crise, *car les banques n'inspirent pas trop confiance en cas de crise* (Gilbert, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018). *Les tontines sont généralement d'associations ou de clubs (informels pour la plupart), fondés sur la base de l'origine régionale ou ethnique, du quartier, du genre, du corps de métier, de l'âge ou de quelque autre lien social, et au sein desquels l'argent n'est souvent qu'un aspect du lien social tissé ou entretenu. C'est une sorte de crédit rotatif et solidaire financé collectivement par tous les membres de l'association. Chaque membre verse une contribution financière régulière, la périodicité (mensuelle, hebdomadaire ou quotidienne), varie d'une tontine à une autre et les fonds collectés sont chaque fois reversés à un des adhérents, selon des modalités qui varient en fonction de la diversité des types de tontines. Selon l'ordre d'attribution des fonds, chaque membre de la tontine est donc soit débiteur, soit créancier de chacun des autres membres. Le cycle rotatif s'achève lorsque chaque membre a touché la cagnotte* (Mintoogue, 2017 :25).

Pour les citoyens camerounais, *la tontine, ou l'association est non seulement un lieu pour garder de l'argent, mais un recours en période de crise financière pour les populations rurales devenues très pauvres* (Kemayou & *al.*, 2011 :168). Une aubaine pour justifier cette posture de vouloir garder son argent par le truchement des tontines plutôt qu'en banque. Il faut le rappeler, le système de tontine est une approche d'abord sociale pour les populations, avant d'être autre chose. C'est un moyen qui permet de répondre rapidement à une situation familiale en cas d'urgence. La tontine ne peut se substituer aux actions d'une banque qui obéit aux normes formelles du marché. La tontine est un système d'épargne auquel la majorité des personnes ont recours et au sein duquel, circule une bonne partie des flux financiers qui profitent aux classes moyennes camerounaises (Mintoogue, 2017 :25). En sus d'être un recours social, la tontine est une aubaine pour les acteurs-entrepreneurs culturels en quête des financements pour leurs projets.

Le système est défini par un mécanisme de sans emprunt et sans intérêt financier, et profite plutôt à ceux qui participent à alimenter ce circuit financier. Ne peut bénéficier d'une aide ou d'un secours quelconque, que celui qui aliment par la contribution financière au bon fonctionnement des opérations. Il aide et soutien certaine personne à concrétiser les projets. *Les tontines, contrairement aux banques et en raison de leur ancrage sociologique et pas seulement territorial, ont l'avantage d'intégrer les valeurs du terroir : sentiment d'appartenance communautaire, solidarité, participation aux actions communautaires, culte de l'effort, entrepreneuriat, sécurité, réalisation de soi, conservation du patrimoine culturel. Dans une époque, où rien de social ne peut se réaliser sans la puissance économico-financière, les tontines ont dû, pour exister, évoluer des tontines aux fins de solidarité, aux tontines économiques. Ces dernières ont alors pour objectifs : l'épargne et l'accès aux crédits…* (Kemayou & *al.*, 2011 :165).

1.10.2. Les EOCs et les microfinances.

En dehors des tontines, les acteurs de développement se tournent vers les établissements de microfinances (EMF) qui ont envahi et fleuri dans le pays depuis bientôt une vingtaine d'années. Les EMF, en plein essor depuis 25 ans, ont développé des politiques attractives à l'égard des petits épargnants, notamment en facilitant les conditions d'épargne et de crédit (Mintoogue, 2017 :28). Les offres proposées aux acteurs répondent à leurs attentes ainsi qu'à leurs capacités de remboursements. Les acteurs préfèrent cette approche qui a moins des tracasseries que l'approche banques traditionnelles. L'octroi d'un financement d'un EMF à un acteur de développement dépend de ses capacités de remboursement.

Quel que soit le profil, une solution est (toujours) à la portée du demandeur afin de concrétiser son projet ou son action. Les EOCs qui sont vues et considérées comme des informelles par les banques, auprès des EMF, elles ont plus de chance d'être accompagnées et soutenues. Pourvue qu'elles répondent aux quelques exigences demandées par les EMF, tout en présentant les éléments de preuves pour un remboursement possible. La plupart des EOCs se tournent vers ce système de recherche de financement. Les EMF et les tontines pour les EOCs sont la représentation de leur développement au niveau local, en attendant d'autres aides et subventions possibles.

Les tontines développent une étonnante capacité d'adaptation aux logiques de l'économie de marché et ont su rester des réseaux de solidarité, tout en développant une grande variété de formes qui leur permet de reprendre certains aspects du fonctionnement des entreprises capitalistes, tels que les taux d'intérêt, voire même des actions de type boursier (Mintoogue, 2017 :28). En restant dans l'approche d'entreprise associative, les EOCs sont loin d'être bancariser de manière traditionnelle. Le mode informel est un véritable frein pour réaliser des grands projets. Certes, cette posture est profitable pour elles du point de vue des impôts, des aides, des mécénats et des sponsorings, mais pas capitalisable.

1.10.3. Les EOCs et les banques.

Au niveau des banques, les exigences et les normes des prêts n'encouragent pas les acteurs-entrepreneurs culturels à s'approcher d'elles. Une banque commerciale suivant sa fonction et son rôle permet de faire vivre l'économie d'un pays, tout en accordant et en finançant les projets des acteurs de développement. Elle sert d'intermédiaire entre les acteurs économiques qui ont des capacités d'épargner (financement excédentaire) et ceux qui, à l'inverse ont des besoins de financement pour réaliser les projets. Le principe d'une banque est d'accompagner aussi des projets des acteurs économiques solvables, ayant des garantis de remboursement. Tout citoyen solvable est en légitimité de contracter un prêt bancaire. La banque est avant tout un établissement financier avec une ambition de faire du chiffre d'affaires, donc vendre pour faire de la rentabilité. Ainsi, pour avoir accès aux services bancaires, en particulier un prêt, il faut avoir des revenus fixes et réguliers afin d'assurer son remboursement en prêt bancaire.

Quand on connait la situation sociale et professionnelle des acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun, les banques sont en droit de refuser d'accompagner ou de soutenir les projets, et ne répondent favorablement à leurs demandent des prêts. On se retrouve face aux questions des garanties et le risque d'insolvabilité de l'emprunteur. Aucune assurance de pouvoir prêter et d'entrer en possession de l'emprunt réalisé au regard de la situation des acteurs-entrepreneurs culturels. Les acteurs-entrepreneurs culturels doivent mener des réflexions sur la question des garanties à présenter aux banques, dans la cadre de financiarisation de leurs projets ou de leurs actions. Ce témoignage ci-dessous d'un entrepreneur français résume la problématique que rencontrent les acteurs africains, *parmi les premiers fonds d'investissement que j'ai contactés, l'un m'a gentiment éconduit en me qualifiant de saltimbanque ! Quant aux banques, il est très difficile de les convaincre*[69]. Le refus des banques se justifie tout d'abord par la définition du modèle économique des EOCs. La majorité des EOCs au Cameroun sont tournées vers l'approche entreprise associative, jetant ainsi le doute sur leurs capacités de remboursement, peu importe leur portefeuille des ventes des produits culturels.

Les prêts sont ouverts à toutes personnes ou organisations en mesure d'assurer un remboursement, peu importe que vous déteniez un compte bancaire dans la dite banque, l'importance ce sont les garanties solides. Les banques et les EOCs sont dans une logique d'incompréhension concernant les prêts à octroyer. Sur cinq banques que nous avons pu échanger, la question des garanties et des capacités de remboursement prime. L'obligation de prouver qu'on est solvable. La banque ne prête pas pour faire faillite, ou encore, elle n'est pas là pour faire du sociale, mais pour faire du chiffre. Les entretiens réalisés avec quelques administrateurs étatiques sur la question garantie et soutien aux projets des EOCs auprès des banques, de commun accord, tous ont demandés de se référer au MINAC, précisément au Compte d'affectation spéciale

[69] ENTREPRENEURIAT CULTUREL, MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET NOUVEAUX ACTEURS. L'entrepreneur culturel est-il un entrepreneur comme les autres ? Témoignage de Steven Hearn. Consulté le 1/05/2020 sur : https://www.irma.asso.fr/ENTREPRENEURIAT-CULTUREL-MUTATIONS

pour le soutien de la politique culturelle (Casspc). Malheureusement, le compte d'affectation spéciale pour le soutien de la politique culturelle n'est pas un fond de garanti, mais un compte affecté par le gouvernement pour soutenir les projets des acteurs culturels. Durant notre terrain d'étude, nous n'avons trouvé de réponse sur cette question de garantie de la part des collectivités locales et autres.

2. Les résultats sur l'analyse mixte.

Pour parvenir aux résultats de la recherche, nous avions fait le choix de l'approche analytique mixte, qui nous a servie d'identifier et d'analyser les cas d'études (les EOCs), à partir des entretiens semi-directifs et le questionnaire.

Tableau 54 *: Analyse qualitative des quatre EOCs.*

Les EOCs	Production et vente (Biens et services culturels)	Valeurs ajoutés	Employabilité	Compétitivité
Écrans Noirs	Supports cinématographiques et formations professionnelles.	Productibilité positive.	Création des emplois et professionnalisation.	Efficacité et performance.
FIMBA	Spectacles vivants	//	Emploi éphémère	Inqualifiable
Doual'Art	Œuvres d'arts et contemporaines / formations professionnelles.	Productibilité positive.	Création des emplois et professionnalisation.	Innovation, créativité et performance.
PRDC	Circuits touristiques et œuvres d'arts.	Visibilité hors des frontières du pays.	Création des emplois	Distinction et valorisation.

Par les soins de l'auteur.

Tableau 55 *: Analyse qualitative des autres secteurs des EOCs.*

Les EOCs	Production et vente (Biens et services culturels)	Valeurs ajoutés	Employabilité	Compétitivité
Cabarets	Spectacles vivants	Économie rentable	Création des emplois	Performance.
Studios d'enregistrements	Supports commerciaux	Économie rentable	Création des emplois	Performance.
Salles de spectacles et cinémas	Spectacles vivants	Économie rentable	Création des emplois	Performance.
Instituts et espaces culturels	Spectacles vivants et création artistiques.	Visibilité et promotion.	Emploi éphémère	Distinction et efficacité.

Par les soins de l'auteur.

Tableau 56 *: Analyse quantitative et qualitative sur l'employabilité et la rentabilité des EOCs.*

Les EOCs	Emplois cumulés	Chiffre d'affaires cumulé / Budget de l'événement (Millions de francs CFA)
Écrans noirs	100 emplois directs et indirects (non-permanents)	N.C
FIMBA	25 emplois non-permanents	196
Doual'Art	90 emplois directs et indirects (non-permanents)	350[70]
PRDC	50 emplois directs (plusieurs centaines d'emplois indirects (stagiaires, volontaires, consultant, etc.)	176.391.500[71]
Cabarets et autres structures	3500 emplois directs et indirects (non-permanents)	75
Studios d'enregistrements	155 emplois directs et indirects (non-permanents)	40

[70] Douala ou l'art de se réapproprier la ville, du 22/12/2010. Consulté le 20/10/2019 sur : https://www.latribune.fr/journal/edition-du-2312/culture/1091299/douala-ou-l-art-de-se-reapproprier-la-ville.html

[71] Budget prévisionnel du PRDC. Consulté le 20/10/2019 sur https://docplayer.fr/5038928-Cooperation-nantes-dschang-convention-2009-phase-2-developpement-culturel-et-touristique-route-des-chefferies.html

Salles de spectacles	55 emplois directs et indirects (non-permanents)	10
Instituts et espaces culturels	200 emplois directs et indirects (non-permanents)	N.C
TOTAL	**4 175**	**761**

Adapté par nos soins, selon les entretiens réalisés et les données consultées.

Suivant la somme de tous les secteurs de la créativité, ces chiffres sont révélateurs de l'important vivier créatif existant au Cameroun. Les données recueillies présentent cet aspect dynamique dans le développement de l'économie de la culture et créative. Cependant, derrière ces agrégats, les résultats de la recherche ont également révélé les freins et les blocages qui entravent le développement des EOCs étudiées. Parmi les blocages et les freins, il y a la problématique de carence sur le cadre juridique dans le fonctionnement des EOCs, les questions des financements et d'accompagnement des professionnels, et les imperfections dans la création artistique. Il y a également des soucis dans la valorisation du travail des acteurs-entrepreneurs culturels (reconnaissance du statut), dans la non prise en compte et dans l'applicabilité des textes juridiques régissant le secteur de la création de l'économie de la culture (vide juridique, imbroglio, déni) et bien d'autres.

Tous ces éléments ne favorisent pas le bon fonctionnement des industries culturelles et créatives. Les pouvoirs publics doivent se montrer décisifs dans l'accompagnement des acteurs, dans la veille sur les textes juridiques (existants) et dans l'applicabilité de ces derniers. L'environnement de la création culturelle et artistique est d'un dynamisme exceptionnel. Les décideurs politiques et les acteurs-entrepreneurs culturels doivent s'associer pour trouver des solutions sur sa performance et son développement. Le dynamisme observé sur le terrain dans le cadre du développement des EOCs, des projets de création, de diffusion et sur le plan humain, présente une valeur ajoutée pour l'économie culturelle au Cameroun. La culture étant le nouveau gisement, le principe de tirer de la richesse pour les acteurs-entrepreneurs culturels, comme l'explique Xavier Greffe (2004), elle est le fondement d'une économie culturelle prospère. Elle est la source de la créativité des valeurs, des identités et des services.

La culture est perçue comme un continuum de produit d'un processus dynamique qui chemine harmonieusement sa maturation si et seulement si les populations sont à l'abri de la faim et de la soif. La culture façonne notre vision sur le monde et peut devenir une manière de vivre ensemble en partageant dans la paix et la solidarité. Le modèle occidental qui a jusqu'alors a constitué la clé du développement, en s'imposant comme modèle unique et uniforme a inhibé le devenir du développement de l'Afrique qui ne se reconnaît plus dans aucun domaine de la vie[72]. Cette réflexion nous rappelle la nécessité et l'importance de la culture comme outil de développement, de création de richesse et du développement humain. En effet, la culture doit être prise comme une valeur ajoutée, une denrée rare et parfaite. Une valeur ajoutée est

[72] Séminaire régional sur la diversité culturelle Douala (Cameroun), 2 et 3 juin 2003 - Rapport général. Consulté le 09/24/2019 sur : http://mediatheque.francophonie.org/IMG/pdf/1_Douala.pdf

proposée dans un environnement, quand les actions qui doivent être menées dans une situation donnée, obéissent à des logiques, à des principes ou à des stratégies managériales bien définies en amont (Zagamé, 1993 :15). On pourrait se référer au modèle des outils de gestion et de management qui définissent les mécanismes, les normes et les règles à concevoir.

3. L'apport des EOCs dans le développement de l'économie culturelle dans le pays.

La volonté de contribuer au développement de l'économie nationale est manifeste et déterminante pour les EOCs. En vingt éditions réalisées, le FIMBA par exemple, s'est imposé comme acteur incontournable dans l'art de la production scénique musicale au Cameroun. Depuis sa création à nos jours, des emplois sont créés année après année en mode pérenne et non pérenne. Sa longévité est la démonstration de la motivation des initiateurs du projet, qui croient mordicus à un projet qui apporte des valeurs et du contenu pour tous.

L'art contemporain qui était autrefois l'apanage des classes aisées, depuis 1991, est maintenant à la portée de tous, grâce à la volonté manifeste de la patronne de Doual'Art. Par cet art, un lien social s'est créé entre les créateurs artistiques et la population, en allant dans les quartiers pour réaliser des installations artistiques, poser des monuments et créer des circuits touristiques dans la ville. De près comme de loin, des emplois sont créés, des richesses sont développées et l'humain trouve sa place à travers toutes ces actions.

L'espoir fait revivre et la volonté de toujours bien faire les choses produisent des résultats satisfaisants. Telle est la vision du Festival Écrans Noirs, miroir du cinéma de l'Afrique centrale. En plus de vingt-ans d'existence, le festival ne fait que des heureux. Il créé des emplois et favorise le développement des acteurs du monde de cinéma. Avec le changement de statut qui s'est passé pour eux, de l'association culturelle simple au statut d'association d'utilité publique, le regard et la norme du Festival Écrans Noirs ont changé leur vision de développement.

Ce nouveau statut en plus de garantir des emplois, il garantit également la réalisation du festival chaque année grâce au soutien de l'État. Si le Cameroun est reconnu au monde, ce n'est pas seulement par le sport, mais aussi grâce au tourisme. Le pays présente une diversité culturelle exceptionnelle et énorme, faisant ainsi sa force et sa fierté. En effet, pour mettre une fois de plus en évidence ce côté touristique du pays, ainsi que cette visibilité et accorder du crédit le tourisme, le PRDC est venu confirmer la posture du Cameroun touristiquement.

Ce programme est une avancée spectaculaire dans un pays qui compte des centaines des musées et des lieux touristiques. Avec les résultats de la recherche, le programme valorise les musées et les lieux touristiques. Derrière ce programme, des emplois sont créés de manière directe et indirecte, et cela développe le tourisme et la richesse. En dehors des emplois déjà crées depuis le début du projet, un nouvel appel à candidatures

s'est lancé dans le premier trimestre de 2020 pour son nouveau plan de développement 2020 – 2025, pour 21 postes décrivant les types des missions et les profils de formations de la manière suivante :

> *Directeur/Directrice des opérations (BAC + 5 en Gestion du patrimoine culturel, Gestion des projets) ; Directeur / Directrice Marketing – Communication - Partenariat (Bac + 5 en Marketing, Communication et/ou Développement culturel) ; Responsable en conservation (BAC+5 en Ingénierie du patrimoine) ; Responsable Environnemental et Social chargé du suivi évaluation (Bac + 5 en environnement) ; Architecte du patrimoine (BAC+5 en architecture avec 5 ans d'expérience) ; Médiateur culturel (BAC+3 en médiation culturel, 3 ans d'expérience) ; Community manager (BAC+5 en communication digitale -5 ans d'expérience) ; Logisticien (BTS ou Licence professionnelle en logistique ou en informatique - 5 ans d'expérience) ; Agent de liaison (chauffeur) (BEPC- Permis C – 5 ans d'expérience) ; Assistant (e) comptable (BAC + 3 en comptabilité, gestion avec 3 ans d'expérience à un poste similaire) ; 10 gestionnaires des musées communautaires (BTS en gestion des projets culturels ou tourisme) ; VSI expert en gouvernance territoriale (Master 2 en gestion de projet ou en gouvernance touristique, 3 ans d'expérience)*[73].

Dans le prolongement de nos recherches, on a pris en compte d'autres secteurs culturels qui apportent une valeur ajoutée à l'économie nationale : les cabarets, les studios d'enregistrements de musiques et les espaces culturels. Ce sont des centaines des emplois qui sont créés, le développement de l'économie culturelle et créative est garanti. Toutes ces réalisations sont les œuvres des EOCs avec l'appui des acteurs-entrepreneurs culturels à la manœuvre. Ces sont des véritables enjeux de développement culturel.

Quand on parle d'enjeu, on sous-entend qu'une action ou un projet à développer peut conduire à gagner ou la ruine. On est face à une action de perdre ou de gagner. Sur les EOCs analysées, l'enjeu managérial construit dans la stratégie de développement et de la croissance, se dessine cette facette à gagner en richesse, c'est-à-dire, la structuration des normes de rentabilité économique. Il est question d'assurer la production-vente des contenus artistiques, de promouvoir les circuits de tourismes afin de créer des richesses et des emplois. L'enjeu stratégique est de profiter de la diversité culturelle existante pour créer des richesses, des emplois, de promouvoir les valeurs et les identités.

Le principe d'un enjeu managérial est de gagner dans le diagnostic des réalisations à un moment de bilan, de synthèse et de prise de recul. Diagnostiquer sans proposer des enjeux est une démarche qui permet de faire un bilan sans conclusion. En effet, avec le diagnostic, nous disons que les mécanismes appropriés par les acteurs-entrepreneurs culturels pour construire des théories de gestion, ainsi que des politiques de capitalisation des valeurs sont légitimes et réalistes.

Tester c'est évaluer, et évaluer c'est conclure une réussite ou un changement possible. Cette étape est légitime au point où, il fonde et structure la suite de la démarche managériale à construire dans une

[73] Appel à candidatures pour le recrutement de 21 personnels au sein du programme Route Des Chefferies. Cameroon Desk 14 days ago jobs, offre d'emploi 2020, recrutement. Consulté le 03/05/2020 sur : http://www.cameroondesks.com/2020/04/appel-candidatures-pour-le-recrutement.html

organisation. Elle définit les enjeux des outils de gestion, puis que c'est à partir des exigences construites que vont être définie les stratégies par lesquelles découleront tous les plans d'actions. Les résultats de cette étude nous ont aidés à comprendre, en dehors des plans de développement construits, des stratégies de gestion ainsi que des théories de management convoquées, les EOCs au Cameroun se développent et fonctionnent dans un environnement difficile, fragilisé et menacé par plusieurs facteurs socioéconomiques.

Que ce soit du côté des acteurs-entrepreneurs culturels et des artistes, les résultats présentent des défauts des qualités dans l'organisation, dans la structuration des outils de gestion, dans le management, dans la projection à long terme à développer les EOCs, et le déni de l'État. En effet, les doutes subsistent sur la manière à construire des théories de développement, à la mise en place des politiques de croissance et, dans la définition des stratégies de rentabilité économique de manière pérenne. À cette posture s'ajoute, l'épineuse question de la soutenabilité des EOCs. Beaucoup des zones d'ombres restent à éclaircir, chose que nous n'avons pas pu réaliser, soit par la politique de l'omerta de la part des acteurs, ou par le manque des données spécifiques et réalistes.

Malgré l'existence des textes et lois qui régissent le secteur de l'économie de la culture, les acteurs-entrepreneurs culturels ont l'impression de travailler dans un environnement de vide juridique. Cette impression est une réalité que nous avons observée sur le terrain. Il en est de même pour le législateur qui peine à appliquer les textes et les lois décidés et voulus par lui-même. Il se trouve dans l'incapacité de légiférer et règlementer le secteur de la création artistique et culturelle. Le législateur est dans l'incapacité d'assurer le suivi et l'application des normes mises en place. En dehors des manquements observés dans l'accompagnement et le soutien à apporter aux EOCs, les acteurs-entrepreneurs culturels ne se démoralisent pas. Ils continuent de proposer des projets et des actions pour les populations.

La volonté de réaliser les actions ou les projets culturels à l'endroit des populations reste une détermination, malgré un environnement de travail hostile et difficile. Les acteurs-entrepreneurs culturels offrent aux artistes et aux populations des projets qui sont dynamiques, qui répondent à leurs attentes. En dépits de ce qu'ils vivent au quotidien : le manque d'accompagnement, le manque de soutien ou d'appui financier à réaliser les projets ou les actions, les questions des textes et lois qui manquent des mesures d'accompagnement, leurs apports sont inestimables.

L'analyse des résultats de la recherche a montré ce côté dynamique d'offrir des actions et des projets qui contribuent à la création des emplois (pérennes et non-pérennes) et au développement de l'humain. L'analyse faite sur les cas étudiés de cette recherche présente des convergences et des divergences de tout ordre. Il a fallu repérer des convergences mais aussi des spécificités, à défaut de trouver, en l'occurrence, des réelles divergences suivant les modèles et les styles de management, sur la constitution de l'objet social et dans la définition des attentes professionnelles des EOCs.

4. Convergences et divergences sur les cas étudiés : approches discursives.

Le principe fondamental d'une convergence observée de manière globale, est le fait que toutes les EOCs visent une seule ambition, celle de promouvoir l'art camerounais. Accorder une place de choix à la créativité artistique et culturelle camerounaise sous toutes ses formes, avec une seule spécificité, celle de présenter des œuvres originaux et exclusives aux consommateurs des produits culturels. Toutes les EOCs se rejoignent également autour d'un point essentiel, celui de la forme juridique : association culturelle ou entreprise associative, avec des réelles ambitions déterminantes et professionnelles. Cette convergence de choix sur la forme juridique s'explique par les avantages qu'accordent cette dernière aux acteurs-entrepreneurs culturels, dans les démarches administratives, les avantages fiscaux, l'absence d'obligation de déposer les comptes (sauf pour les associations recevant chaque année un certain montant de dons ou de subventions).

Étant peu réglementée par la loi, une association bénéficie donc d'une grande souplesse dans son fonctionnement. Aucun capital social n'est à libérer, les membres ne sont pas tenus des dettes sociales. Bien qu'entreprise associative ou association culturelle, elle fait du commerce, vend des produits, des biens et des services de manière habituelle, pourvu que les statuts le précisent, et aussi ne pas partager des bénéfices, mais peut tout de même en réaliser. Elle doit gagner de l'argent, s'insérer dans le tissu économique.

À cet effet, toutes les bénéfices réalisés doivent être réinvestis dans le matériel, servir à payer les salaires, les honoraires des collaborateurs et les charges d'exploitation. Toutes les EOCs fonctionnent ou subsistent garce aux donations, aux sponsorings et des toutes les aides possibles. Pour réaliser leurs projets et leurs actions, elles sont dans l'obligation d'aller vers les partenaires financiers ou techniques, solliciter des soutiens et de l'accompagnement, ce qui est contraire à la Loi N° 90/053 du 19 décembre 1990, en son article 11 : *hormis les associations reconnues d'utilité publique, aucune association déclarée ne peut recevoir ni subventions des personnes publiques, ni dons et legs des personnes privées*.

Parmi les quatre EOCs analysées, l'une d'elle se démarque des autres par rapport à son statut juridique : l'association les Écrans Noirs, reconnue d'utilité publique. Elle reçoit une aide du gouvernement. Elle peut recevoir des legs, des donations et surtout posséder des immeubles non nécessaires à l'accomplissement de son objet social, en application de la Loi N° 90/053 du 19 décembre 1990, en son article 11.

Au sein des EOCs, on y trouve des salariés et des collaborateurs suivant leurs objets sociaux. Sur la question de convergence, elles n'ont pas les mêmes modes de fonctionnent. Le cas du FIMBA par exemple, il est géré par deux associations culturelles. Qui elles-mêmes ont des salariés, qui se retrouvent dans la gestion du FIMBA, cette fois-ci en mode bénévolat.

Ce modèle de fonctionnement laisse à réfléchir, et nous n'avons pas eu des explications de la part des promoteurs du projet sur cette question. Quelques explications obtenues ne nous ont pas permis de définir ce modèle de management, du coup, difficile pour nous de se prononcer à ce sujet. À la différence de Doual'Art, du PRDC et du Festival les Écrans Noirs qui ont des salariés permanents et non-permanents.

En effet, chacune des EOCs se démarque des autres sur la question du modèle et du style de management. Doual'Art, le Festival Écrans Noirs et le FIMBA sont gérés par les managers avec des fortes qualités, des compétences et de l'expérience professionnelle. Toutes les décisions viennent d'eux. Ils sont des moteurs d'impulsion des savoirs, des connaissances et d'intelligences pour les salariés ou les collaborateurs. Parmi eux, on y retrouve une diversité de style de management, différentes formes de conduire des salariés, multiples formes d'autorités sur la gestion des EOCs, un vrai capharnaüm professionnel.

Difficile de déterminer la forme ou les formes de management au sein des EOCs que nous avons analysées. Il y a les approches autoritaires, paternalistes, persuasifs et rarement délégatifs ou consultatifs. Ce qui prime dans ce que nous avons observés, c'est le style autocratique et centré autour du chef de l'exécutif. Les gestionnaires, les salariés et les collaborateurs doivent porter les valeurs de l'entreprise associative ou de l'association culturelle, en suivant les normes établies par le manager. impossible de se situer ou de définir un modèle ou un style spécifique à chacune d'elle.

Toutes les EOCs proposent des bonnes idées pour développer l'économie de la culture et des arts, de promouvoir les valeurs traditionnelles et culturelles du pays, mais, chacun dans son secteur d'activité. De la musique scénique pour le FIMBA, de la cinématographie pour le Festival Écrans Noirs, l'art contemporain pour Doual'Art, du tourisme culturel et des musées pour le PRDC, les EOCs dessinent un environnement culturel de rentabilité économique, et proposent une vision de croissance sur l'économie de la culture.

Divergence dans les actions à mener, dans les productions artistiques, dans la diversité culturelle des choix des actions suivant de l'environnement professionnel, face à cela, les acteurs-entrepreneurs culturels ce sont engagé à offrir le meilleur des actions pour le développement culturel des EOCs.

5. Présentation analytique des cas étudiés.

Une recherche nécessite des preuves et des résultats qui s'appuient sur des supports ou des objectivités. Dans le cadre de cette étude, l'objectif est de s'appuyer sur quatre cas dits « *opérationnels* » sous la gestion des acteurs privées et indépendants. Il s'agit de déterminer des points d'alignements ou communs entre les EOCs dans la structuration et le fonctionnement, suivant un modèle économique et la définition des domaines d'activités observés sur le terrain.

5.1. De la convergence à la divergence des pratiques et des méthodes.

5.1.1. Le premier cas : Festival Écrans Noirs.

L'association Écrans Noirs est une structure qui offre de la visibilité aux acteurs du cinéma et facilite les échanges dans le secteur cinématographique, tout en offrant un espace de promotion-vente des produits des cinéastes. Il est actuellement le seul miroir dans la promotion du cinéma en Afrique centrale. Du point de vue création des valeurs, création des contenus (scientifique, pédagogique, cinématographique), création d'emplois, mise en relation professionnelle et le développement humain, le Festival Écrans Noirs est un modèle dans le développement de l'économie de la culture au Cameroun.

> *Je ne vis que de ça. Oui je crois que c'est un métier qui permet à la fois d'avoir une satisfaction intellectuelle, une satisfaction morale, une satisfaction matérielle, une satisfaction sur tous les niveaux, oui je crois que je m'épanouie dans ce métier-là* (Basseck Ba Kobhio, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

Les Écrans Noirs est une entreprise associative qui a du personnel, des biens matériels et des moyens financiers pour faire face aux charges de son existence. En dehors des emplois permanents qui s'activent quotidiennement aux préparatifs des éditions du festival année après année, le festival offre également des emplois temporaires liés au projet ou à une action bien définie (stagiaires et bénévoles).

5.1.1.1. Analyse sur les approches stratégiques et opérationnelles.

Le Festival Écrans Noirs est le seul miroir cinématographique en Afrique centrale. L'analyse de cette organisation a montré la volonté personnelle de son promoteur, à faire de ce festival un outil pouvant permettre aux cinéastes de trouver des solutions aux problèmes de visibilité. Une nécessité de construire un évènement et de structurer un marché de cinéma en Afrique centrale. Un besoin d'offrir un espace de communication et de diffusion des œuvres cinématographiques pour des cinéastes en mal de représentation. L'un des obstacles à la constitution d'une économie viable des cinémas africains est la quasi-absence de réseaux de distribution ou de diffusion suffisamment important pour engendrer des revenus réinjectables dans le circuit de production (Lelièvre, 2011 :126).

Plusieurs projets des festivals ou des rencontres cinématographiques dans la sous-région ont essayés d'exister, faute de vision, des moyens ou des mécanismes d'accompagnements nécessaires, tout s'est arrêté. *Fondé en 1997 par l'association Écrans Noirs, le Festival Écrans Noirs a pour but de promouvoir et valoriser les cinémas d'Afrique et du Monde Noir. Devenu en 2008 un festival compétitif mettant en exergue de nombreux prix et talents ; Il est un des rendez-vous annuels incontournables du 7ème art en Afrique centrale. C'est également l'occasion pour les amateurs et professionnels du 7ème art de renouer avec le film, rencontrer des acteurs et réalisateurs vedettes du continent, s'enrichir de toutes les activités annexes*

développées en dehors des salles de projection (ateliers de formation, rencontres professionnelles et autres activités culturelles qui auront lieu au village du Festival à Yaoundé[74].

En plus de vingt-ans d'existence, il a connu des problèmes au vu des résultats fixés à sa création. De la première édition tenue en 1997 comme coup d'essai, qui s'est transformée en coup de génie de nos jours, l'approche stratégique liée au changement de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation du festival s'explique, par la volonté de mieux faire et de satisfaire le public. L'approche stratégique définie par l'initiateur du projet se résume dans les objectifs à porter haut les couleurs et le flambeau de réussite des actions du festival définis dans la mise en place du projet.

Promouvoir le Cinéma Africain et le cinéma étranger sur l'Afrique et le Monde Noir en les faisant connaitre et aimer par la diffusion des films et la valorisation des métiers connexes qui les entourent ; Permettre aux professionnels du 7ème art de s'enrichir de toutes les activités annexes développées en dehors des salles de projection (marché des films, ateliers de formation, colloque, rencontres professionnelles, résidences d'écriture …) ; Détecter, encourager et récompenser les talents par des prix et compétitions ; Créer un espace de rencontres et d'échanges entre le public et les professionnels[75].

Tableau 57 *: Les réactions des acteurs de cinéma face au festival.*

Actions	**Attentes**			
	À améliorer	Valider	À revoir	À restructurer
Action formation		+ + +		
Action accompagnement	+ +		+ +	
Action production	+ +		+ +	
Action diffusion	+ +		+ +	+ +
Action visibilité			+ +	

Notice : (+ + +) : Excellent / (+ +) : Moins excellent. / Par l'auteur.

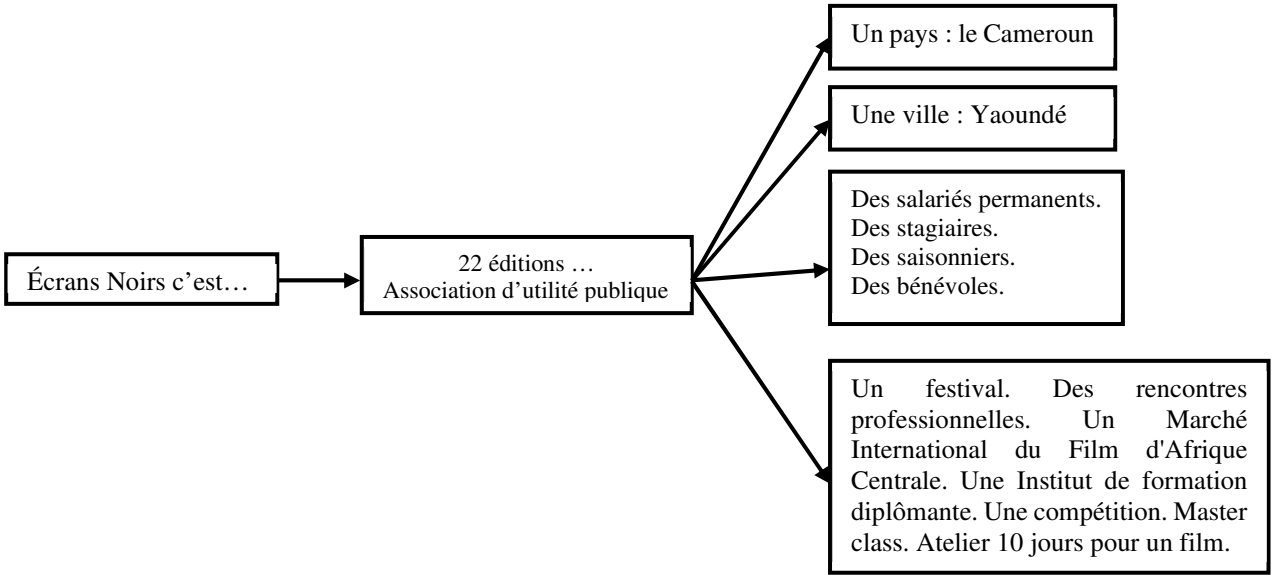
L'appréciation que portent les acteurs cinéastes reste mitiger dans l'ensemble des attentes voulues. Le fait d'évaluer le travail des autres au regard de ce qui se fait, c'est une démarche visant à contribuer à l'amélioration des pratiques et des réalités sur le terrain. En effet, plusieurs points doivent être revisités pour l'amélioration et l'organisation des résultats, du fait de son positionnement et sa capacité de fédérer autour du projet. En dehors de certaines remarques ou de toutes sortes des plaintes de la part des acteurs du cinéma, le Festival Écrans Noirs joue un rôle social utile.

Reconnue d'utilité publique par décret présidentiel, l'Association Écrans Noirs se félicite de cette marque de reconnaissance aux vues de son travail, et de ce qu'elle fait en faveur des populations et de la société. Ce nouveau titre aide le Festival à reconstruire ses attentes, à revisiter sa vision de développement, parce qu'elle bénéficie dorénavant de plusieurs facilités (administratives, financières, douanières). *Tous, nous*

[74] Qui sommes-nous. Consulté le 12/04/2019 sur : http://www.ecransnoirs.org/qui-sommes-nous-who-are-we/
[75] Idem, http://www.ecransnoirs.org/qui-sommes-nous-who-are-we/

savons que le festival est soutenu par le gouvernement, du fait que c'est d'utilité publique. En dehors des formations qui sont données lors du festival, plus rien ne se fait, sinon il faut aller débourser des sommes d'argent au sein de l'institut de formation du festival. Si les organisateurs pouvaient y penser, ça nous ferait du bien, nous les jeunes cinéastes (Cinéaste, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Schéma 15 *: le festival en quelques mots.*



Par les soins de l'auteur.

Du festival uniquement de projection des films au festival avec compétition, marché des produits cinématographiques, des rencontres professionnelles et autres, la stratégie voulue et imposée par son initiateur porte des fruits du point de vue changement et mutations. L'ouverture vers d'autres activités orientées vers le développement cinématographique, est un profit stratégique de plus pour le festival.

Tableau 58 *: Catégories et lieux de diffusion de la 22ème édition et prévision 23ème édition.*

Catégories de films en compétition.	Longs métrages Internationaux / Documentaires internationaux / Courts métrages internationaux / Longs métrages Afrique Centrale / Documentaires Afrique Centrale / Courts métrages Afrique Centrale / Longs métrages camerounais / Documentaires camerounais / Courts métrages camerounais / Séries télévisées / Films étrangers.
Catégories hors compétions.	Rétrospectives / Hommages / Panorama / Coups de cœur.
Lieux de projections de la 22ème édition.	Le palais des congrès de Yaoundé / L'Institut Goethe / La salle Sita Bella. La salle du Centre Culturel Camerounais. La fondation Salomon Tandeng Muna. Le village du festival au Musée National pour les projections en plein air.
Compétition officielle par catégorie pour 2019. (23ème édition)	Fiction long métrage international. Documentaire international. Fiction court métrage international. Film étranger (Long métrage fiction et documentaire long et moyen métrage). Série. Fiction long métrage Afrique Centrale. Documentaire Afrique Centrale. Fiction court métrage Afrique centrale. Fiction long métrage camerounais. Documentaire camerounais. Fiction court métrage camerounais.

Source : https ://www.ecransnoirs.org/projections-et-competitions-2/

La culture dans sa globalité a toujours été considérée comme le parent pauvre de l'économie du développement. Ces modestes récompenses de la part du festival répondent aux attentes et aux besoins des créateurs qui, se voient encourager et stimuler dans le quotidien de leurs créations cinématographiques. Cette année, le prix a été attribué à la réalisatrice Machérie Ekwa Bahango (RDC) pour son film Maki'la.

Tableau 59 *: les récompenses lors des compétitions.*

Les Jurys décernent les récompenses suivantes		
Prix	***Cash Prize***	***Distinctions***
Écran du court métrage camerounais.	150.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du documentaire camerounais.	200.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du meilleur acteur camerounais.	150.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran de la meilleure actrice camerounaise.	150.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du meilleur scénario de long métrage camerounais.	100.000 FCFA	Un parchemin
Écran du film camerounais.	500.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du court Afrique Centrale.	200.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du documentaire Afrique Centrale.	250 000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du film d'Afrique centrale.	500.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du Court International.	500.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran du Documentaire International.	1.000.000 FCFA	Un trophée + un parchemin
Écran d'Or.	3.250.000 FCFA	Un trophée + un parchemin

Par les soins de l'auteur.

Tableau 60 *: Frais de droits de projection.*

Droits de projection pour les films retenus en compétition lorsque ceux-ci ne sont pas pris en charge.	
• Fiction Long métrage international.	100.000 FCFA
• Fiction Court métrage international.	65.000 FCFA
• Documentaire international.	75.000 FCFA
• Film étranger.	75 000 FCFA
• Série (3 épisodes successifs de 26min. ou 2 épisodes de 52min).	75.000 FCFA
• Fiction long métrage Afrique Centrale.	65 000 FCFA
• Documentaire Afrique Centrale.	50.000 FCFA
• Court métrage Afrique Centrale.	35 000 FCFA
• Fiction Long métrage camerounais.	50 000 FCFA
• Fiction Court métrage camerounais.	30 000 FCFA
• Documentaire Camerounais.	40 000 FCFA

Source tableaux : http://www.ecransnoirs.org/wp-content/uploads/2019/02/REGLEMENT-ECRANS-NOIRS-2019.pdf

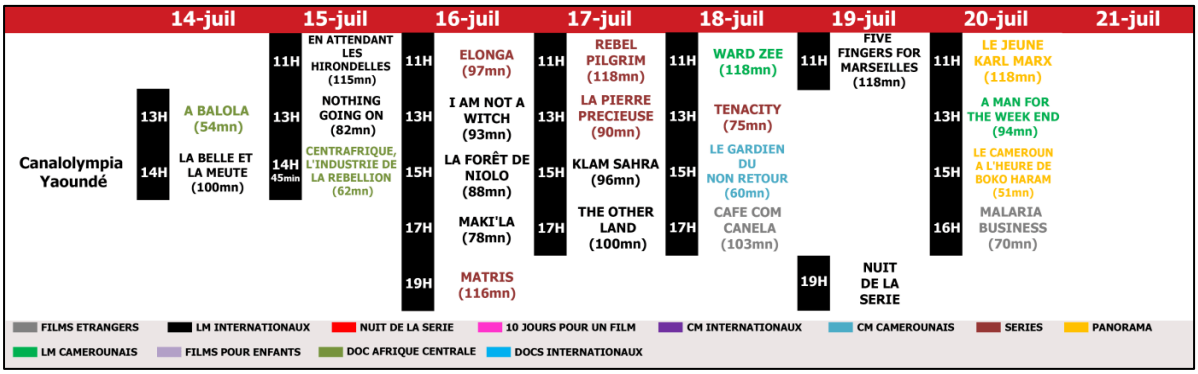
Tableau 61 *: Films récompensés à la 22ème édition.*

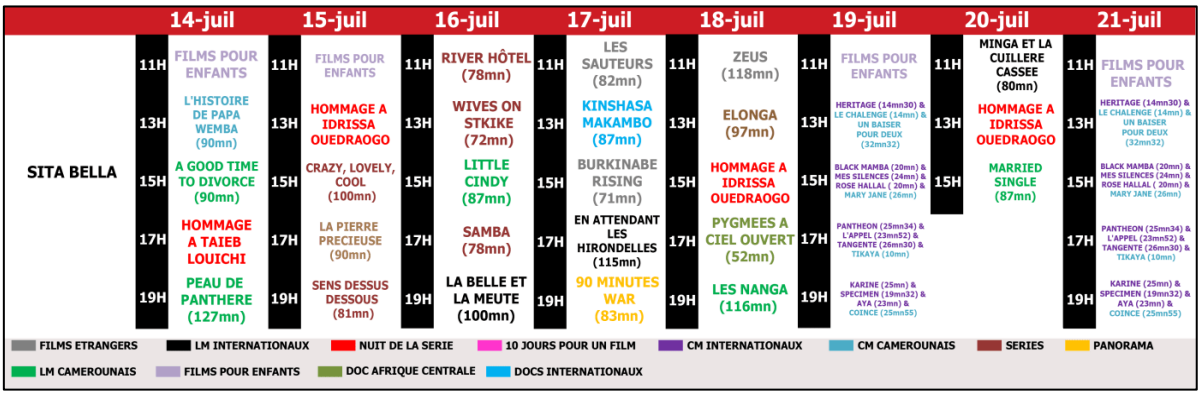
Récompense	***Récipiendaire***	***Pays***
Écran de la meilleure actrice camerounaise.	AWAH MELINE AZAH dans REBEL PILGRIM.	Cameroun
Écran du meilleur acteur camerounais.	ANURIN NWUNEMBON dans WARD ZEE	Cameroun
Écran du film camerounais.	Rebel Pilgrilm de Paul Samba et Chinepoh	Cameroun
Écran du DOC Afrique centrale.	NTARABANA de FRANCOIS L. WOUKOUACHE	Cameroun
Mention spéciale Écran de l'Afrique centrale.	TENACITY de MUSING DERICK	Cameroun
	MINGA OU LA CUILLERE CASSEE de Claye EDOU	Cameroun
Écran de l'Afrique centrale.	REBEL PILGRIM de Paul Samba et Chinepoh Cosson	Cameroun
Écran du Long Métrage Étranger.	Les Sauteurs de Moritz Siebert, Estephan Wagner et Abou Bakar.	Allemagne
Écran de la série.	Samba de Enah John Scott	Cameroun
Écran du DOC international.	POISSON D'OR de MOUSSA DIOP ET THOMAS GRAND	Sénégal
Écran du court métrage international.	SPECIMEN DE FAB MANGA du Cameroun	Cameroun
ECRAN D'OR.	MAKI'LA de MACHERIE BAHANGO	RDC
Prix spéciaux (court-métrage de 10 min)	Lauréate « 10 jours pour 1 film » : Bih Ambe Esther avec HASSAN	Cameroun

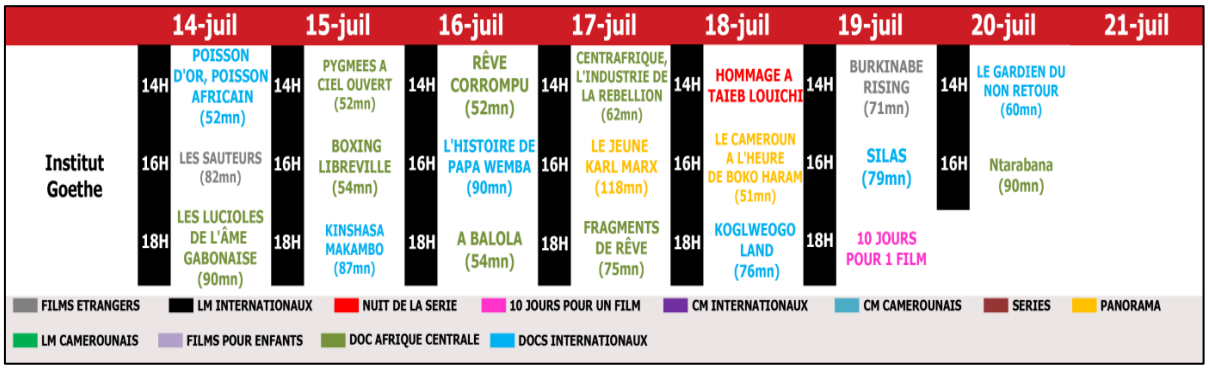
Source : http://www.culturebene.com/43011-festival-ecrans-noirs-2018-les-laureats-sont-connus.html

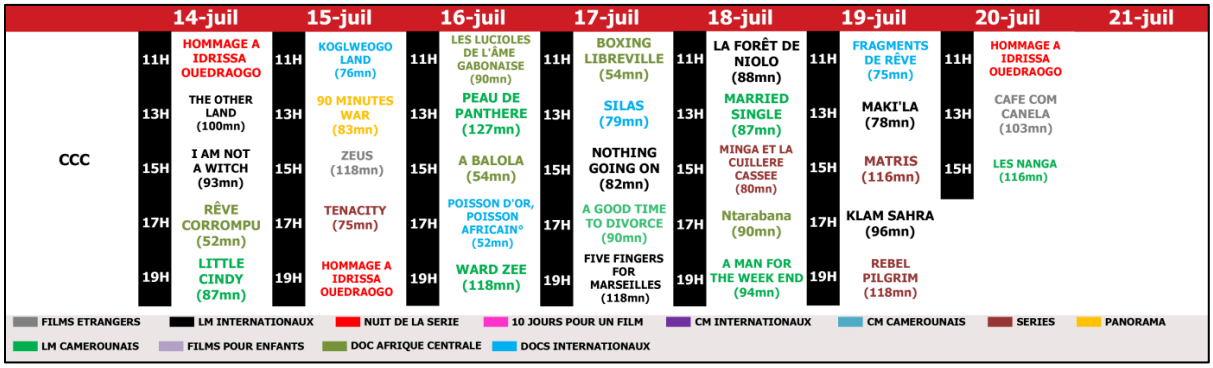
L'édition 22 tenue du 13 au 20 juillet 2018 a diffusée plus d'une centaine des films, repartie dans des différentes salles de la ville. La force du festival est de rassembler des publics, sachant qu'il n'existe pas « un » mais « des » publics, selon Claude Forest (2011 :63) et Emmanuel Ethis (2009), différents autour des créations cinématographiques du Cameroun et d'ailleurs.

Images 54 - 57 *: Programmation édition 2018.*









Source : https://www.ecransnoirs.org/programmation/

5.1.1.2. Approches constructives et techniques.

Construire un évènement et la structurer du point de vue technique, les attentes doivent être bien définies en amont et en aval. On ne peut pas dire que le festival ne se porte pas bien. On essaie d'exister et de tenir le coup. Parfois on envi de lâcher, de tout abandonner parce que personne ne vous comprend et les finances ne suivent pas. On essaie de garder la tête haute[76]. Les défis de s'agrandir et de s'ouvrir vers l'extérieur, les défis de sortir hors les murs du Cameroun, les défis de s'imposer comme un tremplin en Afrique centrale et, les ambitions de toucher un large public ont été structurés avec efficacité et détermination, suivant les données recueillies et analysées.

Les changements observés depuis la création à ce jour, laisse transparaître cette volonté qu'anime le manager du projet, à construire un événement bien structurer et bien organiser, répondant aux normes internationales des festivals. Cette posture nous renvoie aux réflexions de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), sur les questions de la construction sociale, encore appeler, le paradigme du construit social.

Il s'agit de considérer l'organisation comme un construit social, c'est-à-dire comme une réponse à un problème de l'action collective, et non comme une donnée naturelle. Dès lors qu'une activité ne peut être menée à bien par un individu unique, isolé, par le seul exercice de ses propres capacités, se pose le problème de l'organisation. Pour connaître et comprendre une organisation, il est nécessaire d'étudier les choix et les stratégies des individus qui la composent (Crozier & Friedberg, 1977).

Le Festival Écrans Noirs est la représentation d'un construit social dont les hommes continuent de mettre en place des mécanismes. Les mécanismes qui permettent à l'homme de déterminer son parcourt et de s'assurer des mutations souhaitées. Dans l'objectif de s'agrandir et de protéger les acquis sociaux du festival dans le cadre de l'extension de la couverture sociale, le festival s'est associé avec la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), afin de réfléchir sur les acquis des acteurs du cinéma.

Cette démarche est une victoire pour les créateurs des œuvres d'arts sur le plan de la protection sociale, dans un pays où, l'assurance maladie est inexistante, ou les créateurs des œuvres d'arts vivent au jour le jour. Cette convention est un résultat positif dans la construction d'une société saine, équitable et sans discrimination. Ce discours est une ouverture vers la reconnaissance sociale, du travail du créateur des œuvres d'arts envers les acteurs-entrepreneurs culturels.

[76] CAMEROUN : ECRANS NOIRS 2018 - BASSEK BA KOBHIO : « UNE RÉELLE VOLONTÉ DE RECONQUÉRIR LE PUBLIC » : CAMEROON. Propos Recueillis Par MN mercredi 25 juillet 2018 07:15:41. Consulté le 20/04/2019 sur le : https://www.camer.be/69277/14:6/cameroun-ecrans-noirs-2018-bassek-ba-kobhio-a-une-racelle-volontac-de-reconquacrir-le-public-a-cameroon.html

Un autre construit social pour faciliter les échanges professionnels et la mise en relation entre les créateurs, les producteurs et les acheteurs des produits cinématographiques, est la création d'un Marché International du Film de l'Afrique Centrale (MIFAC). Une valeur ajoutée célébrée en deux éditions depuis 2017, qui pourrait se développer et prendre son envol tôt ou tard, en mode indépendance du festival. Pour les initiateurs du projet, le MIFAC doit se positionner comme une plateforme par excellence, pour les échanges entre les producteurs, les distributeurs, les créateurs de l'Afrique Centrale et du monde entier. Les résultats pour l'édition 2 tenue du 17 au 20 Juillet 2017 à l'Hôtel la Falaise de Yaoundé, dans le cadre de la 21ème édition du festival les Écrans Noirs se décrits de la manière suivante dans le tableau ci-dessous :

Tableau 62 *: Résultat du MIFAC 2017.*

MIFAC 2017	**500 m2** aménagés pour les expositions, échanges, visionnages et tables rondes.
	415 produits dont **276 films** et **139 projets**.
	19 Exposants dont Canal+, A+, Zili Jungle Studio, Télé Tchad, Patou Films International, MTN Cameroon, DIFFA, Côte-Ouest, CFI, Concordia Prod, Canal 2 Movies, Les Films Terre Africaine.
	Des producteurs et porteurs de projets de 6 pays de l'Afrique Centrale (Cameroun, Gabon, Congo, Tchad, RCA, Guinée Équatoriale) auxquels se sont joints des ressortissants de RDC et de l'Angola.
	Des acheteurs, diffuseurs, producteurs et distributeurs d'Afrique Centrale, d'Afrique de l'Ouest et d'Europe.
	+ de 500 visiteurs (professionnels divers du cinéma, producteurs, Réalisateurs, acheteurs, vendeurs d'œuvres audiovisuelles, cinéphiles)
	+ de 45 médias locaux, sous régionaux et internationaux pour couvrir l'évènement
	04 tables rondes et exposés (Canal+, A+, MTN Cameroon, Association Convergence (droits d'auteur))
	115 deals conclus et **75** envisagés.

Source : https://www.ecransnoirs.org/wp-content/uploads/2018/04/Dossier-de-présentation-du-MIFAC-0.pdf

Le développement du cinéma au Cameroun passe aussi par l'appui réaliste de l'État, à soutenir et à encourager les créations locales. Accorder de la place et de l'importance aux acteurs cinématographiques du pays qui produisent des films, mais qui manquent des lieux de diffusions.

5.1.2. Le deuxième cas : Espace Doual'Art.

Doual'Art est une entreprise associative appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS). Sa politique artistique est orientée vers l'accompagnement et le soutien aux artistes qui s'intéressent aux questions urbaines. Avec pour siège la capitale économique et implanté au cœur du centre-ville de Douala, l'Espace Doual'Art est un lieu symbolique dans l'histoire de la royauté Douala. En se fixant sur les questions d'urbanisme et des mutations sociales, les porteurs du projet Doual'Art ont fait de la ville de Douala, le modèle pratique. Douala fait partie des villes africaines qui connaissent des véritables problèmes d'urbanisations.

Douala est la première ville du Cameroun en termes de population : le recensement de 2005 dénombre 1.931.977 habitants, avec une faible avance sur Yaoundé d'une centaine de milliers d'habitants. On estime réellement le nombre d'habitants actuel à 2.5 millions d'habitants, mais beaucoup s'accordent à dire que ces chiffres sont surement en deçà d'une réalité difficilement mesurable (Taheraly et Yalcouye, 2013 :31). Le choix de Douala n'est pas anodin, du fait que l'une des initiateurs du projet est originaire.

En s'installant dans la ville de Douala, au regard du projet porter par les initiateurs, l'ambition est de contribuer à l'amélioration de l'image de la ville, du point de vue artistique, car la ville est confrontée à des problèmes d'urbanismes. Ainsi, l'approche de développement sur les stratégies de l'art contemporain serait la solution, pour redessiner les plans de la ville artistiquement. Suivant cette posture, les initiateurs du projet Doual'Art sont parties à la conquête des quartiers et des lieux publics de la ville. Installer dans le bâtiment de la propriété familiale Manga Bell, qui fait partie de la Pagode de Douala, les bureaux de Doual'Art un lieu historique de la ville.

Très peu d'équipements culturels et de loisirs sont recensés à Douala, ce qui manque pour une population si nombreuse et si jeune. Douala souffre d'un manque d'établissements culturels et de loisirs depuis la période sombre des villes mortes, qui a mis une sorte de coup d'arrêt dans la vitalité de la ville et dans les investissements à tout projet. Les cinémas ont fermé ; les théâtres et espaces culturel sont insuffisants pour une agglomération d'une telle envergure. Peu de perspectives d'emplois, peu d'occupation culturelle, absence de sentiment d'intégration dans une ville qui se développe d'elle-même sans les autorités locales, sont autant d'arguments qui, d'après les dires des habitants eux-mêmes, poussent beaucoup d'entre eux à oublier leurs soucis dans la fête et l'alcool (Taheraly et Yalcouye, 2013 :41).

L'entreprise associative de l'économie sociale et solidaire (ESS) Doual'Art compte parmi les EOCs qui participent au développement de l'économie de la culture du Cameroun. Le lieu dispose d'une salle de 300 m² où sont programmées 7 expositions par an. On y trouve un centre de documentation ouvert au public et deux salles de travail et de réunion pour l'accueil de séminaires, lectures publiques et ateliers destinés aux professionnels de l'art. Pôle de convivialité, il offre également un jardin-terrasse cafétéria. *C'est un de mes endroits préférés pour prendre un verre et discuter entre amis* (Marylin Douala Manga Bell, Entretien, Douala, Octobre, 2017).

De sa création en 1991 à ce jour, ce qui était juste un projet est devenu une entreprise associative faisant partie de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec des projets réalistes et futuristes. Dans la culture, il y a à la fois beaucoup d'acteurs de l'ESS et un rapport au territoire très important. C'est donc un environnement favorable à la co-construction de projets. Une politique culturelle ne se résume pas à la diffusion et à la programmation. Elle doit aussi développer le travail de création. Penser ensemble permet d'adapter le besoin de la collectivité avec ce que peut faire le porteur de projet.

Cependant, entre la subvention et l'appel à projets, il n'existe pas encore de vrais outils juridiques pour accompagner la co-construction. Les projets culturels ont deux avantages : ils sont transversaux et le droit

à l'expérimentation y est mieux toléré. L'ESS, via la culture, est donc un vecteur pour transformer la façon dont les politiques publiques sont abordées[77].

Doual'Art c'est d'abord l'histoire d'un couple, l'un expatrié français (Didier Schaub, l'historien de l'art) et l'autre camerounaise, une princesse de la famille royale (peuple Duala), revenu de la France après des longues études dans des domaines différents. L'analyse de cette entreprise que nous avons qualifiée d'entreprise de l'économie sociale est une aventure périlleuse dans un environnement pas habitué à ce dont elle propose comme service. Pour exposer l'art contemporain en Afrique, *il faut savoir être seigneur ou guerrier : se battre chaque jour pour rappeler que ce qui peut paraître "superflu", sur un continent qui a bien d'autres priorités, relève en fait de l'essentiel* (Marylin Douala Manga Bell, Douala, Avril, 2014) propos recueillis Kamdem Souop.

Sur les offres proposées par l'Espace Doual'Art, nous avons pu recueillir les impressions des citoyens un peu aisé et lambda :

Mon cher ami, tu imagines un peu moi qui suit chauffeur de moto pour 6.000 FCFA à la fin de la journée du travail comme gain, aller acheter un tableau de peinture qui coute 50.000 ou 70.000 FCFA ? mais ce de la folie. Là-bas, c'est entre eux les blancs et les gens qui sont riches qui iront acheter ces choses-là. Pour moi, c'est quand je vais gagner au PMUC que j'irai acheter les tableaux. Mais après, pour faire quoi avec ? (Wakam, chauffeur de moto, Entretien, Décembre, Yaoundé, 2018).

L'art n'est pas seulement pour les riches ou pour les blancs, c'est pour tout le monde. Je sais qu'il est difficile de débourser une grosse somme d'argent juste pour s'en procurer une œuvre d'art, mais cela dépend des revenus des gens et du niveau de vie de chacun. Ayant fait mes études en occident, je connais la valeur d'une œuvre d'art et je sais ce que cela procure à l'homme. À chacun ces gouts et ces moyens (Tchuentue, Cadre dans une entreprise, Entretien, Décembre, Yaoundé, 2018).

J'ai été une fois invité au vernissage des tableaux à l'Espace Doual'Art, je suis sortie de là avec un tableau qui m'avait fasciné, car le genre était spécial. Et quand j'ai découvert que c'était un artiste camerounais, j'étais bluffé, et je n'ai pas hésité de l'acheter au prix fixé par la galerie. Le tableau trône dans mon salon et j'aime le voir et analyser les contours de la peinture pour décrypter le message. L'art est beau » (Pascaline Kamdem, citoyenne lambda, Entretien, Décembre, Yaoundé, 2018).

[77] Patricia Andriot, vice-présidente du Réseau des collectivités territoriales pour l'ESS (La Gazette, 2017 :35).

Images 58 - 59 *: À Fleur de peau » de Jean David Nkot*[78] *– Janvier 2017.*

De la divergence à la convergence des discours sur les œuvres d'arts proposés par l'Espace Doual'Art, on est dans le réalisme absolu, dans la compréhension des réflexions des citoyens et dans l'analyse des approches des solutions à apporter aux populations par les responsables de la galerie. À titre de rappel, tout est parti à la suite des multiples évènements tragiques qu'a connus le pays en 1991, sur fond des revendications d'une vraie démocratie occasionnant ainsi les villes mortes. Les rues, les avenues, les marchés étaient pris d'assaut par la population assoiffée d'une vraie démocratie. La ville était sens dessus – dessous, les dégradations des édifices publiques et privées, la transformation d'une ville en mode guérilla.

Le principe et le phénomène des villes mortes se caractérisent toujours par cette approche des actes de vandalisme, des actes de destructions sans prise de conscience, des pillages, des slogans hostiles au pouvoir et des violences de toutes natures (Tedongmo Teko, 2016 :126). Cette contestation venue de la population marquée par le ras-le-bol du coût de la vie et du taux de chômage, a été une démonstration de force contre le pouvoir qualifié de dictatorial. Un pouvoir qui dure depuis des années sans partage égal des richesses du pays.

Ces manifestations ont été le point de déclique et de départ de la réflexion de l'appropriation de la rue par l'art, à la différence des vandales pour les initiateurs du projet Doual'Art. Une manière de dire aux autres que la destruction n'est pas toujours la réponse à donner à un pouvoir qualifié de dictatorial. L'art peut aussi être un moyen de dire NON, en occupant les rues de manière revendicative par les installations et les monuments révolutionnaires.

[78] Né en 1989 à Douala, où il vit et travaille. Il a obtenu une licence en dessin et peinture à l'Institut des beaux-arts de Foumban. Il flirte avec les ateliers des ainés comme ceux de Hervé Youmbi, Salifou Lindou, Jean-Jacques Kanté, Pascal Kenfack, Ruth Belinga et Guinette Dale. Il structure sa démarche plastique autour de l'impact de la violence, de l'indifférence et de la passivité de la communauté internationale et des gouvernements sur la situation des victimes dans le monde mais en particulier en Afrique. Source : http://davidnkot.over-blog.com

Pour Marylin Douala Manga Bell et Didier Schaub c'était du pain béni dans la mise en place d'un projet en gestation. En effet, la rue est le lieu par excellence des rencontres et des échanges des humains, un lieu de la créativité de tous genres, un lieu pour toutes les manifestations possibles (revendications, défilés, …). Si la rue est la représentation de tout cela, pour Marylin Douala Manga Bell et Didier Schaub, elle peut aussi servir à autre chose que la revendication, les manifestations politiques, la danse et autres.

L'art créatif a aussi son rôle à jouer dans l'appropriation des coins et recoins des quartiers de la ville, devenant ainsi l'outil de socialisation et de communication culturelle. En sortant des quatre murs de la galerie, l'art contemporain s'est installé dans les rues et les espaces publics de la ville de Douala. Ces espaces et ces lieux sont devenus des terrains artistiques pour l'art contemporain.

Des espaces qui deviennent des lieux d'échange avec la population, pour présenter les créations artistiques, et de maintenir un lieu social. Communiquer au moyen des œuvres créatives avec la population, est une approche sociale que partagent des artistes. L'intention des initiateurs du projet est d'installer l'art dans l'espace public, de façon que la rue soit aussi un lieu de culture, sous-entendu, culture et éducation. Signalons aussi que les rapports entre les initiateurs du projet avec les artistes n'ont pas toujours été au beau fixe, car incompris par eux.

5.1.2.1. Stratégies de mutation et de construction : opérationnalisation par des actions.

Enregistrée en 1991 sous le n°126/LC19/SP/BAPP par la préfecture du Wouri, l'entreprise de l'économie sociale et solidaire Doual'Art a traversé des étapes, des moments et des saisons pour atteindre sa maturité et son professionnalisme. Que des bonnes et des mauvaises rencontres sur le parcours de la transformation stratégique qu'ont connu les porteurs du projet. Par exemple avec les autorités locales, les relations ont été bonnes ou mauvaises selon les différents responsables politiques qui se sont succéder à la tête des institutions (Tedongmo Teko, 2016 :129). Incompris par les uns et compris par les autres, les projets portés par la structure souffrent parfois de manque d'accompagnement et de soutien nécessaire.

Qu'à cela ne tienne, plusieurs projets ont vu les jours et certains continuent de se développer, ainsi que la création des emplois permanents et intérimaires. L'entreprise associative emploie ponctuellement de nombreuses personnes ressources comme les artistes, les designers, les architectes, les curateurs, les auteurs, les chercheurs en fonction des différents projets mis en œuvre dans le cadre du développement des projets.

Bien des difficultés rencontrées dans la mise en route des projets et dans les installations à réaliser dans la ville de Douala. La ville dont la patronne est originaire et parfois incomprise par les siens. Seules l'abnégation et la détermination ont été présentés comme solution pour développer stratégiquement et

opérationnellement les projets. Dans cette logique d'opérationnalisation stratégique sur le terrain et dans la démonstration du dynamisme de l'entreprise sociale dans la ville de Douala, l'occupation de la rue et des espaces publics reste le point d'appui dans la réalisation des projets de Doual'Art, sans oublier le point de départ qui est la galerie, lieu des expositions permanents et temporaires.

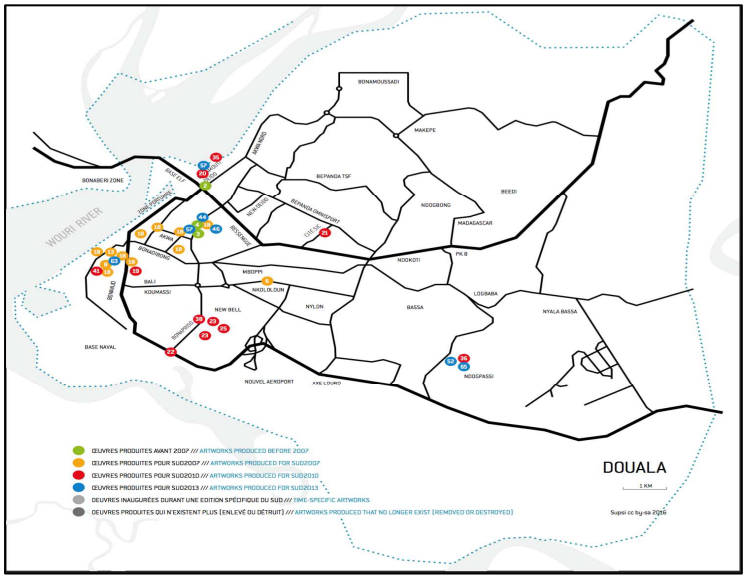
Dans le prolongement des actions, Doual'Art a décidé de mettre en place un observatoire d'analyse et d'études. Un instrument au service des chercheurs et des créateurs afin de mesurer l'impact de l'art contemporain dans la ville de Douala. Cet observatoire intervient dans l'invention des nouveaux outils d'investigation, et opérer les processus des changements scientifiques. L'ambition finale est de répondre à des préoccupations qui ne sont pour l'instant que de l'ordre de l'intuitif.

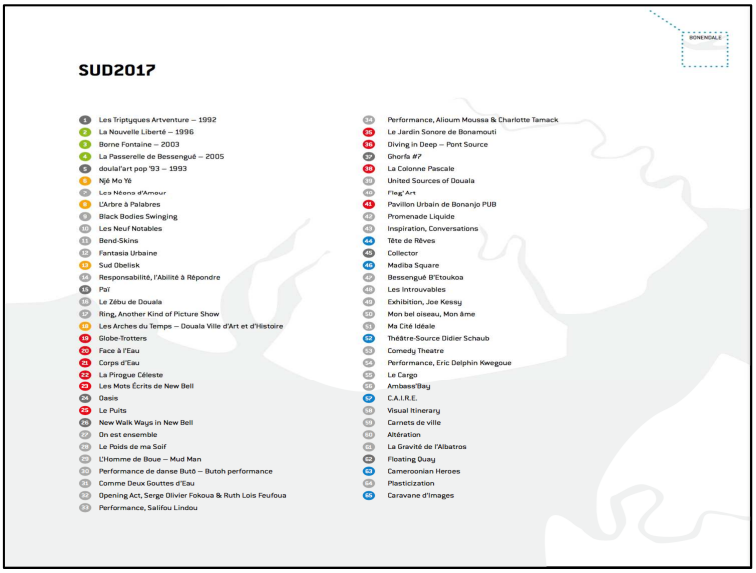
Tableau 63 *: Description de l'Espace Doual'Art.*

Dans la rue.	• Des pièces de théâtre. • La réalisation de fresques murales. • L'édification d'une structure monumentale. • Des concerts gratuits en extérieur.
Dans ses murs.	• Un espace d'expositions. • Plusieurs ateliers de formation pour plasticiens. • L'ouverture d'une centrale d'achat pour matériel et fourniture plastiques. • Lieu de répétition pour comédiens. • Des représentations théâtrales.
Surface des expositions (galerie).	• 400 m2 en intérieur. • 800 m2 en extérieur.
Infrastructures	• Salle de spectacle. • Espace ateliers & Bar. • Galerie d'art / espace d'exposition. • Espace pour les associations. • Librairie / espace de documentation. • Espace extérieur.

Adapté par nos soins.

Images 60 - 61 *: Programme « Douala Ville d'Art et d'Histoire ».*





Source : http://doualart.org/art-public/

Le programme Douala Ville d'Art et d'Histoire présente les réalisations faites par Doual'Art sous la forme d'un jeu des pistes touristiques. Les deux cartes ci-dessus présentent le circuit des visites guidées et commentées dans la cadre de la découverte de toutes les réalisations faites dans la ville de Douala pour les touristes ou un visiteur lambda. D'un point à un autre, on découvre les réalisations des artistes produites année après année dans la ville de Douala. Des guides accompagnent et commentent la découverte de la ville artistique et historique dans le cadre du programme Douala Ville d'Art et d'Histoire.

> *Grâce à ce que les gens de Doual'Art ont fait dans la ville et surtout dans mon quartier, ça m'a donné le gout d'aimer l'art, et de savoir que les artistes sont des gens bien et font du bon travail* (Jean-Paul, Taxi moto, Douala, Octobre, 2017).

Parfois ce qu'ils font ne me dit rien, je ne comprends presque rien. Alors ça me donne envie de découvrir tout en me posant des questions sur la valeur de ces choses-là (Ambourantibi, Habitante de Bépanda, Douala, Octobre, 2017).

Depuis 2007, je participe au festival SUD pour mieux connaître l'art et de découvrir les motivations des artistes à faire un tel travail. Ainsi en 2013, j'ai décidé de participer au workshop informal studio Marlboro South- Johannesburg en qualité d'auteur libre, je vous jure que c'était génial, et depuis lors, je me lancé dans la formation de métier d'urbaniste et développeur urbain (Michel Ateba, Cadre, Douala, Octobre, 2017).

Au siège de Doual'Art, il y a aussi une bibliothèque pour enrichir les connaissances des personnes à la quette des informations et du savoir, avec plus de 5000 titres spécialisés sur l'art (mouvements, techniques, évènements, …) qui y sont référencés. On y retrouve également un coin multimédia pour consulter les données numériques. Les porteurs de Doual'Art ont voulu s'inscrire dans la durée, en créant une action artistique triennale dénommée, « ***Salon Urbain de Douala*** » en sigle SUD et lancée en 2007. Le SUD est un festival triennal mettant l'art de la créativité et de l'innovation en public.

Ce projet est le prolongement de la vision de l'entreprise sociale Doual'Art, sur l'accompagnement des artistes, des créateurs, des performers et autres, dans l'offert de la métamorphose artistique de la ville de Douala. L'évènement s'inscrit dans la définition de la place et du rôle de l'art en public. Suivant cette perspective de transformer l'urbanisme de la ville de Douala par l'art et la créativité, le SUD s'impose alors comme un laboratoire d'invention. Une manière de faire de la ville un lieu de la culture, un lieu du développement de l'art contemporain ou encore, un lieu des échanges entre les populations et les artistes. La première édition du SUD s'est tenue en 2007, du 09 au 16 décembre.

Après cette édition de SUD2007, il y a eu SUD2010 (du 04 au 11 décembre) sur le thème de « *l'eau* », le SUD2013 (du 03 au 10 décembre) avec pour thème « *Douala Métamorphoses* », le SUD2017 (du 05 au 10 décembre) sous le thème « *la Place de l'Humain* », le SUD2019 et l'acte SUD2022 en préparation. La triennale du SUD est devenu l'outil par lequel passe Doual'Art pour développer ses projets et ses actions artistiques. Il est l'instrument stratégique et opérationnel où passe le développement des nouvelles idées de mutations sociales et urbaines pour la ville de Douala, ainsi que d'autres villes africaines.

Au moyen de cette approche, le SUD participe à la maîtrise des changements s'opérant dans son espace environnemental et pour le bien des habitants. *Doual'Art a su se construire une reconnaissance locale, nationale et internationale qui n'est pas seulement une reconnaissance de curiosité, mais une reconnaissance de la particularité du travail effectué* (Tedongmo Teko, 2016 : 129). Dans cette perceptive d'accompagner le projet Doual'Art dans sa mise en place dans la ville de Douala, en dehors du SUD, un autre projet a vu le jour dénommé « **Ars & Urbis** », avec pour ambition de produire des données

scientifiques issues des conférences, des colloques et des rencontres professionnelles, dont la première édition s'est déroulée en 2005, du 10 au 15 janvier.

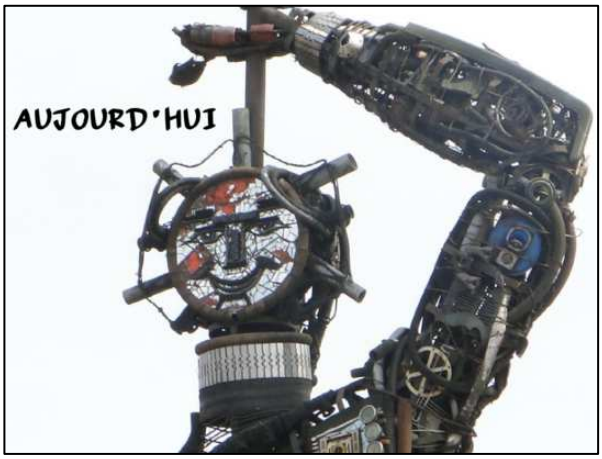
5.1.2.2. Stratégie pour la métamorphose des patrimoines en péril.

Les créations artistiques installées dans des lieux publics nécessitent de l'entretien du fait qu'elles font face aux réalités naturelles (pluie, soleil, vandalisme, …). Pour 2013, c'est 11 œuvres qui ont été rénover grâce à un appel de fonds par crowdfunding pour une enveloppe de 3.000 euros. Cet appel de fonds dont l'objectif était de 3.000 euros a donné un résultat de 3.930 euros, soit 130% sur un total de 39 contributeurs.

Images 62 - 67 *: Quelques images présentées lors du crowdfunding pour réparation en 2013.*

© Face à l'Eau, de Salifou Lindou

© La passerelle d'Alioum Moussa



© La Nouvelle Liberté, de Joseph Francis Sumégné

5.1.2.3. Stratégie d'accès à l'espace public : résistance et résilience.

La résistance se construit à chaque fois, contre quelque chose, grâce à quelqu'un ou quelques-uns, au sein de conditions spécifiques et de réactions particulières (le risque d'être rangé sous la catégorie d'excentricité), et en vue de quelque but, rappelant à tout moment que la culture et les arts ne mènent pas une existence retranchée, à l'abri des conflits (Ruby, 2002 :3). Le discours de Ruby (2002) est le reflet du combat que mène la Princesse Marilyn Douala Manga Bell à faire de la ville de Douala et ses quartiers, des lieux de la transformation artistique.

La posture de la patronne de Doual'Art réside dans la résilience et l'abnégation absolue. L'exemple retenu dans nos résultats sur l'esprit de résistance est le monument de la liberté du rond-point de Deïdo à Douala. Malgré les guéguerres, les prises des positions négatives et les refus d'ériger des œuvres d'art dans l'espace public, venus de la part des populations, des autorités traditionnelles locales et de certains membres de la collectivité municipale, la résistance menée par les artistes et les promoteurs du projet sur l'installation des œuvres d'art contemporain prouve à quel point l'art c'est de la résistance.

La preuve, suivant le discours de Ruby (2002), les œuvres installés y sont toujours et jouent la carte de la résistance. Certains lieux où ont été installés et érigés les œuvres d'arts, ils sont devenus des sites de références, des endroits touristiques et des lieux historiques. Le monument est érigé dans l'un des ronds-points de la ville de Douala à Deïdo. Après l'acceptation par les journalistes, les autorités administratives et politiques ainsi que quelques citoyens de la ville, de voir un tel monument, une grosse polémique s'est installée.

Les choses deviennent de plus en plus tendus et tournent au vinaigre (Malaquais, 2006 :113) sur son installation, parce qu'ériger dans le village des autochtones, sachant que l'artiste à l'origine du monument n'est pas issu de la communauté Duala. *L'irruption, sur un rond-point de Douala, de l'art contemporain sous la forme monumentale d'une statue de 10m de haut confectionnée à partir de déchets divers, éclaire la plus grande ville du Cameroun dans sa modernité, sa fange et ses souffrances* (Malaquais, 2006 :111) est une démarche stratégique pour Doual'Art, de faire accepter l'art contemporain aux néophytes de la ville, et de s'habituer à cet art inconnu par certains.

> *La nouvelle liberté » se veut une incarnation de cet ethos. Pour Doual'Art, il y allait d'une mise en pratique, de l'élaboration d'un exemple tangible. En érigeant la sculpture monumentale de Sumégné, on allait démontrer qu'individus, associations et pouvoirs publics peuvent œuvrer de concert, qu'ensemble ils sont à même de faire ce que seuls ils seraient incapables d'accomplir. Deux aspects de l'opération, en particulier, devaient servir à étayer cette démonstration : le financement et le choix du site. Pour financer la création et l'installation de La nouvelle liberté, Doual'Art ne sollicita que des fonds privés, dons de fondations et d'individus. Il s'agissait par-là de montrer que le bien-être de la communauté n'incombe pas à la seule municipalité – qu'il faut donner pour recevoir. En même temps, l'ONG souhaitait rappeler aux instances publiques qu'elles aussi ont des devoirs, que sans leur apport la ville ne peut tout simplement pas fonctionner. Pour*

> *ce faire, Douala-Bell et Schaub élient un site qui, au départ, surprit. Il s'agissait d'un carrefour dont la chaussée était alors si cabossée qu'il était devenu quasi-infranchissable. Le but était de faire honte à la municipalité. Si la statue était érigée et que rien n'était fait pour combler les innombrables nids de poule à son alentour, la ville perdrait la face. C'était un moyen d'amener la communauté urbaine à faire quelque chose – n'importe quoi – pour améliorer l'état des routes (*Malaquais, 2006 :115-116).

Au-delà des discordes et des disputes autour du monument, l'œuvre d'art est le point de la rencontre entre les hommes et l'imaginaire inattendue. Au travers d'une œuvre d'art, c'est un message qui est transmis. Le cas du monument de « *la nouvelle liberté* », on parle du droit à la parole pour les citoyens. Cette démarche est une autodétermination pour les acteurs culturels, tout en mettant en lumière les questions d'identité au centre du débat entre les tribus. « *La nouvelle liberté* » est pour beaucoup, une référence.

Certains y voient dans cette installation une force, un tournant décisif pour les artistes et les décideurs de Doual'Art de faire de cette ville, le laboratoire des transformations. C'est ainsi dire, c'était qu'un début (Malaquais, 2006 :123) dans la guerre des installations et de faire habituer les néophytes avec les œuvres d'arts. L'installation de ce monument au rond-point de Deïdo est venue modifier les habitudes des gens, et aussi faire de ce lieu, un carrefour de toutes les rencontres de la société. Le visage de ce lieu s'est transformé, rendant le rond-point un lieu des échanges, des commerces et des toutes les activités marchandes inscrites dans l'informel et le formel.

De jour comme de nuit, les acteurs économiques dans l'informel et le formel font du chiffre d'affaires indirectes grâce à l'embellissement du site par les autorités de la ville, suivant la volonté déterministe des porteurs du projet Doual'Art. En quelque sorte, l'installation de ce monument dans ce lieu presque oublier par les autorités et abandonné à son triste sort, a réveillé le politique pour aménager le site. La métamorphose du lieu a dédoublé les activités économiques autour du monument. Le lieu s'est transformé en petite zone économique au sens du terme.

L'arrivée du nouveau pont conduisant vers le quartier industriel de Bonabéri au départ du rond-point est devenue, une aubaine pour tous et, une valeur ajoutée économiquement. La vision des initiateurs du projet était de redonner une nouvelle image attractive du site via l'installation du monument. Après l'installation et le don de La Nouvelle Liberté à la municipalité de Douala, cette dernière a beaucoup investi sur l'urbanisation du Rond-Point Deïdo, en particulier par l'éviction des marchés informels autour de la zone, l'installation de lampadaires, l'aménagement des routes, et l'entretien du jardin du rond-point (Malaquais, 2006 :112).

5.1.2.4. Doual'Art et les partenaires financiers.

Aucun projet ne peut s'autofinancer à 100% surtout quand il fait partie de l'économie culturelle et créative (ECC), sans faire recours aux financements extérieurs. Doual'Art fait partie de ces organisations qui font

constamment recours aux partenaires financiers pour réaliser des projets ou des actions. Par exemple, au sein de l'équipe administrative, certains postes sont créés en fonction des projets et de leurs financements. La cas pratique durant l'accès au terrain est la fonction du chargé de communication, qui était sur le point de terminer avec son contrat, à la suite de la fin d'un projet et de son financement. N'ayant eu accès au budget de fonctionnement de la structure et des budgets des projets ou des actions, il a été difficile de se fixer sur l'état financier de la structure. Tant qu'il y a des emplois stables et permanents dans la gestion quotidienne de Doual'Art, la santé financière est garantie.

Les questions financières dans les EOCs en Afrique restent une chasse gardée. Elles font parties de ces informations confidentielles que nulle n'a accès. La réflexion qu'il faut retenir dans le cas de Doual'Art sur cette approche fonctionnelle sur projet ou sur action pour financer leurs actions, la volonté de répondre aux attentes des populations. Le SUD2017 par exemple est un projet de grande visibilité, dont les populations ont été les grands bénéficiaires. Pour l'édition 2017, selon la presse locale, le budget alloué pour les seize chantiers artistiques était « *estimé à 350 millions de francs CFA (534.000 euros)* »[79]. Ce budget est le seul élément financier obtenu lors de la recherche.

5.1.3. Le troisième cas : le Festival International des Musiques Bantoues (FIMBA).

Porté par deux associations culturelles, le FIMBA est un festival dont la priorité est de promouvoir la musique du Centre et du Sud du Cameroun, plus précisément, les musiques bantoues. La finalité est de transmettre les valeurs, les identités de ces régions, et de faire connaître les particularités rythmiques dansantes du Bikutsi. Depuis la dernière édition de 2018, le festival s'est ouvert vers d'autres genres musicaux puisant dans les airs Bantous. En dehors de l'action principale du festival qui est la musique scénique, plusieurs d'autres activités l'entourent afin d'agrémenter les festivités.

Au compteur, c'est 20 éditions réalisées, des centaines d'artistes produits sur la scène du festival, des actions de formations menées pour les acteurs culturels et les journalistes. Il y a aussi plusieurs autres activités qui se tiennent en marge de chaque édition (élection des miss, concours jeunes talents, jeux de sociétés, …), un grand marché des arts et de l'art musical, pour promouvoir les identités culturelles du Cameroun, mise à disposition des acteurs culturels de la ville. L'analyse de cette entreprise associative produisant de la musique scénique a permis de s'immerger dans les réalités organisationnelles d'un festival qui attire des publics.

Passer d'une appellation à une autre dénomination, c'est-à-dire du Festi-Bikutsi au FIMBA à la 20ème édition, la mutation voulue par les organisateurs a tenu ses promesses. Parmi les ambitions finales, c'est l'ouverture du festival à l'international avec les musiques du monde. Le FIMBA est un outil de

[79] Douala ou l'art de se réapproprier la ville, Par latribune.fr | 22/12/2010. Consulté le 23/04/2019 sur : https://www.latribune.fr/journal/edition-du-2312/culture/1091299/douala-ou-l-art-de-se-reapproprier-la-ville.html

communication qui véhicule des valeurs culturelles, artistiques et musicales au service des férus de la bonne musique. Il a aussi une posture sociale, du fait qu'à travers ses activités, il offre un espace de dialogue au public. En 20 ans d'existence, il est devenu le symbole d'une pérennité d'un évènement musical au Cameroun, qui résiste aux phénomènes des disparitions.

Sa longévité se définisse par la volonté de ses initiateurs de se mettre à la place des populations qui en demandent en tout temps. Le FIMBA est une valeur ajoutée dans l'environnement musical du pays. Constant, pérenne et longévité, tels sont les adjectifs à mettre au compteur du festival, qui, depuis des années est resté le seul évènement qui tient ses promesses pour l'intérêt des artistes et du public.

5.1.3.1. Le FIMBA en 20 ans d'existence.

Depuis 20 ans, il est sous la conduite de deux mordus des arts et de la culture, René AYINA, le directeur et Léontine BABENI, le directeur exécutif. Tous les deux forment un binôme exceptionnel dans l'univers du développement culturel au Cameroun. Pour eux seuls, ils cumulent plus de 40 ans d'expériences d'exercices. Ils sont appuyés et soutenus par une équipe des professionnelles, une armée des volontaires et des bénévoles au service de la cause musicale camerounaise. Il est devenu un moment important dans l'agenda culturel du pays et depuis 20 ans, il tient ses promesses et continue de faire des heureux.

L'ambition manifeste des organisateurs est de rendre indépendant le festival vis-à-vis des deux associations porteuses depuis sa création. Le but est de le rendre juridiquement indépendant, capable de porter son projet de développement suivant un modèle économique bien défini. Un modèle économique qui doit permettre de s'ouvrir vers l'international, avec à la clé la création des emplois pérennes et temporaires. Le FIMBA est un projet au service de la promotion de l'art musical. Il se déroule dans un environnement où, il manque permanemment des financements.

Le festival va se mettre sur pieds et la première édition en 1995 est un succès à rééditer, cette aventure continue jusqu'à la 20e aujourd'hui. Les techniques d'organisation ont évolué, le comité d'organisation s'est arrimé, le FIMBA est né pour accompagner la politique culturelle et tendre vers la mise en place des industries culturelles. Le temps étant à la numérisation, considérons donc le FIMBA comme le prolongement par continuité du Festi-Bikutsi [80].

Le FIMBA compte parmi les événements culturels qui font de la résistance dans l'organisation de ses éditions, malgré le manque criard des financements. Sans relâche, il réalise ses éditions année après année. Sa longévité n'est pas synonyme d'un parcours tranquille, parce que le festival a également, comme les autres festivals, traversé des moments tumultueux. À chaque édition, il faut boucler le budget, trouver

[80] À Propos du FIMBA. Consulté le 14/052019 sur : http://fimba.info/a-propos/

d'autres partenaires. C'est une démarche qui est devenue comme un rituel pour les porteurs du projet pour pouvoir réaliser chaque édition.

Les mauvaises langues ont eu du grain à moudre. Les langues fourchues dont l'écho à dû vous parvenir. Pour porter à l'encan des mauvaises nouvelles concernant le Festival International des Musiques Bantoues (FIMBA), en stigmatisant l'organisation tatillonne, l'absence de communication médiatique, l'insuffisance des stars et bien d'autres fadaises encore. Ce faisant, elles pensaient décourager les initiateurs du FIMBA, ou à tout le moins les ébranler. Certes il y a eu du retard à l'allumage mais fallait-il pour autant clouer au pilori aussi facilement une initiative qui dure depuis un quart de siècle et dont l'on en est rendu à la vingtième borne ? [81].

> *Je pense que c'est une expérience qu'il faut maintenir étant donné que c'est une plateforme que nous avons créée pour donner la visibilité au travail artistique et musical qui est fait dans notre pays nous espérons que nous aurons le soutien nécessaire pour continuer ce projet qui entre dans les arcanes de la politique culturelle du Cameroun, hier c'était le Festi-Bikutsi aujourd'hui c'est le FIMBA, nous avons voulu élargir le spectre culturel , le spectre de la professionnalisation de la musique camerounaise. Il faut créer un nouveau mode de vie, un nouvel environnement afin de redonner l'envie d'écouter la musique de qualité. Le Cameroun, Afrique en miniature a-t-on coutume de dire, est un pays dont la diversité est l'une des choses la mieux partagée. Diversité ethnique, de culture, de tradition et de sonorité musicale. Ceci montre à suffisance que la musique au Cameroun transgresse les différentes barrières qui peuvent exister entre les peuples, les rend fusionnel et induit de façon implicite une tolérance* (René AYINA, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Le principe d'une détermination c'est de croire en sa vision, en ce que l'on croit et de faire en sorte que cela ces ambitions puissent se réaliser, peu importe la durée. Ceux à quoi pensent les initiateurs du FIMBA, en inscrivant le projet sur trois variables : la particularité, la spécificité et l'ambition. Ces variables sont des déclinaisons des valeurs, des identités et des déterminations comme définies dans le tableau ci-dessous :

Tableau 64 *: Particularités, spécificités et ambitions du FIMBA.*

Particularités	***Spécificités***	***Ambitions***
Promouvoir la culture du Centre.	Faire parler le rythme Bikutsi	Faire raisonner cette musique au-delà des frontières camerounaises.
Promouvoir les musiques Bantoues.	S'ouvrir tout d'abord sur les zones géographiques des musiques bantoues, puis sur toutes l'Afrique.	S'affirmer comme le lieu emblématique en Afrique centrale des musiques bantoues, et faire de Yaoundé la capitale par excellence des musiques issues des traditions bantoues.
Faciliter la rencontre des cultures.	Par la rencontre des cultures, faire de Yaoundé la plaque tournante des musiques originales issues des cultures bantoues.	Au moyen des rencontres des culturels, susciter des envies d'hybridités musicales entre les artistes musiciens bantoues, à proposer des musiques particulières et originales. Favoriser le brassage culturel à travers l'introduction d'autres rythmes sur les scènes du festival, la formation et l'orientation des jeunes artistes et apporter sa contribution à la réussite du vivre ensemble.

Par les soins de l'auteur.

[81] Vamos FIMBA, l'édito de Parfait Tabapsi. Magazine Mosaïques – spécial FMBA, n°001 du novembre 2018.

Améliorer la qualité et l'offre des spectacles, susciter la réflexion sur l'industrialisation des musiques bantoues sont les mobiles de ce changement de nom. Lorsque je sors de la période de crise, la question qui revient souvent, c'est comment peut-on faire pour sortir les obscénités des chansons Bikutsi comme si c'était seulement dans ce rythme que l'on chant ce genre de chose. On a donc décidé de mettre sur pied la révélation du Bikutsi pour que les jeunes qui sont révélés soient encadrés (René AYINA, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Pour cette 20ème, ce festival de musique à opéré une double mue. D'abord pour ce qui est de la dénomination. Ce qui n'était alors jusque-là qu'une évocation qui apparaissait depuis quelques éditions en appoint du titre initial du festival (Festi-Bikutsi) a pris la place d'icelui et s'affirme désormais avec fierté. Cherchant sans doute le moyen de faire oublier aux aficionados et autres thuriféraires la nostalgie du Bikutsi qui doit plus que ne jamais faire sa mue selon les organisateurs. L'autre nouveauté cette année, c'est le nouveau site de l'évènement délocalisé à l'esplanade du stade Ahmadou Ahidjo de Yaoundé, plus accessible et plus imposante. Une double mue que les jours qui passent permettront de qualifier au fur et à mesure que le festival se déroulera (Parfait Tsamfuesi, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Cris, applaudissements et nostalgie sont au rendez-vous au FIMBA où l'exaltation de la musique africaine en général et celle camerounaise en particulier est de rigueur (Enyegue, Entretien, Yaoundé, Novembre, 2018).

Le FIMBA est le seul évènement musical actuellement dans la ville de Yaoundé, qui s'impose comme une plateforme des musiques du monde. Suivant les discours des férus de la bonne musique, en dehors des événementiels programmés à dents de scie, le festival est l'unique lieu qui redonne des sourires aux publics. Il n'est pas à comptabiliser dans le lot des fêtes traditionnelles organisées par les tribus ou les chefs coutumiers. Vingt ans d'existence, c'est une longévité à mettre au compteur du professionnalisme de ces promoteurs. Sa survit tient lieu de la volonté des initiateurs du projet à faire de Yaoundé, la capitale de la musique bantoue et des musiques du monde. Le FIMBA dans sa formule actuelle, d'après les initiateurs, doit favoriser l'ouverture des frontières musicales du Cameroun au reste du monde.

Le développement du FIMBA passe par les mécanismes d'accompagnements stratégiques et techniques définis par les initiateurs du projet, en se projetant à long termes. Comme l'explique son directeur René AYINA, « *je souhaite que le FIMBA continue. Vous savez que le monde est en mutation, nous voulons que ça continue avec une nouvelle vision et les jeunes nous tendent la main parce que nous sommes en train de vieillir* »[82]. L'édition 2018 était le symbole de la confirmation des efforts consentis toutes les années passées, à trouver sa place dans l'univers des musiques au Cameroun et à définir son identité culturelle. Le FIMBA, ce sont aussi des mécontents sur les réalités de l'édition 20, du point de vue organisation et stratégie communicationnelle, *« cette ambiance musicale est marquée par des petites insuffisances telles*

[82] Entretien, dans le fond, rien n'a changé. Magazine Mosaïques – spécial FMBA, n°001, page 8 du novembre 2018.

que le manque de chaises et une communication peu professionnelle, car les médias n'ont eu aucun dossier de presse et planning de prestation des artistes »[83].

Lorsque le FIMBA se tenait au camp Sonel les années antérieures, la logistique était assurée et permettait aux festivaliers de se sentir à l'aise. Au contraire, celle-ci est ennuyante car l'on n'a pas été au courant de son lancement et sur leur affiche, l'on ne présente pas le jour de spectacle de tel ou tel artiste. Vraiment, c'est décevant et surtout que l'on s'attendait à une véritable organisation [84]. Dans sa stratégie de développement, de croissance et de production, le FIMBA 2018 ne s'est concentré uniquement sur l'art musical scénique. Il y a eu également d'autres activités comme : le concours des jeunes talents en musique, les concours pour les prix Ladies and Gentlemen (les ambassadeurs de la culture bantoue), les jeux de songo'o, les jeux de luttes traditionnelles Africaines et autres animations culturelles.

Sur le site de l'édition 2018, il y a eu une centaine des stands d'expositions dédiés au secteur de la communication (la radio, la télévision, la téléphonie mobile), un village numérique, un « *coin gastronomique se trouve derrière l'exposition des grandes figures emblématiques de la musique camerounaise* »[85] ; des stands d'objets ventes des créations artistiques des entrepreneurs et des artisans locaux, des produits de la forêt en plein cœur du FIMBA.

La 20ème édition a connu la participation des artistes et des professionnels du Benin, du Congo Brazzaville et du Tchad. Une ouverture vers l'extérieure, comme promesse faite par les initiateurs pour le développement du festival. Durant cette édition 2018, il s'est tenue deux formations professionnelles. Le premier était réservé pour les journalistes sous la thématique, *des journalistes à l'école de la critique musicale* sous la coordination du CAMAC (Cameroon Art Critics), *donner des outils aux journalistes culturels pour mieux rendre compte de la musique dans leurs médias respectifs*[86], et le deuxième ouvert aux acteurs culturels axé sur le « *management des projets culturels*.

5.1.3.2. Quelques partenaires du festival.

Comme tous les festivals du monde, la quête des partenaires financiers, artistiques, techniques et autres s'avère importante pour tenir son évènement. Pour cette édition 2018, le FIMBA a connu le soutien des acteurs étatiques et privés. Du côté de l'État, il y a eu deux ministères : le ministère des arts et de la culture (MINAC) qui a mis à la mise à disposition du festival un car podium, d'une valeur de plus 10 millions de FCFA en mode package (podium, sonorisation, lumière, techniciens), ainsi quelques facilitations des démarches administratives, et le ministère des sports avec la mise à disposition, du nouveau site pour les festivités situées à l'esplanade du stade omnisports Ahmadou Ahidjo.

[83] Propos recueillis par Lucie ENYEGUE. Magazine Mosaïques – spécial FMBA, n°002, page 4 du novembre 2018.
[84] Magazine Mosaïques – spécial FMBA, n°002, page 4 du novembre 2018.
[85] Magazine Mosaïques – spécial FMBA, n°002, page 4 du novembre 2018.
[86] Magazine Mosaïques – spécial FMBA, n°001, page 3 du novembre 2018.

Un emplacement et un carrefour stratégique du fait qu'il désert presque tous les quartiers de la ville. Il nous a été signalé également de la participation financière du cabinet du président de la République. En dehors des partenaires institutionnels étatiques, Il y a eu des partenaires privés qui ont répondu favorable à l'appel de la 20ème édition, dont le sponsor principal était *Booms Link International SA (spécialisée dans la fabrication des voitures made in Cameroon),* ainsi que bien d'autres partenaires et sponsors. Les activités de l'édition 20 ont été inscrites dans un budget prévisionnel estimé à 126.470.862 FCFA[87].

Images 68 - 71 *: le village du festival (expositions et public).*

© FIMBA

5.1.4. Le quatrième cas : le Programme la Route des chefferies (PRDC).

Le PRDC est né de l'initiative de la diaspora camerounaise de Nantes en France. L'intention du projet est de faire connaître les cultures camerounaises à l'extérieur du pays, et de jouer la carte de la sauvegarde des traditions des chefferies. Cette démarche vise à promouvoir les arts et les traditions des peuples de l'Ouest du Cameroun, par le tourisme culturel et les échanges internationaux en matière de développement touristique. Le PRDC est un programme cher aux peuples de l'Ouest, du fait qu'il a pu regrouper plusieurs musées et rallier plusieurs chefs traditionnels à cette cause de valorisation, des traditions et des valeurs

[87] Confère dossier de présentation du FIMBA.

culturels des territoires de l'Ouest. Il est le fruit d'un constat observable de la part des chefferies, qui ont la charge de gouverner les tribus et les traditions.

Une gouvernance traditionnelle qui est en prise dans un engrenage de modernisme, ainsi que par la perte du patrimoine matériel. Pour ne pas tomber dans cette problématique de modernisme et de la disparition du patrimoine entraînant une perte des valeurs identitaires et séculaires dans différentes sociétés au Cameroun, la création et la mise en place d'un tel programme pour sauvegarder les biens culturels et traditionnels en valait la peine. Le PRDC est une expérience unique au Cameroun et en Afrique francophone. La volonté de sauvegarder les valeurs culturelles et traditionnelles, de promouvoir les identités et les traditions est une posture un peu spéciale, voire nouveau pour les africains face à la mondialisation et au modernisme. Nouveau parce que la démarche est inscrite dans une approche collective, sortant ainsi des chantiers individualistes habituels afin de mieux gérer le patrimoine traditionnel et historique commun.

5.1.5. Les enjeux du programme.

D'après notre étude, les enjeux du PRDC s'appuient sur deux orientations pratiques et stratégiques, à savoir : l'enjeu territorial, et l'enjeu culturel et traditionnel.

5.1.5.1. L'enjeu territorial.

La principale fonction du PRDC est de pouvoir rayonner et couvrir tout le territoire urbain de la ville de Dschang. Avec un prolongement dans les territoires dits rural, où l'on retrouve les chefferies faisant partie du grand regroupement des chefs traditionnels. Parler du territoire c'est définir un espace, un endroit ou un lieu partagé par les citoyens ou les habitants, qui parfois ne partagent pas les même idéaux et les mêmes principes de développement, mais se retrouvent sur un même lieu. Dans le cas du PRDC, le territoire n'est plus cet élément physique, palpable et touchable, mais une spécifique insaisissable, afin de valoriser le patrimoine culturel et traditionnel des peuples l'Ouest des chefferies dans le Grassfields du Cameroun. Il est question de sortir des frontières construites par les hommes, suivant une limitation territoriale.

L'ambition derrière de ce projet est de comprendre la notion du territoire, comme un outil pour tisser des liens, un fil conducteur pour promouvoir le patrimoine culturel des pays de l'Ouest du Cameroun. Au moyen de ce lien territorial, l'intention est de faire intéresser les populations rurales au tourisme local, de les attirer à visiter et à aimer leur patrimoine culturel, tout en s'ouvrant vers le tourisme international. On est face à un dualisme décrit par De la Masselière & *al*., (2013), dualisme urbain-rural, construit idéologiquement au cœur même du paradigme du développement, dont la finalité se repose sur les politiques de développement des pays du Sud à mettre en relation l'urbain et le rural autour de la table de développement économique.

Cette logique prend appuie sur les principes de rentabilité économique, dont le point de chute est l'ouverture vers l'économie du tourisme. C'est-à-dire, faire émerger la région et toutes les villes où passe le programme, afin de favoriser l'essor économique de la région de l'Ouest et du Cameroun. Il est utile de retenir que le tourisme affecte l'économie du pays d'accueil, du fait qu'il engendre des revenus. En s'appuyant sur les attentes économiques, culturelles et touristiques par rapport à l'enjeu territorial, les initiateurs du programme ont aussi ouvert l'axe de réflexion scientifique suivant un regard universitaire. *« Notre territoire a besoin d'un tel programme afin de préserver notre culture, nos traditions et valoriser ce que nous avons de mieux, les chefferies »* (Entretien, Yaoundé, Décembre, 2018).

5.1.5.2. L'enjeu culturel et identitaire.

Selon Dubois et al., (1994 :128) la culture *est l'ensemble des représentations, des jugements idéologiques et des sentiments qui se transmettent à l'intérieur d'une communauté* sociale spécifique. Elle porte des valeurs, des identités et des principes dont la communauté doit se soumettre et pratiquer afin de sauvegarder son côté traditionnel. Suivant une démarche culturelle et identitaire, le PRDC vise un objectif stratégique. Une stratégie qui mise sur la valeur du patrimoine matériel et immatériel des peuples de l'Ouest du Cameroun, et la culture camerounaise en générale. Le but est de permettre aux populations de s'instruire sur ces héritages occultés par le système éducatif, non mentionnés dans les manuels pédagogiques.

Les populations camerounaises au travers de ce programme doivent toucher du doigt sur les réalités culturelles, traditionnelles et identitaires du pays. L'enjeu culturel et identitaire du programme s'explique par cette volonté de pouvoir assurer et jouer le rôle de lien entre les populations et les traditions, par des diverses représentations. Les supports communicationnels du programme par exemple font mention des plusieurs informations dont devraient bénéficier tout visiteur à la découverte des traditions et des cultures des peuples de l'Ouest.

En entrant contact avec les valeurs traditionnelles et culturelles des peuples de l'Ouest, le visiteur ou le citoyen sort de là avec des nouvelles connaissances sur les histoires des chefferies, sur la manière de vivre et les coutumes des peules de l'Ouest.

> *Les affiches présentent des éléments de la culture chorégraphique inhérente à l'Ouest-Cameroun. On reconnaît en un mode vestimentaire, qui en réalité, est une tenue d'apparat. Il s'agit précisément du port d'un tissu appelé ndop. On a l'illustration d'un chef traditionnel, portant le tissu ndop, un modèle de chéchia traditionnelle et une peau de panthère artistiquement ornés. Nous avons aussi une représentation de la danse d'une confrérie mystique de l'Ouest-Cameroun. Les acteurs sont les dignitaires de la chefferie. Ils portent des masques et une tenue faite avec des cheveux. Cette danse mystique est exécutée lors des événements importants concernant la vie de la chefferie : intronisation d'un chef ou funérailles d'un des membres de la confrérie. Sur la même affiche, il y a un personnage féminin, représentant la région de l'Ouest du Cameroun. Il porte une sorte de panier (fait*

des plumes de perroquet) et des colliers. Ces sont des éléments d'apparat arborés lors des circonstances d'animation culturelle ou lorsqu'une fille mariée perd sa mère ou son père. Sa belle-famille est astreinte à lui offrir cet accoutrement [88].

La démarche proposée par les initiateurs du programme s'inscrit de manière pratique à mettre en relation, le citoyen camerounais avec les objets d'arts. Découvrir sa culture, faire connaître son histoire et faire écho de sa culture hors les frontières camerounaises, c'est de là est née cette initiative. L'attente de cette action se résume dans la création d'un lien ou l'enjeu social. Par le lien social et culturel, le programme se propose de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, dans une démarche d'appropriation des outils nécessaires de sa communauté. Le PRDC en jouant sur la carte de la contribution à la formation professionnelle des acteurs de terrain, la finalité est de pouvoir communiquer autour des objectifs du programme, et de pousser les gens à maîtriser l'historicité de sa contré.

Quand il y a enjeu social, il y a obligatoirement une vision du développement à long termes, encore appelé développement durable. Cet enjeu social est une conception de la croissance économique. Il s'inscrit dans une perspective dans la durée, en intégrant les contraintes qui sont liées à l'environnement et au fonctionnement d'une société (Brunel, 2012 ; Edwin, 2002). Dans le cadre du PRDC, la vision dans la durée s'écrit dans la protection de l'environnement, dans la redynamisation de certaines activités traditionnelles, à l'occurrence l'artisanat et bien d'autres. Sur la question de la durabilité, il y a également les principes de la réflexion au-delà de ce qui existe, de concevoir des nouvelles stratégies sur le développement des activités touristiques, conduisant vers la création des emplois.

5.1.5.3. Attentes, ambitions et résultats du Programme.

Les points d'appuis de ce programme sont les chefferies et leurs patrimoines culturels, qui constituent le point d'ancrage (Kamdem, 2017) à la mise en place des actions. Mené par les néophytes et les professionnels en muséologie, le PRDC a été accepté par les chefferies dans l'objectif de sauvegarder les biens et les patrimoines culturels de la région. S'ouvrir également vers l'international afin de faire connaître et de promouvoir de l'existence des chefferies traditionnels des pays de l'Ouest du Cameroun, question de gagner en visibilité, et attirer plus des visiteurs du monde dans les opérations des voyages touristiques.

La principale attente des porteurs du PRDC est la problématique de la sauvegarde du patrimoine matériel et immatériel traditionnel des peuples Grassfields de l'Ouest. Il faut pousser les gens à prendre conscience, de la valeur à accorder au patrimoine, c'est le sens même de la finalité du programme. Qu'il s'agisse des trésors du patrimoine culturel matériel ou des traditions et pratiques culturelles que constituent le patrimoine immatériel (Lankarani, 2002 :624), les peuples doivent se retrouver face à l'existant, puis le célébrer.

[88] ELOUNDOU Venant. Éléments culturels dans le discours publicitaire au Cameroun : jeux et enjeux. Signes, Discours et Sociétés [en ligne], 11. Les identités culturelles dans le discours publicitaire., 17 juillet 2013. Consulté le 21/05/2019 sur : http://www.revue-signes.info/document.php?id=3116

Image 72 *: Façade d'un musée du programme.*

Source :http://journals.openedition.org/ocim/docannexe/image/1026/img-4.png

La finalité du PRDC est avant tout, la protection des biens culturels qui constituent un patrimoine matériel et immatériel de toute une génération. En parvenant à mettre ensemble les chefferies sur le projet de la route des musées et d'un programme, la stratégie est de s'inscrire dans une logique de pouvoir sauvegarder le patrimoine traditionnel. Face à la mondialisation et à la globalisation, ce patrimoine subit les exigences des pratiques différentes de celles des peuples de l'Ouest du Cameroun. Il faut survivre, résister et affronter les réalités qui viennent de l'étranger, et qui s'imposent dans nos sociétés avec l'avancé de la mondialisation.

Le PRDC est une réponse face à ce combat de la mondialisation et de la globalisation pour les peuples bénéficiant de ce programme. En s'appropriant ses cultures et les protégeant, cette posture répond à un besoin qui n'est autre que la transmission des savoirs ancestraux, et de la visibilité hors les frontières du pays. Le PRDC est une chance pour les peuples de l'Ouest du Cameroun dans la sauvegarde des traditions et des cultures, et dans la promotion des culturels locales vers l'extérieure, précisément pour sa viabilité. En installant ce programme dans cette partie du territoire nationale, c'est une ouverture du Cameroun vers le monde, par le tourisme, favorisant ainsi le développement d'un circuit économique local.

5.1.5.4. Réalisations : création et aménagement d'espaces culturels.

Le bilan présenté par les porteurs du PRDC répond à des attentes et des objectifs fixés en amont de sa mise en route, dont la création des cases patrimoniales, les constructions et les aménagements des musées, les acquisitions des biens culturels (matériels et immatériels). Dans cette démarche de redonner une nouvelle image au patrimoine culturel, il y a également la question de l'employabilité (création des emplois) et la mise en place des circuits de tourisme. Le Projet Route des chefferies (PRDC) a contribué de façon significative au développement de nouvelles sources de richesses et d'emplois locaux (100 emplois directs

créés) par le tourisme culturel. La région comptait à peine 100 établissements de tourisme au lancement du PRDC. Aujourd'hui, elle compte plus de 500 établissements d'hébergement et de restauration.

Les 13 musées du réseau PRDC accueillent annuellement plus de 100.000 visiteurs. 10 nouveaux sites touristiques sont à aménager dans le court terme. Ce projet a fait ses preuves dans la région des hautes terres de l'Ouest. Aujourd'hui, ses initiateurs sont appelés à se déployer dans les 4 grandes aires culturelles du Cameroun (Zeutibeu, 2018 :33).

Le PRDC dans sa mise route de ses axes de réalisation, pour les années 2010 et 2011, a pu construire des cases fonctionnelles de type patrimonial à Bamendjou avec à la clé, les embauches de trois jeunes pour assurer l'entretien et la survie de ces dernières. Sachant que le projet à associer les chefs coutumiers, et pour la gestion des cases, obligatoirement, il fallait faire appel aux membres du réseau, d'où l'embauche de deux jeunes notables au service du roi de la contré. En termes de fréquentation en visites, l'année 2010 a connu plus de 1031 visiteurs à Bamendjou. À Bandjoun, le PRDC a créé deux emplois dans la gestion des cases patrimoniales, et note pour cette 2010, plus de 2000 visiteurs, comprenant des nationaux et des étrangers.

Dans le contré de Bamendjinda, il y a eu également des emplois crées pour trois jeunes, dont l'épouse du roi, comme preuve de la promesse du programme à donner du travail aux habitants de la contré. Dans cette même année de 2010, le grand Musée des Civilisations dans la ville universitaire de Dschang ouvre ses portes au public, avec une surface de 1.200 m^2 portant sur les quatre aires culturelles du Cameroun. En une période d'une année, le Musée des Civilisations a reçu plus de 3700 visiteurs à la découverte des cultures, des traditions et des histoires des peuples.

5.1.5.5. Financements et partenariats.

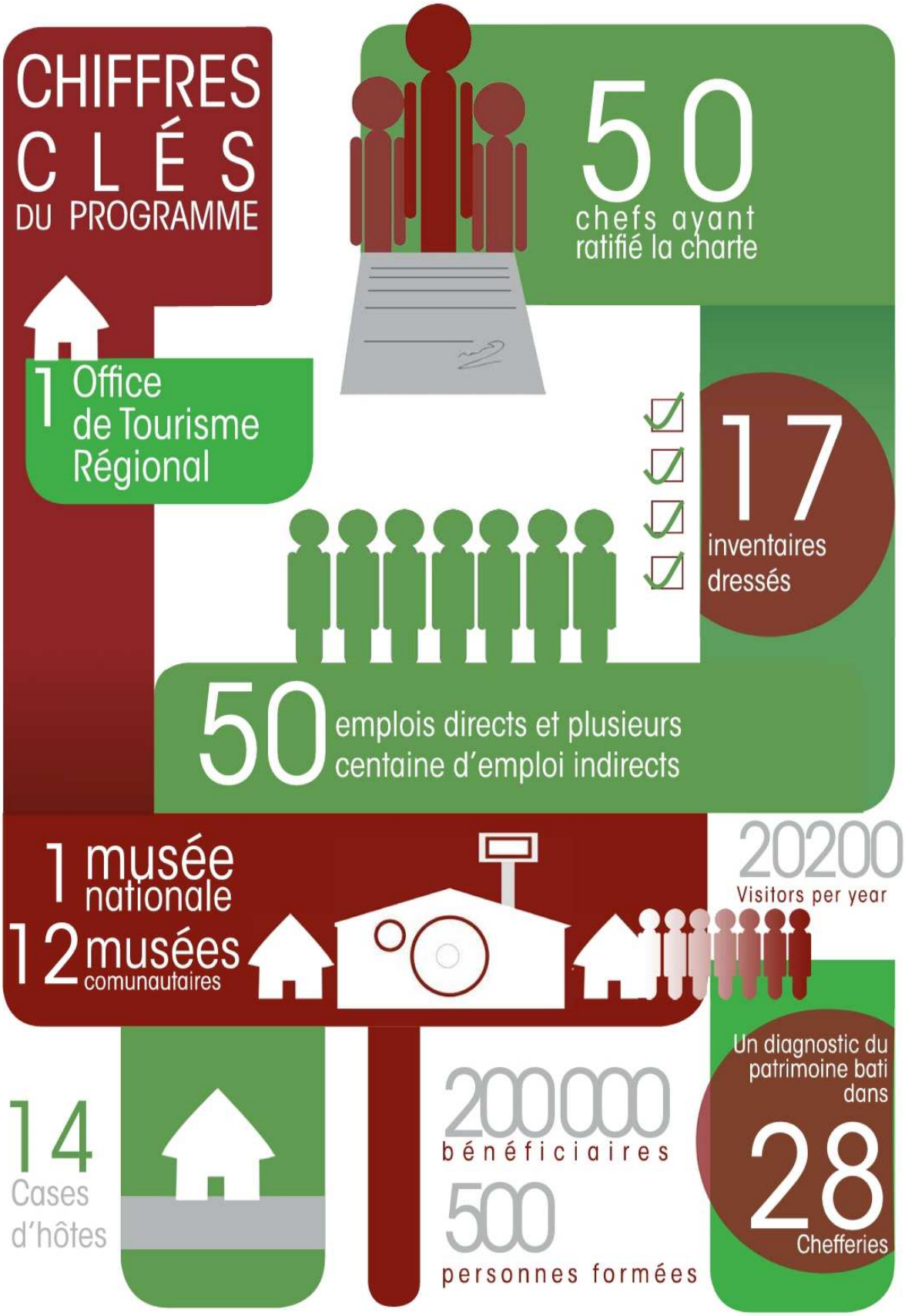
Le projet a reçu des financements venus de l'intérieur du pays et de l'extérieur. Au cœur de son développement, ce sont plusieurs partenariats techniques, scientifiques et financiers qui constituent son développement. Au niveau local, le PRDC a pu fédérer autour de lui plusieurs chefs traditionnels, où, passe le programme, avec la clé, la signature d'une charte. Les porteurs du projet ont pu créer du consensus avec une gouvernance tripartite intégrant à la fois les représentants des communes, les chefferies traditionnelles et le secteur privé touristique de l'Ouest.

Le PRDC a réussi à montrer que la gouvernance touristique du territoire est une alchimie délicate dont la réussite dépend de l'engagement des multiples acteurs du territoire à travailler ensemble (Zeutibeu 2018 :35). L'enjeu stratégique est la dynamisation d'un territoire et la valorisation des atouts de ce dernier dans la création des emplois et le développement économique.

Figure 3 *: Bilan - résultat du programme.*

Adapté des chiffres du PRDC.

Image 73 *: Les chiffres clés du Programme Route des Chefferies.*



Source : Support communicationnel ROUTE DES CHEFFERIES. Avril 2017-ilovepdf-compressed.pdf

Image 74 *: Les partenaires et institutions du Programme Route des Chefferies.*

DE NOMBREUX

PARTENAIRES ET INSTITUTIONS SOUTIENNENT LE PROGRAMME

Soutiens financiers :

Né de l'initiative de la diaspora camerounaise, ce programme obtient rapidement l'adhésion et le soutien de nombreux acteurs. Il parvient à fédérer des aides des collectivités territoriales camerounaises (Le CVUC -communes et Villes Unies du Cameroun- et la Communauté urbaine de Limbe) et françaises (Ville de Nantes, Conseil Régional du Pays de Loire), ainsi que de bailleurs de fonds bilatéraux (AFD, Ministère Français des Affaires Étrangères, Ministère de la Culture et de la Communication, Ambassade des Etats-Unis au Cameroun, etc.) et multilatéraux (Union Européenne, Banque Mondiale, Association Internationale des Maires Francophones AIMF, etc.). L'apport du mécénat d'entreprises est également déterminant, tant au niveau du Cameroun (Orange, etc.), que de la France (Air France, etc.).

Mécénat de compétence

Ces contributions extérieures ne se résument pas à des soutiens financiers. De nombreux partenaires se sont également mobilisés pour offrir à l'association et à son programme, leurs services d'expertise dans des domaines aussi variés que celui de la recherche, du tourisme, de la muséographie, de la conservation préventive, etc. Il s'agit plus particulièrement de centres universitaires et de recherche (IRD, École du Louvre, INP, Université de Dschang, etc.), d'ONG (Tourisme sans frontières, Les Anneaux de la mémoire, Architectes sans frontières) et d'institutions muséales (Musée du Quai Branly, ICOM), etc.

10

Source : Support communicationnel ROUTE DES CHEFFERIES. Avril 2017-ilovepdf-compressed.pdf

6. Regard sur le dynamisme des EOCs.

Dans sa globalité, cette étude à démontrée le dynamisme des économies culturelles et créatives (ECC) au Cameroun, face à la création de richesses, la création des valeurs identitaires, la mise en relation entre le citoyen et les œuvres d'arts et, les principes du développement humain. De la volonté d'aller puiser dans la culture qui est le gisement, des valeurs et des ressources, du dynamisme dans le rayonnement de la culture camerounaise de l'intérieur vers l'extérieur.

Davel & *al.*, (2007) parlent de la dynamique de création, la professionnalisation et l'inscription urbaine dépendant de la capacité des entrepreneurs à capitaliser leur stratégie, leur identité, leurs réseaux sociaux et leur passion en faveur de l'art et de la culture, sachant que Tedongmo Teko (2016 :157) partage cette vision à la lecture de son discours.

Le pouvoir de la créativité au cœur des inspirations de ceux qui veulent apporter une valeur ajoutée, un nouveau regard, une nouvelle identité dans le développement de la culture et de son économie. Sur les faits observés et les réalisations du terrain, qu'ils soient modifiés ou fabriqués par les acteurs-entrepreneurs culturels, il en ressort cette volonté substantielle et existentielle de la production des biens et des services culturels viables. Pour nous aider à analyser les résultats de la recherche qui ont révélés un dynamisme pragmatique des EOCs, nous nous sommes appuyés sur les normes construites les tendances stratégiques (opérationnalisation). L'analyse de ces tendances ont permis de déterminer et d'analyser les changements survenus au sein des EOCs, et ont démontrées le dynamisme de leurs pratiques sur le terrain.

Une stratégique se construit suivant une analyse conduisant vers une mutation, avec pour effet immédiat, la structuration d'une organisation. Elle suscite des nouvelles théories de développement, afin de bâtir des méthodes de gestion pratique et pragmatique. Il est question *d'impulser une innovation de rupture* comme l'explique Legrain (2007 :39). Un changement produit de la rupture afin d'aller vers des nouvelles stratégies de croissance. Quand il y a structuration au sein d'une organisation, évidement les questions liées à la modification des méthodes de gestion et au changement provoquent un choc. Un changement propose soit des évolutions sur les pratiques, soit la réorientation de la stratégie ou la vision de gouvernance pour des résultats plus performants.

Un changement qui aboutit à une modification d'après Taylor (1993), conduit toujours vers un développement et une croissance. L'évidence est de revoir les mécanismes de développement, de croissance, d'efficacité et d'efficience pour atteindre les objectifs et les résultats établis en amont. Ainsi, en se référant aux résultats de recherche, les acteurs-entrepreneurs culturels sont partagés entre le développement et l'immobilisme. Le changement est une étape qui permet de franchir les nouvelles frontières de la réflexion. Il suscite des haines, des jalousies pour ceux qui ont peur de mutations, et d'heureux pour ceux qui aiment les challenges.

7. L'environnement événementiel artistique et musical au Cameroun.

L'univers des arts et de la culture au Cameroun a connu des grands évènements culturels à grand succès, avec des projections très ambitieuses. Certains d'entre eux existent encore pendant que d'autres ce sont éteint. On pourrait citer, les Rencontres théâtrales internationales du Cameroun (Retic), le Festival international de danses et percussions Aboki Ngoma (danse), le Festival des Moments des Contes (Fesmoc), le Festival international de la caricature et de l'humour (Fescarhy), le Festival de voix de femmes MASSAO, les Rencontres Musicales de Yaoundé (REMY).

Parmi eux, certains ont pu atteindre la barre de 10 à 20 éditions. Ils se sont imposés comme des piliers du développement de l'économie culturelle et créative (ECC), avec à la clé des centaines d'emplois créés durant leurs existences. Leur disparition est dû au manque (parfois) des stratégies, voire le manque de vision construite à long termes.

En dehors du manque de stratégies et de vision à long termes, il y a également l'aspect financement. Comme la plupart des festivals ou d'événements culturels en Afrique, la question du financement pose des grands soucis pour les responsables. L'accompagnement des évènements culturels dans les pays du sud souffre d'un manque de considération de la part des décideurs politiques, et aussi des acteurs privés. Il y a des graves problèmes de soutien et d'accompagnement des évènements culturels et artistiques en Afrique. Le peu d'organismes qui soutiennent et accompagnent la créativité, n'ont plus assez des budgets pour répondre à la demande qui ne fait que s'accroitre, dans un monde où la crise sévit.

Pour ceux qui reçoivent (encore) des aides de la part des partenaires, il faut signaler un autre aspect des choses, l'arrivée tardive des financements (si financement acquis). Impossible de respecter le planning ou le calendrier construit à cet effet, on entre ainsi dans l'incertitude de tenir les délais de l'opérationnalisation. Du coté des sponsors, il y a la volonté de non-considération ou du déni total de la valeur à accorder aux actions : une vision un peu limitée dans le temps. Concernant la disparition des festivals, il y a également la problématique de l'absence des compétences qualifiées dans la conduite des actions (problèmes de professionnalisme), la mauvaise gestion des actifs du festival et l'indifférence des pouvoirs publics.

À cela s'ajoute les égos des promoteurs dans la gestion des évènements avec des ambitions ou des projections soit, mal définies ou exagérées circonscrites à courts termes. L'art a de la valeur quand elle s'exprime en toute liberté, quand elle produit des frissons, quand elle transmet des contenus identitaires et des expressions culturelles. Elle s'impose comme une valeur ajoutée quand les créations frisent avec l'innovation et la réalité. L'art est une identité particulière et spécifique. Les promoteurs doivent prendre conscience de ce dont ils font. Ils doivent valoriser leur travail en respectant celui des autres également dans ce milieu artistique.

Images 75 - 81 *: Quelques images et affiches des événements culturels.*

© Fescarhy - Directrice du Festival international de la caricature et de l'humour (Fescarhy).

© Femin'art - Affriche du Festival MASSAO.

© Jean Boog & Bios - Festival international de danses et percussions Aboki Ngoma.

© Escale Bantoo - Salon international des voix de Fame et des Musiques du Monde.

SECTION II

RAPPORT ENTRE LES RESULTATS OBTENUS ET LES PROPOSITIONS DE RECHERCHES FORMULEES SUR L'IMPACT DE LA PRODUCTION CULTURELLE SUR LA PRODUCTION ECONOMIQUE.

Cette recherche s'est proposée de répondre à la problématique liée à la création de richesses, à la création des emplois et au développement de l'humain par l'entremise des EOCs, conduite par les acteurs-entrepreneurs culturels, suivant une logique de construction outils managériaux en contexte de diversité culturelle au Cameroun. À cet effet, nous nous sommes appuyés sur deux propositions de recherches formulées en une question principale : *Comment est-ce que les pratiques managériales utilisées par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des EOCs créent de la richesse, des emplois et le développement de l'économique de la culture ?*.

De cette question principale, nous aussi formulé des questions subsidiaires : *Comment est-ce que les approches construites par les acteurs-entrepreneurs culturels développent de la richesse et créent des emplois au sein des EOCs ? Comment est-ce que les outils de gestion et de management utilisés par les acteurs du développement de l'économie de la culture produisent de la richesse ? Comment est-ce que les mécanismes d'accompagnements et de soutiens mis en place par l'État encouragent la créativité artistique et culturelle ? Comment est-ce que les enjeux stratégiques construits autour des textes législatifs encadrant le secteur du développement de la culture au Cameroun participent au développement de l'économie culturelle ?*

Les résultats obtenus et analysés ont permis de déterminer ce que les acteurs-entrepreneurs culturels peuvent gagner ou perdre dans la production culturelle, avec pour finalité, le développement de l'économie culturelle. Une légitimité qui s'explique par l'analyse et la définition de l'impact de la production culturelle occasionnée par les EOCs sur la production économique. Les résultats présentés dans ce tableau ci-dessous en apport dans le marché artistique et culturel sont les résultats de l'enquête terrain.

Tableau 65 *: Production culturelle vs production économique en part de marché artistique.*

EOCs	**Production culturelle**		**Production économique**
	Activités	***Actions***	***Apport sur 100% en part du marché***
Écrans noirs	Cinématographique	Vente / Diffusion / Formation.	11 %
FIMBA	Musique scénique	Vente (spectacles) / Promotion.	10 %
PRDC	Musées et tourisme	Vente (objets – circuits touristiques) / Promotion / Protection / conservation.	13 %
Doual'Art	Art contemporain	Vente / Production / Sensibilisation.	10 %
Cabarets	Musique live	Vente (spectacles – boissons)	30 %
Studios d'enregistrements	Musique sur support	Vente (services musicaux) / Production.	18,5 %
Centres culturels	Production artistique	Vente / Production / Formation.	7,5 %

Par les soins de l'auteur.

Il a été difficile d'établir avec précision les résultats réels de l'impact de la production culturelle et sur la production économique, par manque des données officielles, et qui sont (quasiment) inexistantes. Les chiffres présentés dans ces tableaux sont une représentation non photographique de la réalité, mais d'une approche de réalité que nous avons observés sur le terrain. Les profits des résultats de l'économie de la culture au Cameroun sont partagés à plus de 50% entre les cabarets et les studios d'enregistrements de musique. Les deux tableaux ci-dessous quant à eux présentent ce que rapportent en estimation, les recettes des cabarets en week-end et en mois.

Tableaux 66 - 67 *: Les estimations en recettes selon les cabarets (Douala et Yaoundé).*

Catégorie*	Estimation des recettes du Mardi au vendredi	**200.000 à 300.000fcfa / jour**
A	Estimation des recettes pour le mois du Mardi à vendredi	**4.000.000 à 6.000.000fcfa**
	Estimation des recettes en week-end	**200.000 à 500.000fcfa / jour**
	Estimation des recettes pour le mois chaque week-end	**1.600.000 à 4.000.000fcfa**
Catégorie*	Estimation des recettes du Mardi au vendredi	**100.000 à 200.000fcfa / jour**
B	Estimation des recettes pour le mois du Mardi à vendredi	**2.000.000 à 4.000.000fcfa**
	Estimation des recettes en week-end	**150.000 à 300.000fcfa / jour**
	Estimation des recettes pour le mois chaque week-end	**1.200.000 à 2.400.000fcfa**

Par les soins de l'auteur / (*) A : les quartiers huppés et B : les quartiers populaires. Ces estimations tiennent lieu des multiples entretiens que nous avions pu réaliser avec quelques responsables des cabarets, en donnant les informations de manière globale sans les détails.

1. La question de l'employabilité au sein des EOCs au Cameroun.

La question de l'accompagnement social des artistes doit être une priorité pour les décideurs politiques et aussi des acteurs du développement culturel, du fait qu'elle constitue un point stratégique pour le développement de l'économie culturelle. Des savoirs qui lient compétences, professionnalismes et actions sociales dans l'assurance des acquis sociaux des employés, au service de la créativité et du développement de l'économie culturelle sur les emplois crées. Pour Menger (2003), la question de l'employabilité est une tendance qui traduit définit les capacités, les tendances, les moyens et les atouts pour une personne a se consacrer une mission ou un travail, conduisant vers une autonomie professionnelle. Cette posture se définit pour l'employé à condition que le projet professionnel soit un socle de son employabilité, tout en lui garantissant un emploi. Un employé-créateur encore appelé artiste est celui-là qui définit le mode de fonctionnement de son environnement professionnel et, détermine les garanties d'un emploi stable.

Tableau 68 *: Les secteurs de productions économiques et les emplois crées.*

EOCs	Secteur	Permanent	Non-Permanent
Écrans noirs	Cinématographique	25	100
FIMBA	Musique scénique (spectacle)	20	50
PRDC	Musées et tourisme culturel	50	100
Doual'Art	Art contemporain et création artistique	25	100
Cabarets	Musique live (spectacle)	500	2000
Studio d'enregistrement	Productions et prestations musicales	100	200
Centres culturels	Productions et prestations artistiques	150	100

Par les soins de l'auteur.

2. La force de l'économie de la culture et l'application des textes juridiques.

Le développement de l'économie culturelle est une manne pour l'économie nationale, parce qu'elle contribue à la création des emplois et des richesses en faisant de la diversité culturelle un tremplin. Ce développement passe par l'institution d'un environnement juridiquement normé et organisé. Par l'application des règles, l'institution des outils de contrôle et d'évaluation, ainsi, l'État régulera avec dextérité le secteur culturel. La force de l'économie de la culture camerounaise de nos jours réside, dans l'informel qui engendre des millions en termes des revenues. Sans les instruments ou les outils nécessaires, les retombées ne peuvent être analysables ni évaluables.

La convocation de ces outils s'avère utile pour mener des analyses approfondies sur les retombées économiques. Cette démarche est une aide et un appui pour l'État dans l'encadrement de l'économie de la culture plongée encore dans l'informelle. Le secteur informel est caractérisé par le faible niveau de ses relations avec l'administration (Backiny-Yetna, 2009 :315). Notre recherche a démontré que le secteur de la créativité artistique et culturelle engrange des millions de franc CFA et crée des emplois (directs et indirects). Quant aux emplois, l'incertitude réside sur une énigme de la pérennité, du fait qu'ils présentent des formes de précarités. Il manque véritablement des instruments nécessaires pour réguler ce secteur de la création artistique et culturelle concernant l'employabilité.

Les peu des emplois qui sont (déjà) crées doivent être sauvegardé, quelles que soit les formes des normes. Ceux qui sont acquis doivent être protégés. L'État, garant des textes et des lois doit jouer à la vigilance pour éviter les pertes des emplois. Cela conduit aux pertes financières non-négligeables. Un dialogue doit être institué entre les acteurs-entrepreneurs culturels et les politiques pour structurer et organiser le secteur de la créativité artistique. L'instauration d'un dialogue social au plus haut niveau des instances de la république, afin de repenser le développement culturel et de sortir les acteurs-entrepreneurs culturels des voies de la précarité.

Au-delà des avantages que l'informel procure aux acteurs-entrepreneurs culturels, le manque à gagner pour l'État est tout autant considérable. Les bénéfices de la réorganisation du secteur doivent profiter aux deux parties. L'État camerounais gagnerait dans le contrôle et l'application des textes en vigueur, et dans la protection des acquis des salariés. La non-application des règles et des textes est un problème sérieux. Il est imminant et impératif de repenser l'impact du défaut de qualité sur l'économie de la culture au Cameroun, pour que ce secteur puisse permettre à tous les acteurs de trouver gain de cause.

3. Le modèle économique construit par les EOCs.

Le modèle économique construit par les EOCs sur les cas étudiés, ainsi que de leurs profils juridiques laissent à réfléchir. Il a été difficile pour s'identifier et de définir un modèle spécifique pour chacune des EOCs. Ce travail de réflexion demande à être approfondie et aller au-delà de cette recherche car, *une étude*

plus approfondie des aspects de la gestion des arts propres à la production artistique fait encore cruellement défaut (Tedongmo Teko, 2016 :156 ; Goodman & *al*., 1996 :80). L'analyse faite sur le terrain a démontrée l'existence et le dynamisme des EOCs qui produisent des contenus, des valeurs, des identités. Les EOCs participent au développement économique du pays. Les emplois sont créés dans tous les secteurs de l'économie culturelle et créative. La diversité culturelle existante est un acquis afin de puiser des valeurs et des produits culturels à promouvoir dans les marchés des arts.

Un modèle économique doit avoir un visage et appui structurel. Avec le modèle associatif par exemple, *une association participe au circuit économique, c'est-à-dire, au flux de production de biens et services échangés sur divers types de marché, ainsi qu'au flux de revenus qui en est la contrepartie. Elle participe aussi au circuit financier par la gestion de son budget, de sa trésorerie, par ses placements financiers et ses emprunts*[89], un modèle économique bien définit et structuré dans la gestion des actions et des projets. Il en est de même pour les EOCs qui contribuent au rayonnement de l'image du pays hors les frontières, ainsi qu'à l'intérieur du pays, face aux multiples mutations s'opérant dans les villes et les cités. Les EOCs jouent un rôle capitalisant dans le développement du PIB et dans la création des emplois. Cela nous emmène à raisonner que, la prise en compte de l'approche rentabilité des EOCs dans l'économie nationale est une réalité.

Son impact est visible et observable suivant notre recherche à travers l'économie de la culture. Les EOCs dans l'environnement du développement au Cameroun participent de manière désintéressée à sa croissance économique. La pérennité de l'entreprise associative passe souvent par son développement quantitatif, par la conquête de nouveaux débouchés et de nouveaux contrats, par la diversification des activités et des clients, par le gonflement progressif du chiffre d'affaires, sinon des excédents ou bénéfices annuels sources de constitution de fonds propres[90]. La définition d'un nouveau modèle économique associatif sans pour autant toucher au projet associatif est une ouverture, vers le développement de la croissance. Il n'est question de changer pour régresser, mais de s'adapter à la réalité, afin d'affronter les nouveaux enjeux qui nécessite de transformer le modèle économique et l'organisation, sans pourtant sortir des normes associatives (Lavédrine, 2016 :37).

3.1. Les acteurs-entrepreneurs culturels face à la stratégie d'adaptabilité sur le terrain.

Les acteurs-entrepreneurs culturels ont une volonté d'apporter une plus-value dans le développement économique du pays. Quels que soient les mécanismes empruntés, les outils utilisés et les modèles économiques choisis, ils participent de la manière désintéressée dans la construction d'une société viable. L'environnement économique dans lequel ils s'adonnent pour construire les projets est difficile voire

[89] Quand des associations « entrent en économie », par Maurice Parodi, du 3 décembre 2000. Consulté le 08/11/2019 sur : https://www.revue-projet.com/articles/quand-des-associations-«entrent-en-economie»/
[90] *Ibidem*, consulté le 08/11/2019 sur : https://www.revue-projet.com/articles/quand-des-associations-«entrent-en-economie»/

parfois en leur défaveur. Difficile par qu'il faut toujours être derrière les financements, afin de boucler les budgets des projets ou des actions, et en défaveur du point de vu incertitude sur la faisabilité des projets. À cet effet, il faut s'adapter aux réalités du terrain, tout en créant ou en apportant des nouveaux mécanismes de réussites. Les données recueillies sur le terrain démontrent ce côté de l'efficacité des acteurs-entrepreneurs culturels, à construire des nouvelles approchent de développement et, des stratégies entrepreneuriales pratiques dans la réalisation des projets.

Il est (vraiment) nécessaire et utile d'adapter ses pratiques techniques et managériales, afin de valoriser son métier, son travail ainsi que ses construits sociaux. Tout ceci est faisable si est seulement si, les normes et les textes juridiques établis sont respectés par tous les acteurs (étatiques et privés). Dans un environnement où, les textes juridiques légiférés ne sont pas appliqués, respectés, la norme devient le rafistolage et la débrouillardise (Mefe, 2004). On se retrouve face à la survie et ces éléments cités en amont deviennent les outils de capitalisation des valeurs pour réaliser les actions.

Attention, on ne parle pas ici du vide juridique, mais du non-respect des textes existants et du non suivi des normes. D'un côté, il y a la non prise de conscience des acteurs-entrepreneurs culturels, et de l'autre, le délaissement dans le suivi, l'évaluation des textes légiférés par le législateur. Ainsi, face à ce délaissement constaté de la part du législateur, ainsi qu'à la non-application des textes en vigueur encadrant les secteurs du développement de l'économie de la culture, les acteurs-entrepreneurs culturels se mettent en mode adaptation.

L'obligation est juste d'être enregistré et reconnu auprès de l'administration du territoire. Le reste devient du rafistolage et l'adaptation des normes à sa guise pour réaliser les projets ou les actions de développement. Rien ne justifie la non-application des textes ainsi que l'accompagnement stratégique à apporter aux acteurs culturels. Dans un environnement où l'État est presque absent pour proposer des actions et des projets à la population, les acteurs-entrepreneurs culturels deviennent la réponse. Si le rafistolage et la débrouillardise comme l'explique Mefe (2004) sont devenus des outils de gestion et de gouvernance des EOCs au Cameroun, c'est parce que les acteurs-entrepreneurs culturels sont abandonnés à leur triste sort.

Du point de vu accompagnement et soutien financier, ils se tournent vers les privés, les particuliers et les organismes internationaux pour trouver des appuis financiers, pour réaliser des projets pour l'intérêt des camerounais. Le PRDC et les actions de Doual'Art sont des preuves réalistes dans la proposition des actions en faveur des populations, ainsi qu'à la recherche des financements venus de l'extérieur du pays. Les réalités du terrain vous poussent à jouer la carte de l'adaptabilité des normes et des réalités. Loin de penser que l'État est absent ou quasiment inexistant, son apport quelque fois modeste ne répond pas aux attentes des acteurs culturels.

Le soutien et l'accompagnement venu du fond spécial au développement des entreprises culturelles sont comme une goutte d'eau aux attentes des acteurs-entrepreneurs culturels. L'approche constructive proposée par ces derniers s'appuie sur une vision de développement à long terme, tout en créant des emplois pérennes et, de participer à la vie économique du pays. En effet, *la gestion de la création est par nature une gestion dans l'incertitude et les décideurs ont besoin de s'arrimer à une forme d'objectivité pour guider et justifier leurs choix* (Le Theule, 2010 :287). L'objectivité ici est la représentation du professionnalisme des acteurs à réaliser les projets parfois sans financement, et à proposer des actions à succès aux populations avec une approche volontariste.

En s'adaptant aux réalités du terrain dans la proposition des actions et des projets, les acteurs-entrepreneurs culturels se positionnent en acteurs de développement là où l'État est absent. L'étude menée sur le terrain auprès des EOCs présente un dynamisme de développement dans la création des contenus, dans la création emplois et le développement de l'humain. En s'adaptant dans un environnement dont les règles, les normes sont non-appliquées malgré leurs existences, en se met en posture de créateur d'un nouveau modèle de management ou de gouvernance. Il faut juste accepter la réalité tout en adoptant une attitude à tout faire sans hésitation. *Être entrepreneur c'est permettre à des projets de voir le jour que l'on crée une structure ex nihilo (entrepreneur) ou au sein d'une structure existante (intrapreneur)* (Hazard, 2012 : 2 ; Tedongmo Teko, 2016 :160).

3.2. Dynamisme et apport des EOCs au développement de l'économie de la culture.

L'apport de la culture dans l'économie d'un pays repose sur la création des emplois, le développement de l'humain et la création des richesses comme valeurs ajoutées. Le champ de la culture se définie de nos jours comme le nouveau gisement (Greffe & Simonnet, 2010 :75-79) de l'économie culturelle. Il représente pour l'entreprise culturelle selon Barrère, le lieu de la *créativité qui est habituellement assimilée au génie du créateur qui, dans sa tour d'ivoire, à travers la fulgurance de l'inspiration, écrit, compose, dessine, peint, sculpte …* (2006 :193), afin de proposer une œuvre unique et spécifique.

Avec l'inefficacité des politiques de décentralisation, surtout en Afrique subsaharienne, les collectivités locales que sont les régions, les communes et les communautés rurales n'ont pas suffisamment de fonds pour la promotion des arts et de la culture. Or la culture fait partie de l'attractivité d'une ville au même titre que son dynamisme économique. Il est donc important que les collectivités locales adoptent des stratégies de marketing territorial de la culture et établissent des partenariats publique-privés avec les acteurs culturels[91]. La culture est un tout, une valeur, une identité, un champ pour construire un environnement qu'il soit économique, social, politique, traditionnel ou culturel. Un environnement dont le modèle

[91] La Culture est-elle au centre du développement en Afrique ? par Ngnaoussi Elongue Christian du dimanche 6 mai 2018. Consulté le 27/05/2019 sur : Source : https://www.agoravox.fr/actualites/international/article/la-culture-est-elle-au-centredu-203802

économique sera greffé sur des valeurs englobant les savoirs, les connaissances et les principes pour son développement.

Le modèle à construire doit obéir à des exigences de la création des valeurs, susceptible de répondre à des normes pour le développement d'un territoire (Canova, 2014) par exemple. En puisant dans le nouveau gisement qui est la culture, les territoires, les villes ou les cités à travers les acteurs de la création proposent et construisent un nouveau visage de l'innovation et du développement culturel. D'où, la création des emplois, le développement de l'humain et la création des richesses ne peut résulter que d'une organisation structurée répondant aux attentes. La création des richesses est le fondement, voire la base de toute entreprise dont la finalité réside dans la production des biens et des services.

Face à une diversité culturelle riche en contenus et de son multiculturalisme unique sur le continent africain (Le Coadic, 2005 :25 ; Garnier, 2014 :265) perceptible, l'environnement culturel, économique et social du Cameroun a des atouts pour favoriser le développement de l'économie culturelle. Le Cameroun serait le moteur du développement de l'économie culturelle dans la sous-région d'Afrique centrale, si ce secteur pouvait être bien construit et structuré comme un véritable marché des biens culturels.

Sachant que l'économie de la culture passe par la diversité linguistique et le multiculturalisme pour s'affirmer, la finalité est d'approprier *les valeurs universelles*, suivant les discours de Stepanyants (2007 :16 -30) et Schwartz (2006 : 929-968). La volonté de participer à la création de richesses et au développement humain passe par une formulation des valeurs et des normes. Normes qui constituent pour une entreprise ou une organisation, le fondement organisationnel et structurel de développement dont la finalité réside dans la création des biens et des services. La valorisation de l'imagination entrepreneuriale des EOCs au Cameroun doit jouer le rôle de la structuration et du développement. Susciter de l'ingéniosité dans la créativité artistique, proposer des nouveaux outils de gestion et s'imposer dans la performance économique globale via l'économie de la culture, tels sont les outils à convoquer par les EOCs.

> *J'ai une vision, je peux dire, une vision très mitigée, quand on parle de la diversité culturelle, on devrait être… quand nous disons toujours avec fierté, c'est Afrique en miniature, on devrait également être les premiers dans la création des richesses en matière de culture. Malheureusement, nous ne sommes pas à ce niveau. Nous tâtonnons encore, nous nous cherchons encore, nous essayons de voir dans quelle mesure, nous pouvons arriver à créer ces richesses. Tout simplement parce que, j'ai l'impression que nous ne croyons pas nous même, nous les camerounais, en nos potentialités et à notre large richesse culturelle que nous avons. Créer les richesses, créer les entreprises culturelles, beaucoup ont essayé, j'y suis toujours, je me bats depuis 20 ans à créer ses richesses en matière de culture, mais c'est assez complexe et compliqué, tout simplement parce qu'ailleurs, le politique accompagne. Ici, le politique accompagne peu ou presque pas. Le politique se met en avant pour organiser et n'accompagne pas beaucoup les entrepreneurs culturels dans la facilitation d'acquisition d'un certain nombre de chose qui puisse permettre à ce, qu'une entreprise*

> *digne de ce nom puisse vivre, fonctionner. Donc créer un festival, qu'aucun, la majeure partie des personnes que je connais au Cameroun disent avoir un festival c'est que le festival se passe aujourd'hui, et on ferme les portes* (Léontine BABENI, Entretien, Yaoundé, Mai, 2017).

En s'insérant dans l'univers de la capitalisation des économies, du développement durable, de l'humain, de la création de richesses, les EOCs positionnent et s'imposent comme des moteurs de l'économie de la culture. Moteur au sens de la productibilité des biens et des services culturels, qui participent à la diffusion des valeurs identitaires au travers des créations artistiques. Elles doivent s'inscrire dans une démarche de rentabilité économique et de la création des valeurs ajoutées, dont les retombées doivent bénéficier à tout le monde (acteurs culturels, populations, l'État). Cette problématique ne concerne pas seulement et uniquement le Cameroun, mais tous les pays du Sud. L'important à retenir dans cette logique réflexive est que, plus de la moitié des EOCs en Afrique fonctionnent en mode informel, soit 80 %.

Si le secteur informel est formalisé au Cameroun, en revanche il est difficilement de quantifier ses résultats. Nous savons tous que pour évaluer la macroéconomie d'un pays, il faut prendre en compte tous les secteurs générateurs de ressource dans le PIB. Sachant que les EOCs sont au cœur de la croissance de l'économie nationale, par l'association de l'économie de la culture et de l'industrialisation de la culture, les données chiffrées recueillies et analysées n'expriment la réalité de nos observations sur le terrain. Suivant notre analyse sur le terrain, voir la réalité observée, le dynamisme que font montre les acteurs-entrepreneurs culturels par le truchement des EOCs est une force pour l'économie et, une réalité de l'existence d'une économie de la culture performante. L'État doit jouer son role de législateur, d'évaluateur et de contrôleur.

4. EOCs et dynamisme selon une étude menée par l'Organisation internationale de la francophonie.

Dans une enquête menée par D'Almeida & *al*., pour le compte de l'Organisation internationale de la Francophonie en 2012, les enquêteurs expliquent le dynamisme d'un secteur culturel performant. Il est fait mention de l'état de santé des EOCs au Cameroun face au développement de son économie. Les chiffres énoncés dans une étude proviennent du secteur informel. Le dynamisme de l'économie de la culture camerounaise face à la création des emplois, la création des richesses et le développement humain s'explique par sa diversité culturelle riche dans sa composition et son écosystème particulier.

La culture est un facteur clé de développement en raison de ses atouts qui meublent le parc touristique d'un pays. Au Cameroun, elle permet de générer des recettes notamment par le biais du tourisme (tourisme culturel et écotourisme) et de l'artisanat et contribue au développement durable (INS, 2015 :190). Les EOCs jouent un rôle capital dans l'économie du pays. Ils sont des véritables viviers pour le développement économique.

À la suite de ces auteurs, l'économie culturelle et créative camerounaise est un secteur en plein essor qui mérite une attention particulière de la part des décideurs politiques. Accompagner et de soutenir la création

artistique et culturelle est un droit dont les décideurs politiques doivent mettre dans les priorités de développement. Les enquêteurs déplorent que la plupart des structures identifiées fonctionnent en mode informel, sans garantie de survivre et sans des perceptives de pérennités. Le fait d'aider ce secteur à se formaliser, en lui accordant un regard pratique et professionnel, les EOCs ont les chances d'être efficaces, performantes et productives.

La formalisation est le moyen de permettre à l'économie de la culture d'être quantifier, avec les statistiques analysables et évaluables. En échappant à quelques règles et normes du formalisme, les retombées économiques chiffrées en millions de Francs FCFA peuvent se multiplier par deux ou trois. Les données de cette enquête méritent un regard particulier de la part des décideurs politiques.

5. Les possibles mesures d'accompagnements.

La question de la rentabilité doit être une préoccupation pour le développement économique du pays et, toutes les organisations qui participent à sa croissance. *Souvent informelles et de taille modeste, les entreprises culturelles camerounaises, toutes filières confondues, restent assujetties à une importante précarité liée aux difficultés rencontrées pour rentabiliser leur activité* (Wolff & Aithnard, 2014 : 433). Pris dans les mailles de l'informelle, les acteurs-entrepreneurs culturels qui participent au développement économique sont limités dans l'accomplissement des missions, et sont loin de profiter des multiples financements (possibles) existants. L'informel est avantageux, mais a aussi ces limites. Le fait d'évoluer dans un environnement hostile et peu fiable, les EOCs sont exposées aux refus des banques pour avoir accès aux prêts et crédits.

Le mécénat, le sponsoring, les dons, des legs ont aussi des limites et des risques, par que rien n'est toujours sure que les demandes auront des réponses positives. Cette réalité devrait attirer l'attention des décideurs afin de lutter contre la précarité que guette ce secteur de la culture. L'administration doit mettre en œuvre des mécanismes nécessaires d'accompagnement, de suivi et d'évaluation pour aider les EOCs à exister. Des mécanismes qui doivent encadrer toutes les activités informelles, particulièrement, les secteurs de la créativité artistique et de l'entrepreneuriat culturel.

En proposant des textes et des lois sur l'encadrement du secteur des EOCs, l'administration doit être à mesure de veiller à l'application après promulgation, afin d'assurer le suivi qualitatif des résultats. Les résultats de l'étude démontrent un déficit sur les questions d'application des textes, du suivi des décisions, de l'évaluation des actions après accompagnement, etc.…. L'exemple le plus frappant est la question des emplois.

Les EOCs dans le développement de la culture créées des emplois et de la richesse, mais ils manquent des outils juridiques sur la protection et le contrôle de ses acquis. L'analyse menée dans les cabarets et les

studios d'enregistrements est la preuve de cette réalité. L'administration doit jouer son rôle de veilleur des lois, du point de vue application et exécution des obligations. Cela doit être une préoccupation, sachant que les EOCs produisent des contenus qui apportent de la valeur ajoutée dans l'économie du pays. *Les personnes qui y travaillent ne bénéficient pas d'avantages sociaux (allocations familiales, pension de retraite, etc.) ; cela conduit ceux qui y font toute leur carrière à travailler jusqu'à un âge avancé* (Backiny-Yetna, 2009 :320). Les contrôles et les vérifications ne doivent pas concerner uniquement les documents administratifs et fiscaux pour les cabarets et des studios d'enregistrements par exemple. Il faut également veiller à l'application des textes sur les conditions de travail des artistes et tous les employés de ce secteur.

Les résultats de notre étude montrent que les employés de ce secteur ne paient ni les impôts ni les taxes auprès de l'État, sans oublier les cotisations sociales. Ils sont exposés aux risques de la gestion abusive des employeurs. La situation de l'artiste au Cameroun ressemble à celle de près de 90 % des personnes actives (Briod, 2011). La culture est un secteur important pour l'économie nationale, car elle contribue au PIB du pays.

L'État est dans l'obligation d'assurer plus des contrôles et, de soutenir l'économie culturelle avec un regard de législateur. La construction d'un univers professionnel performant et efficace des industries culturelles impose le respect des normes et des lois. En cause, le système informel qui n'obéit à aucune législation dont, *l'opportunité de revenus de subsistance, la facilité d'entrée, la petite échelle des opérations, la faiblesse des moyens de production requis, toutes caractéristiques conduisant à inférer de bas revenus* (Charmes, 1992 :64).

L'hétérogénéité de l'économie informelle ne permet pas de produire des statistiques et des données de qualités. Il fait perdre des centaines de millions de franc CFA à l'État. Il revient aux économistes, aux planificateurs, aux décideurs et aux politologues de mener des réflexions, des recherches autour de la question, afin de proposer des solutions qui s'imposent. Une organisation structurée et normée permettra à toutes les parties d'en tirer des gains. L'industrie de la culture et des arts est une machine à production des valeurs et des richesses.

Pour permettre à l'économie de la culture de trouver sa place dans l'économie nationale au Cameroun, il faut repenser la problématique de l'informel. En soi, il n'est pas si mauvais puis que les acteurs (artistes et l'administration) trouvent leurs comptes. Mais pour les EOCs, la mutation de l'informel vers le formel s'impose.

> *Si l'économie informelle constitue dans une large mesure un symptôme d'un développement limité et d'une faible productivité, elle peut aussi accentuer l'atonie de la croissance de la productivité, enclenchant un cercle vicieux. C'est pourquoi des mesures destinées à promouvoir la régularisation des activités informelles sont de mise. Un système solide d'enseignement et de formation*

> *constituerait une composante importante de toute stratégie de lutte contre l'économie informelle, dans la mesure où il aiderait davantage de personnes à concrétiser pleinement leur potentiel en matière de productivité et, partant, à prospérer dans le secteur formel de l'économie* (OCDE, 2011 : 166-168).

Soutenir le secteur de la création artistique, c'est soutenir l'économie de la culture, dont l'administration en qualité de législateur a mission de réguler ce secteur. L'informel ne doit pas être une raison de ne pas soutenir ou accompagner les acteurs de la culture, raison pour laquelle des mutations doivent s'opérer. En liant l'utile à l'agréable, l'État doit accompagner et aussi faire respecter, appliquer les textes promulgués, afin que l'économie de la culture puisse s'épanouir.

Que ce soit du côté du législateur et des acteurs de développement culturel, l'assainissement de ce secteur serait un profit pour toutes les parties. Concernant le compte du Ministère des arts et de la culture (MINAC), il est important de consulter les acteurs-entrepreneurs culturels qui font vivre l'économie de la culture, lors de la définition des priorités de la politique culturelle (Tedongmo Teko, 2016 :172). Les acteurs-entrepreneurs cultures sont des experts à ne pas négliger dans la gestion du développement de la culture et dans la conception de la politique culturelle.

SIXIEME CHAPITRE

IMPLICATIONS MANAGERIALES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

SECTION I

RECOMMANDATIONS - AMELIORER LA CONTRIBUTION DES EOCs A LA CREATION ET A LA CROISSANCE ECONOMIQUE.

Pour un environnement professionnel qui respecte les normes, les règles et les valeurs de l'organisation, les attentes en termes de développement définies par les acteurs de terrain deviennent, des outils de fonctionnement. Il est nécessaire de bien construire ses stratégies de gestion afin de pouvoir atteindre des résultats pressentis. Dans les chapitres précédents, nous avons présentés les démarches construites par les acteurs-entrepreneurs culturels, dans la contribution au développement des EOCs à la création et à la croissance économique. Leurs approches et leurs attentes ont été bâtis sur la base du respect des normes et des exigences que demande l'environnement de l'économie de la culture.

Le fait de construire des mécanismes de gestion des projets, de développement des EOCs et de capitalisation des valeurs, les acteurs-entrepreneurs culturels se définissent comme des activateurs de la croissance de l'économie culturelle. Les résultats présentés dans cette étude ont fait montre d'un dynamisme irréprochable des EOCs dans le développement et la capitalisation des richesses. Travaillant dans un environnement peu favorable, incertain et exigent, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent fournir des efforts, développés des qualités et des compétences, interpelés leurs savoirs et leurs intelligences pour créer un climat de travail sain. Ainsi, ils proposent à cet effet, des actions culturelles qui répondent aux attentes de la population, favorisent la création des emplois et des richesses, et participent au développement de l'humain et de son économie.

Cependant, les données recueillies et analysées ont présenté également des défauts de qualités, parmi lesquels, la question de la posture statutaire des EOCs, sur leurs positionnements dans les discours de l'économie nationale, et dans la définition d'un modèle économique suivant les profils juridiques des organisations.

Du point de vue analyse globale de toutes ces EOCs dans la manière de gérer, d'organiser et de structurer, on a relevé des confusions sur le mode de fonctionnement du point de vue juridique. Le choix juridique d'une organisation définie son modèle économique et sa stratégie de capitalisation économique. Pour les EOCs analysées, la plupart d'entre elles se définissent sont des associations culturelles. Ce choix s'explique sur le modèle juridique associatif, plus facile à gérer avec à la clé, moins des tracasseries et moins des exigences possibles.

Peu importe l'environnement de travail, qu'il soit favorable ou difficile, l'obligation de définir les normes de gestion restent un principe légal. Il n'est pas interdit aux associations de créer de la richesse et de faire

des bénéfices, plutôt il est interdit de les partager entre les membres de droit. Le modèle le plus approprié est l'entreprise avec à la clé, les bénéfices et rentabilités économiques.

> *Fais ta petite enquête, tu vas te rendre compte que sur toutes les personnes qui se revendiquent le statut d'opérateurs culturels, dans un premier temps, tu vas rencontrer 80% sont des acteurs du théâtre, metteurs en scène, comédiens ou chorégraphes, pourquoi ? parce que à la base ça été les premières activités qui bénéficiait essentiellement de la subvention et qui existait que par la subvention. Ce qui s'est passé au début des années 93, ce que, quand on a commencé au début des années 90, quand on a commencé à mettre en place les programmes d'appuis, les programmes de financement d'appui à l'action culturelle en Afrique, qu'est-ce qu'on a fait, on n'a pas formé des gestionnaires des projets culturels. On a mis en place des ateliers qui devrait aidés les gens à monter les dossiers des financements. Ces deux approches ont fait qu'aujourd'hui, comment est-ce que, quelqu'un qui n'as aucune notion sur le développement, sur la gestion et le développement d'une structure culturelle, va s'en sortir sans la subvention. Puisque la seule chose qu'on lui apprit à faire, c'est de chercher des financements. De monter des dossiers de financements, qui n'a rien à avoir. Conclusion, 20 ans après, les discussions que j'ai avec quelques responsables des programmes, c'est le même dossier que le gars à apporter, il y a que, quelques noms qui ont changé. Il n'y a pas eu, véritablement des réflexions sures, comment je développe mon projet, comment dans un certain moment je pouvais me passer de la subvention pour continuer à exister sans les aides institutionnelles. Comment est-ce que je crée d'autres ressources ? Ce ne sont pas des questions que, quelqu'un qui a une formation de gestionnaire se posent* (Tony MEFE, Entretien, Yaoundé, Octobre, 2017).

Un entrepreneur culturel encore appelé entrepreneur créatif doit se positionner en acteur de rentabilité économique, faire du chiffre d'affaires, afin de développer son activité. Il doit définir et déterminer le profil juridique adéquat répondant à l'administration de son organisation. En définissant et en déterminant son écosystème professionnel, il est capable d'analyser les besoins et les offres à mettre à la disposition des consommateurs culturels et de construire un discours managérial. Faire écho des normes et des obligations qui régissent l'environnement professionnel des entreprises, c'est donner à son organisation ou son entreprise les outils nécessaires pour le faire évoluer.

En définissant le modèle économique, l'acteur-entrepreneur culturel sait sur quoi travailler ou faire du chiffre d'affaires. À l'image d'une entreprise légalement établie avec à la clé, de la rentabilité économique, les normes et les exigences diffèrent d'une entreprise associative, dont le statut s'appuie sur le non lucratif.

Le modèle entreprise, légalement établie du point de vue administratif, son économie est bâtie sur les bénéfices à partager entre les investisseurs. On est loin de l'approche associative à caractère non lucratif dont les bénéfices doivent être réinvestis dans le fonctionnement de cette dernière. Parler de l'amélioration de l'environnement économique de la culture, c'est revoir les méthodes de travail, les modèles de gestion et de management qui sont les fondements d'une organisation ou d'une entreprise. L'efficacité, la performance et la croissance passent par le respect des normes construites dans la création des richesses et

du développement économique. À cet effet, les EOCs doivent s'appuyer sur les textes et lois juridiques existants, qui organisent le secteur de la créativité artistique dans le pays. Étant les symboles du développement de l'économie culturelle et créative, et de la création des richesses, les EOCs et les acteurs-entrepreneurs culturels sont des outils qui participent à la production des industries culturelles.

En s'appropriant les textes et lois de la République pour exercer son activité, l'acteur-entrepreneur culturel affranchit son environnement, tout en définissant des marges de manœuvres dans la gestion de ses actions ou de ses projets, on parle de la rentabilité. À condition aussi que ces textes et lois puissent exister et répondent aux attentes des acteurs-entrepreneurs culturels. En effet, quand on évoque la question de la rentabilité économique, on se réfère le plus souvent au chiffre d'affaires, parce que c'est un indicateur qui permet de mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur.

Pour ce qui concerne les associations, faire référence au chiffre d'affaires, c'est sortir des normes légales. Une association n'a pas vocation à faire des bénéfices pour les partager avec les membres de droits. Dans l'aspect actuel des choses, les EOCs au Cameroun suivant leurs postures juridiques ne peuvent se positionner dans la logique de rentabilité économique pour partager des bénéfices. Cette théorie tient lieu des exigences et des normes sur le fonctionnement des associations. Elles créent de la valeur, favorisent la rentabilité financière, mais doivent réinvestir les bénéfices cumulés pour le fonctionnement de la structure.

1. La problématique de la structuration et de l'organisation.

Les EOCs au Cameroun sont dans une logique de non-compréhension et de non-distinction des questions des profils juridiques. Il est judicieux de commencer par définir le choix juridique et de se positionner dans l'environnement professionnel. La définition d'un choix juridique et d'un modèle économique est un indicateur de développement et de croissance. La question de la confusion évoquée en amont de cette partie sur la définition du cadre juridique et dans la définition des fonctions en interne de chaque organisation, exige une réflexion bien poussée. « *Un dirigeant d'association peut devenir l'un de ses salariés pour effectuer des missions distinctes de son mandat social* »[92].

Dans le cas des associations culturelles analysées dans cette étude, les acteurs-entrepreneurs culturels sont à la fois, président et directeur, président et gestionnaire. *« Pour qu'une association soit considérée comme non lucrative (c'est-à-dire ne produisant pas de revenus) et qu'elle soit exonérée des impôts commerciaux, il faut en principe qu'elle soit dirigée par des bénévoles »*[93]. Nous devons retenir, toutefois, une association dans le cas de la France, peut rémunérer son conseil d'administration, c'est-à-dire, ses dirigeants sans

[92] Peut-on être dirigeant et salarié d'une association ? Mis à jour le 8 mai 2020. Selon la loi française par exemple. Consulté le 08/05/2020 sur : https://www.assistant-juridique.fr/cumul_contrat_travail_association.jsp

[93] Rémunération du dirigeant d'une association. Consulté le 08/05/2020 sur : https://www.associations.gouv.fr/au-sein-d-une-association-peut-on-cumuler-les-fonctions-de-dirigeant-et-de-travailleur-salarie.html

remettre en cause son profil de non lucratif. À cet effet, la rémunération sera de ¾ du revenu minimum si est seulement si les revenus annuels ne dépassent 200.000 €.

Suivant l'analyse réalisée sur toutes les données recueillies sur cette question dans le cas des EOCs au Cameroun, les documents ne font pas mention de ce modèle français. La question de la rémunération n'est mentionnée nulle part. D'où, cette confusion évoquée dans l'attribution des tâches et missions au sein des EOCs. À cette question de confusion, il y a la problématique de la hiérarchie au sein des EOCs. Du point de vue hiérarchique, les EOCs au Cameroun sont bien organiser avec des organigrammes qui respectent les schémas. Les changements doivent plutôt s'opérer au niveau de la définition des missions et des tâches de chaque acteur au sein des EOCs. Cette approche permet d'éviter des discordes, des incertitudes et les séparations qui n'honorent guère les personnes.

Le fait d'appliquer cette approche d'évitement des discordes, on se retrouve face à l'acceptation de l'autre et cela favorise la réduction de l'incertitude liée à tout comportement qui pourrait subvenir dans l'organisation. D'où, la mise en place des règles qui permettent la compréhension mutuelle entre les participants à l'interaction. Intégrées au sein d'une organisation, les normes influencent certains comportements avec des postures normatives. Une organisation est forte quand les membres partagent les mêmes valeurs, les mêmes objectifs et les mêmes visions du développement. Le secteur culturel au Cameroun apparaît comme ce secteur à explorer et exploiter. L'énorme potentiel que constitue ce secteur encore vierge, il doit bénéficier d'un regard particulier et stratégique de la part des acteurs du développement de la culture. Dans un pays qui lutte contre la pauvreté, cette potentialité définie en amont représente pour les citoyens comme une ressource renouvelable à laquelle, il faut prêter plus d'attention. Il est important d'accorder une valeur méritée (Tedongmo Teko, 2016 :170).

Afin de profiter de cette réalité, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent redéfinir leurs visions, leurs activités de production. Ils ont la mission de réorganiser à l'échelle locale les pratiques professionnelles. Il est question de passer à des nouvelles modalités et mécanismes sur les actions à construire sur les territoires, pour penser au repositionnement. Ce repositionnement est une nécessité et une obligation afin d'intégrer des valeurs d'organisation et de structuration, porteuses des contenus et de créativités au sein des EOCs. Une structure qui respecte des normes d'organisation est capable de se positionner spatialement, et de s'imposer comme acteur de développement. Les acteurs-entrepreneures culturels dans la réorganisation des actions et des projets doivent redéfinir les techniques de gestion et de management au sein des EOCs.

En effet, quand on pense organisation, on imagine sa structuration suivant une logique de détermination des modes fonctionnements et la définition des degrés du travail ; la définition par approche de segmentation des stratégies de gestion ; la redéfinition des modes de coordination qu'il soit collégial ou

unicentralisé ; la formalisation des missions précisant les charges de chaque membre acteur au sein de l'organisation (Phong Tam & *al*., 2002 : 611 – 630), en respectant le rôle de chaque acteur, de chaque membre ainsi que les missions révolues à l'organisation. Cette description nous renvoie vers l'organisation intelligente d'une structure, qui favorise l'intégration des objectifs structurés, la définition des outils de développement et de l'équilibre de réussite, d'après Senge & *al*., (1991) pour une structure performante.

Aucune organisation au monde ne peut exister sans définir ses obligations en mode gestion interne, qui respecte la hiérarchie de l'organigramme. C'est en définissant formellement les missions de l'organisation et les modes de collaboration en interne, les EOCs seront efficaces, performantes et efficientes. L'efficacité est un ensemble des moyens permettant à une collectivité de faire passer, dans l'échange, l'intérêt de ses membres avant celui de ses clients (Favereau,1989 :68). À cette définition s'adjoint la théorie de la structuration des organisations d'Anthony Giddens (1987).

Une théorie qui présente les structures comme un ensemble des règles et des ressources, qui à leurs tours organisent – les règles et les ressources - les activités tout autant que les activités les organisent et leurs donnent du sens : une finalité. C'est ainsi dire, les structures d'une organisation n'existent pas indépendamment des activités des individus qui les investissent. En somme, la structure est un ensemble de règles, des normes, des exigences et des ressources qui permettent l'interaction entre des acteurs ai sin d'une organisation (Kechidi, 2005 :352).

2. La question de la formation des acteurs du développement culturel.

Les acteurs du développement culturel au Cameroun ont besoin d'être formés. Ils ont besoin des qualifications dans le cadre de leur travail de créativité et de l'innovation artistique. Lors de notre accès sur le terrain d'étude, on a senti la manifestation de cette envie d'apprendre des nouvelles choses, de cette volonté de la part des acteurs de vouloir mieux faire les choses dans les règles de l'art. Être autodidacte ne suffit plus, il faut avoir un background nécessaire pour conduire des projets culturels, artistiques et créatifs, qui nécessitent des exigences intellectuelles. La formation est un élément essentiel et capital pour une nation en général, et en particulier pour les acteurs du développement culturel. Dans son article 15, du chapitre 2 de la charte de la renaissance culturelle africaine, il est mentionné ce qui suit : *la formation est un élément important du développement culturel, économique, et social. Par conséquent, les États africains doivent créer les conditions favorisant l'accès et la participation de toutes les communautés à la vie culturelle, y compris les communautés marginalisées et défavorisées*.

Pour le Cameroun, le pays compte plusieurs écoles, des instituts et des centres de formations dans les domaines de la culture et des arts (privés et étatiques), ainsi que des filières des formations universitaires. Mais, il manque une politique d'accompagnement des acteurs, des moyens et des mécanismes pour soutenir

l'action formation. La formation doit être une priorité afin d'acquérir des outils et les mécanismes de management, de gestion et de structuration des EOCs : acquisition des savoirs et des connaissances. Nous savons tous que la plupart des acteurs-entrepreneurs culturels sont des autodidactes et se forment sur le terrain. Il est important de les professionnaliser à travers des cursus des formations qualifiantes et diplômantes. C'est par la formation que le travailleur apprend son métier et c'est aussi par la formation qu'un chef d'entreprise apprend à gérer son unité de production.

Certes, il existe des métiers dont l'école n'est ni une nécessité, ni un sésame, mais il en va tout autrement de certaines professions de la culture, ou encore des fonctions de chef d'entreprise. Qu'il s'agisse des métiers de la communication, de l'édition, de la musique ou du cinéma, la formation reste le meilleur moyen d'acquérir des connaissances ou de renforcer les capacités, surtout au moment où les besoins en numériques deviennent légion dans les industries culturelles (CEEAC, 2014 :28).

3. Les compétences à cultiver et à développer pour les acteurs-entrepreneurs culturels.

Pour leurs épanouissements et leurs intégrations dans le vivier du développement des économies de la culture et des arts, les professionnels du métier du développement de la culture doivent se former, et doivent valoriser leurs compétences. Un acteur-entrepreneur culturel doit cultiver des connaissances intellectuelles, le savoir, le savoir-faire et le savoir être. Le savoir-faire à des compétences pratiques issues de l'expérience dans une activité donnée et le savoir être correspond à la capacité de produire et maîtriser des actions et réactions adaptées à l'environnement par le biais d'attitudes et de comportements (Léger-Jarniou, 2008 :163). Qu'ils soient autodidactes, professionnels ou universitaires, le développement culturel nécessite des compétences avancées et avérées pour construire un monde des arts à la perfection.

Le nombre des acteurs-entrepreneurs culturels qui s'identifient comme opérateur culturel, entrepreneur culturel, manager d'artistes, administrateur culturel, agent d'artistes, promoteurs des arts et de la culture, promoteur culturel, …, sont nombreux au Cameroun, difficile de les dénombrer. Qu'à cela ne tienne, l'importance, c'est qu'ils mettent au service du développement de la culture leurs compétences. Ils doivent développer des nouvelles formes de discours, de contenus et de réflexions pour faire avancer les projets. Les compétences développées permettent de construire des stratégies et des actions culturelles qui répondent aux normes. Car une *création d'une entreprise technologique n'est pas une démarche linéaire, mais suit plutôt un processus tourbillonnaire et itératif. La dynamique de construction du réseau social de l'entrepreneur joue un grand rôle dans la compréhension de ce processus. À chaque type d'épreuve que rencontre l'entrepreneur correspond un type de réseau utile pour la surmonter* (Lamine & Fayolle, 2014 :95).

Tableau 69 *: Principales compétences à développer.*

Auteurs	Compétences identifiées
Herron et Robinson (1993)	• Concevoir des produits / services • Evaluer les diverses fonctions de l'entreprise • Comprendre son secteur d'activité et ses tendances • Motiver son personnel • Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaire • Planifier et administrer les activités de l'entreprise • Implanter des opportunités
Chandler et Jansen (1992)	• Identifier et exploiter des opportunités • Travailler intensément • Diriger des individus • Affirmer sa position dans un réseau d'affaires • Capacités techniques
Baum (1995)	• Capacité cognitive • Capacité organisationnelle • Capacité décisionnelle • Capacité technique • Identifier et implanter des opportunités
Belley, Dussault et Lorrain (1998)	• Capacité à identifier des opportunités • Capacité à développer une vision stratégique • Capacité à gérer son réseau d'affaires • Capacité à gérer son temps • Capacité à gérer les opérations • Capacité à gérer le personnel • Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux • Capacité à gérer son travail • Capacité d'une gestion financière • Capacité d'une gestion marketing
Charles-pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004)	• Faire valider un projet et le médiatiser • Formaliser la vision du projet • Capacité de leadership • Capacité d'écoute • Capacité de délégation • Capacité à construire une équipe
Pettersen (2006)	• Gestion stratégique et gestion générale de l'entreprise (vision, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires…) • Gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer…) • Résolution de problèmes et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action…) • Gestion des ressources humaines (recruter, consulter, motiver, reconnaître les compétences et les rétribuer...) • Relations interpersonnelles et influence (être à l'écoute, savoir négocier…) • Gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, équité, efficacité)

(Loué, C., Laviolette, E. & Bonnafous-Boucher, M. 2008 :68).

Comme a su le décrire, Loué & *al*., (2008) dans le tableau ci-dessous, les acteurs culturels dans le cas du Cameroun doivent se projeter dans le développement des compétences.

4. Stratégies et modèles/styles de management des EOCs.

Dans une logique de formalisation des valeurs identitaires et culturelles au sein d'une organisation, peu importe son environnement professionnel, elle doit poursuivre une démarche construite sur des normes en interne : structuration, organisation, hiérarchisation, dont les résultats attendus seront positifs. Le respect de ces normes facilite une bonne organisation, un bon management des équipes et de ses ressources. Quand il y a formalisation des valeurs, il y a construction des stratégies managériales mettant ainsi le manager face à des obligations et des exigences de management. La définition de cette posture dont la finalité est de répondre à des attentes et aux réalités de l'organisation, impose des modèles et/ou des styles de gestion. Dans la projection de son travail managérial, le manager est amené à convoquer et à concevoir des principes et des méthodes de management pour développer son organisation. Il définit les formes de motivation de ses membres, détermine les mécanismes d'application et propose les lignes de conduites pour tous.

À cette étape de la construction de l'organisation intervient, la définition de la stratégie organisationnelle par la mise en place des outils de gestion (administration, plan budgétaire, …). Des outils qui vont aider le manager à bâtir des stratégies de gestion et de gouvernance, conduisant son organisation vers la performance. La somme de ces éléments se résume en modèle de management qui intègre en son sein, les normes de gestion de toutes les ressources de la structure. L'intégration des outils qui permettent et favorisent le développement, le manager se forge une sécurité autour de soi et pour son organisation. Les outils de gestion sont des éléments fondamentaux pour la croissance des EOCs. Fait d'accepter ces éléments au sein de l'organisation, en appliquant toutes les exigences prévues, le manager assure la croissance de son organisation. Toutes ces mécanismes que nous venons de citer permettent d'assainir un environnement professionnel, favorable ou non à l'organisation.

La réalité sur le terrain de la recherche suivant les données recueillies a révélé des erreurs et des déficits énormes dans le choix des styles managériaux, dans la mise en place des outils et des mécanismes nécessaires pour gérer une organisation. La tendance observée, la plus courante de manière générale, est le style autoritaire et paternaliste. Il est difficile ou impossible dans ce cas, de déterminer ou de définir le modèle de gestion proposé au sein des EOCs. Certaines d'entre elles jouent la carte de l'hybridisme sur les modèles ou les style de gestion et, sur les stratégies managériales des ressources. Une forme d'hybridisme qui n'a pas de nom ni de spécificité définitionnelle.

Dans cette analyse de ces formes de management ou de gestion, on y retrouve par exemple les process à la Française, où les managers présentent des tendances autocratiques et paternalistes, loin du modèle américain, dit agressif et orienté vers les résultats avant tout ; loin également au modèle Britannique, qui est plutôt très diplomatique, du fait qu'il aspire à trouver un compromis juste, tout en étant parfois rude en affaire, ni même le modèle Japonais. Difficile d'identifier ou de définir une approche particulière, du fait

qu'on retrouve les théories sur les cultures africaines qui sont basées sur la primauté du groupe que sur l'individu, sur la primauté du social, sur l'économique et la nécessité de la convivialité et sur l'efficacité (Bakengela Shamba, 2007). Le management africain est fondé sur une conception familiale de l'entreprise et résulte de relations sociales de type patriarcal (Etounga Manguelle, 1991).

4.1. Propositions d'approches managériales des EOCs.

Au regard des résultats obtenus et analysés lors de cette recherche, les acteurs-entrepreneurs culturels des EOCs au Cameroun se retrouvent face à des dilemmes des modèles ou des styles de management. Il est vrai, qu'il n'existe aucun modèle ou un style particulier ou spécifique pour gérer une organisation et pour diriger les hommes. En dehors des règles qui pourraient être considérées d'universelles dans le management des organisations et des hommes, un manager ou un entrepreneur doit savoir adapter les modes de gouvernance et de gestion de sa structure et des hommes qui la compose. L'efficacité en gestion d'organisation dépend de la vision du manager ou de l'entrepreneur à construire un environnement certain pour l'avenir de sa structure. Les données recueillies du point de vue gestion des hommes et des organisations demandent de pouvoir prolonger la réflexion et élargir le débat.

Pour améliorer les erreurs et les égarements des managers ou des entrepreneurs des EOCs au Cameroun, il est préférable de sortir des principes du management directif ou autoritaire proposés par Fayol (1841-1925 ; Bellenger, 2018 :29). La plupart des responsables des EOCs interrogés se retrouvent dans cette logique du style autoritaire du management. Une approche qui se défini comme étant un style directif, dont le responsable hiérarchique décide de tout et, ne prend en considération (le plus souvent) les avis des collaborateurs. Dans une logique de collaboration, les propositions ou les propos des collaborateurs doivent être considérés et prisent en compte, peu importe la valeur ou le contenu du discours.

Suivant l'approche de Fayol, on est face à la non-prise en considération du facteur humain, puisque l'approche choisit par le dirigeant pour conduire les hommes et l'organisation est le modèle militaire. Sur tous les cas analysés, le modèle Fayol représente 75 % des résultats du management, dont le style se caractérise une centralisation du pouvoir. Le fait de se mettre à l'écoute des acteurs qui participent au développement de l'entreprise ou de l'organisation, cela permet de travailler ensemble. Ainsi, les résultats vont être plus efficaces, performants et efficients, c'est le modèle participatif. Un modèle qui prend en considération et en compte l'aspect humain dans le processus de gestion de l'entreprise ou de l'organisation.

Il y a la division du travail au sein de l'organisation ou de l'entreprise. Les missions sont divisées et les employés sont responsabilisés en s'appuyant sur leurs capacités, leurs compétences et leurs expériences. Placer sous la hiérarchie d'un directeur, les employés suivent les consignes et les obligations de celui-ci, qui, en retour prend en considération l'opinion des employés tout en les faisant participer au processus de

prise de décision. Être à l'écoute des acteurs qui participent au développement de l'entreprise ou de l'organisation, c'est permettre aux employés de se développer efficacement. En effet, les employés sont rémunérés à la hauteur de leurs expériences, de leurs qualifications et aussi aux résultats obtenus.

La formation est au centre de la performance, car la stabilité d'une entreprise ou d'une organisation ce sont les ressources humaines. On parle et on fait référence au management du personnel, afin d'améliorer leurs productivités. Le constat réalisé sur cette question de la formation est dubitatif. *Le manque de formation des entrepreneurs culturels et la nature souvent informelle des méthodes de gestion constituent des contraintes techniques et culturelles qui empêchent l'élaboration avec une capacité suffisante de stratégies à moyen et long terme pour intégrer les logiques du marché local, sous-régional et international. Chaque employé, grâce à son implication à cette équipe participative et ses compétences peut prendre l'initiative en cas d'urgence et proposer de nouvelles méthodes de travail à l'employeur sachant qu'il sera écouté* (Mbargane Guissé, 2012 :55).

En s'appropriant le style ou le modèle de management participatif au sein de son organisation ou son entreprise, le manager ou l'entrepreneur favorise et développe les ressources humaines par la formation des membres, le développement des compétences et la gestion des carrières. *Si le management consiste en effet dans le fait de planifier, d'organiser et de contrôler, toutes activités nécessaires à la gestion, il ne se réduit pas à cette seule dimension. Tout l'art, précisément, du manager, consiste d'une part à savoir adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes et des femmes qu'il doit mobiliser, entraîner et contrôler* (Aubert, 1996, 2002 :2). Le responsable d'organisation ou de l'entreprise doit savoir faire des choix. Il doit définir les principes de gestion et savoir positionner les mécanismes à intégrer dans la gouvernance de la structure. Il est important de le rappeler, qu'aucun modèle ou style de management est plus efficace que l'autre. Il est juste appréciable de bien décider sur le modèle à construire ou à définir, du fait que, c'est la compétence du manager ou de l'entrepreneur qui compte dans la gestion de structure.

Un bon manager ou un entrepreneur doit savoir associer les discours de gestion, et écouter les membres qui l'accompagnent dans la réussite des tâches professionnelles. La mauvaise gestion des ressources humaines fait partie des défauts de qualités observées au sein des EOCs. La redéfinition des conditions de gestion des ressources humaines est un atout spécifique et utile pour gérer les EOCs. Savoir gérer est une marque de savoir distinguer le travail professionnel et le travail en famille. Une affaire bien définie et structurée produit des résultats performants. La gestion d'affaire consiste à entreprendre la gestion et la direction d'un projet afin de dégager un profit. Un manager ou entrepreneur visionnaire est celui-là qui *assure la gestion d'affaire à travers la planification de son projet, et ce, en élaborant un business plan qui couvre le processus d'activité et qui précise les besoins en budget, immobilisation, équipements et ressources*

humaines. En effet ce business plan précise la fonction de chaque employé potentiel et son apport dans la concrétisation des objectifs de l'entreprise[94]. Quel que soit l'environnement, le manager ou l'entrepreneur doit savoir s'adapter et adapter son discours dans la construction de son entreprise ou de son organisation. Les principes d'une bonne organisation s'articulent autour des décisions efficaces à prendre quand, il s'agit de prendre une décision, dans la réorientation des stratégies de gestion ou de gouvernance dès que possible. Il est question de faire le choix des acteurs ou des membres dans la gestion de l'entreprise ou de l'organisation.

Dans la redéfinition des politiques de management des ressources humaines et, dans la définition du modèle économique, il est utile de porter un coup de grâce à l'entreprise ou l'organisation. Les règles du management sont certes universelles, mais cela ne peut empêcher le manager ou l'entrepreneur de l'organisation ou de l'entreprise, à construire des styles et des modèles possibles de l'aider à gérer, structurer et manager sa structure : l'hybridité.

Dans le cas du Cameroun, il est important de jouer les approches d'hybridités et de la prise en compte des réalités locales. Il faut savoir associer les théories locales concernant la gestion des hommes, aux théories dites universelles. Cela ne veut pas dire qu'il faut se soustraire des normes qui régies la gestion d'une entreprise ou d'une organisation, mais de savoir jumeler les savoirs, les discours et les pratiques. Par exemple, les entreprises et organisations culturelles dans leur grande majorité fonctionnent dans l'informel et sans comptabilité moderne (Mbargane Guissé, 2012 :11) au Cameroun. De ce fait, elles sont exclues des circuits du formel dans l'obtention des financements et de l'accompagnement stratégique ou technique. Elles sont classées dans la catégorie des organisations non crédibles malgré leurs politiques de croissance et de développement.

Les acteurs-entrepreneurs culturels face à cette réalité doivent trouver des solutions pour apporter des réponses. Il faut se professionnaliser. Ainsi, il faut sortir de l'informel pour s'orienter vers le formel, question de bénéficier des avantages de structuration mise en place par les autorités locales. L'informel n'est pas une mauvaise chose pour faire le chiffre d'affaires, mais pas évident dans la protection sociale. *Le secteur informel occupe une place importante dans la création de richesse et des emplois. En effet, les chiffres soutiennent que dans ce pays le secteur informel contribue à 57,6% du Produit Intérieur Brut (PIB) en 2003. Aussi, depuis la crise économique entamée au milieu des années 80 le secteur informel a considérablement gagné du terrain dans le marché du travail. Il occupe aujourd'hui près de 90% des travailleurs camerounais* (Kamga Fomba, 2017 :7).

[94] Gestion des affaires. Consulté le 14/06/2019 sur : https://management.savoir.fr/management-ressources-humaines/

Pour éviter que ce secteur ne se développe une fois de plus pour ne pas atteindre les 100 %, le gouvernement s'est proposé d'agir afin *de favoriser la dynamique de transition des entreprises vers la formalité, les autorités ont mis sur pied un ensemble de réformes consistant à préciser les éléments de formalisation des entreprises (Instruction n°011 du Premier Ministre du 18 mars 2010), à diminuer les délais de création d'une entreprise (CFCE) et à accompagner les entreprises dans leur développement (Centres de Gestion Agrée, Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises, Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises, etc.). En retenant comme principal objectif l'analyse de la migration vers la formalité des entreprises au Cameroun, ce rapport s'inscrit dans le sillage des préoccupations sur le secteur informel dans ce pays* (Kamga Fomba, 2017 :7).

Selon un rapport du FMI à propos du secteur informel au Cameroun, il est défini que le modèle informel contribue de manière pratique et pragmatique à la formation du PIB du pays, soit à une hauteur de 20 à 30%. Sachant que l'informel ce sont les activités qui ne sont pas enregistrées, de manière générale, auprès des registres administratifs et fiscaux (Cogneau & *al*., 1996 :30-31), l'identification des résultats restent un problème pour les statistiques. Ainsi, la finalité visée par notre approche de recherche du point de vue des résultats, il est mieux que les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs, songent aux mutations de l'informel vers le formel, gage de sécurité et de professionnalisme.

La mutation est l'issue favorable d'être reconnue comme une entité légalement construite, et qui pourrait bénéficier des avantages fiscaux, d'un accompagnement étatique, et d'être bancariser. La taille de l'économie informelle est importante en Afrique subsaharienne, surtout dans les pays exportateurs de pétrole et les États fragiles, et représentait en moyenne 38 % du PIB entre 2010 et 2014. L'emploi informel contribue en moyenne à 60 % de l'emploi total non agricole (FMI, 2017).

La connaissance de l'environnement juridique, législatif règlementaire pour les acteurs économiques du secteur de l'informel facilite la migration des ressources, en partant de l'informel avec les ambitions de développement, vers le secteur formel dont la productivité respecte les normes du marché. Les acteurs du secteur informel ont surtout besoin de connaître l'environnement législatif et réglementaire concernant leurs activités et d'être informés sur les formalités et obligations (sociales, fiscales) relatives à l'exercice d'une quelconque activité. Il est aussi souhaitable qu'ils aient connaissance des actions de promotion initiées par les pouvoirs publics en leur faveur (appui à la conception et à l'exécution des projets, aux financements, aux exonérations fiscales et au perfectionnement technique et en gestion) (Kanté, 2002 :32).

4.2. Logique d'un développement de l'économie culturelle à l'échelle du pays.

Les EOCs sont des acteurs incontournables du développement de l'économie culturelle et créative. Elles sont reconnues dans la création des valeurs et, valorisées au travers des indicateurs de création de richesse.

Ainsi, elles représentent pour cette économie, le poumon de son développement économique et humain. Elles jouent son role d'actrices de protections des biens face à la marche de la globalisation et la mondialisation, notamment par l'exploitation de droits de la propriété intellectuelle (Lefèvre, 2019). La logique voudrait qu'on mesure l'échelle du développement culturel d'un pays, en définissant les secteurs de rentabilité, de croissance et de développement. Dans le cas de cette recherche, l'exigence passe obligatoirement par l'affirmation des ambitions d'ordres prioritaires définies par les acteurs, le législateur et l'administration étatique.

La définition des stratégies à construire pour qu'une politique culturelle rime avec la réalité des acteurs. Une réalité dont la finalité est le développement de l'économie de la culture. Au Cameroun, les acteurs-entrepreneurs culturels participent au développement de l'économie de la culture de manière déterminante et stratégique, en profitant d'une diversité culturelle riche en créativité. Le développement culturel reste le fondement de l'économie de la culture, qui puise sa richesse dans la culture comme gisement. Au regard de la volonté des acteurs-entrepreneurs culturels à contribuer au développement du pays, l'État qui est le garant de ce développement, se doit d'accompagner et de soutenir ceux qui participent à cette action liée à la croissance économique du pays. D'où, la nécessité de définir des stratégies de développement de la culture sur l'échelle nationale.

Définir la logique du développement culturel d'un pays, c'est déterminer son échelle de croissance focaliser sur l'indice économie culturelle. Parmi ces indices qui marquent le développement de son économie, il y a les propositions des offres culturelles, l'efficacité des acteurs à créer et à innover, les consommateurs des biens et services culturels, ainsi que les outils d'analyse des offres artistiques. Il est nécessaire également de définir la capacité à offrir des équipements culturels, répondant aux attentes des acteurs et des populations. L'État qui est le législateur doit favoriser le développement culturel, en finançant les projets culturels et artistiques. En qualité de garant des textes et des lois, il doit proposer des mécanismes de développement de la politique culturelle, tout en encourageant une synergie entre les acteurs culturels.

4.2.1. Structuration et développement de l'offre culturelle.

Face à la demande permanente et constante de la part des acteurs-entrepreneurs culturels et les populations sur le développement culturel, l'État doit répondre aux attentes et proposer des équipements adéquats. Une politique culturelle proposée et construite par le législateur doit s'accompagner des moyens techniques, financiers, matériels, humains et logistiques, afin de réaliser les actions et les projets. Avec la nouvelle Loi 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales au Cameroun, on s'en article 163, il est mentionné, « *la création et la gestion de centres socioculturels et de bibliothèques, (…)* » (2019 :40), une évocation qui doit s'en suivre des moyens nécessaires pour réaliser les actions. En donnant

le pouvoir et l'autorité aux collectivités territoriales d'organiser et d'animer les territoires, les moyens doivent être accompagner et aussi, l'administration centrale ne devrait pas déroger à ces obligations.

L'État en collaboration avec les collectivités territoriales doivent proposer des politiques qui répondent aux attentes des acteurs culturels et des populations. Une politique se définit suivant les besoins et non selon la volonté des décideurs, d'où la consultation des acteurs-entrepreneurs culturels dans la construction de la politique culturelle et de son plan d'exécution. Le gouvernement doit déterminer les politiques et les modes de gestion des équipements culturels existants, et avenir, tout en améliorant les conditions de travail des acteurs-entrepreneurs culturels et des populations. Il serait impérieux de définir les grands principes de structuration des équipements culturels qui existent sur tous le territoire.

Un équipement culturel est un outil pour le développement culturel mais il n'est ni le seul, ni essentiel. Il représente un espace dont la fonction principale est de remplir des missions de diffusion, de création et d'animation culturelle, comme les bibliothèques, les musées, les écoles de musique, les salles de spectacles, etc. (DA MOTA, 2002 :3). L'État a la mission de les aider à se structurer juridiquement, stratégiquement et administrativement. C'est au gouvernement que revient la mission de structurer l'écosystème de la créativité artistique et culturelle, en créant des niches et des clusters pour les EOCs pour leur développement.

4.2.2. Structuration, valorisation et capitalisation des équipements existants.

Notre recherche a présenté des résultats pratiques sur l'existence des équipements culturels qui sont à la charge de l'État, ainsi que ceux des privés. La valorisation d'un équipement passe tout d'abord par les moyens mises à sa disposition pour son existence, afin de favoriser son éclosion. L'État doit investir dans la gestion des équipements à sa charge directe, tout en injectant des financements adjacents pour le fonctionnement des structures privés également. Il faut aussi encourager la formation et le renforcement des capacités des acteurs gestionnaires des lieux culturels étatiques et privés. Investir sur de l'existant question de faire économie sur du neuf, l'État va gagner en argent et en renforcement des compétences. Les équipements visités lors de la recherche à Douala et à Yaoundé ont besoin d'un coup de neuf, pour continuer à offrir des créations de qualités aux publics. En dehors de l'apport de l'État auprès des équipements privés, les acteurs-responsables de ces lieux doivent aussi redéfinir leurs politiques de gestion, et trouver d'autres partenaires susceptibles de soutenir leurs actions.

4.2.3. Construire des synergies entre les acteurs : mutualisation.

Notre recherche a montré un défaut de qualité spécifique que nous qualifions d'aigu : le travail individualiste. En effet, dans les cultures africaines, le travail individualiste est banni dans une communauté, parce que c'est un modèle social qui fait passer l'individu avant le groupe. Or, le travail fait en groupe à

plus d'efficacité et produit de la performance. Il prime sur l'individualisme qui a tendance à mettre l'accent sur ce qui est le mieux pour soi, indépendamment des effets que cela peut avoir sur le groupe. Dans l'individualisme, toutes les décisions sont égocentriques et sans aucune référence à quelque autre personne qu'à l'individu égoïste (Peetz, 2010 : 111-112). C'est une posture qui met à mal les intentions d'une communauté ou d'une société. Les sociétés collectives sont celles où l'intérêt du groupe prime de l'intérêt individuel, tandis que les sociétés individuelles sont celles où l'intérêt individuel passe devant l'intérêt général.

Dans ses classifications, Hofstede considère que l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge, ainsi que sa famille la plus proche. À l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles "'les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes larges, forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible.

Ainsi, les valeurs telles que : temps pour soi, liberté, challenge, formation, conditions de travail, utilisation de ses capacités seront plus caractéristiques des sociétés individualistes que collectivistes (Yamuremye, 2001). Sur les réalités observées, les acteurs-entrepreneurs culturels ne font pas mention de l'approche collectivisme. Le collectivisme observé est le travail qui se fait, pour les acteurs-entrepreneurs culturels, soit en couple, ou en famille. L'individualisme occupe une place importante dans les actions et les projets qui se réalisent. L'observation faite, il y a une difficulté de la part des acteurs-entrepreneurs culturels à se mettre ensemble ou à mutualiser les idées.

> *En matière de gestion de projet, il ne faut jamais faire confiance à un camerounais dans le cadre d'un projet culturel, dont tu es l'initiateur. Ne lui donne pas toutes les armes de ton projet, sans oublier ton carnet d'adresses. Tu n'auras que tes yeux pour pleurer. Je sais de quoi je parle, pour avoir été victime* (Entretien, Yaoundé, Décembre, 2018).

> *Le problème pour nous les camerounais, on n'a confiance à personne. Même dans ta propre maison, il faut toujours être sur tes gardes. Je ne sais pas si vous aviez entendu parler des feymens*[95] *à une époque chez nous. Le mec te fait éblouir avec des projets et de demande d'investir pour après disparaitre. Autre chose, moi-même, j'ai fait appel à un grand frère pour m'aider ou m'orienter pour mon projet, le lendemain il avait disparue et quelque temps plutard, il a lancé un projet similaire à mon idée. Comment faire confiance à un camerounais ?* (Entretien, Douala, Novembre, 2018).

[95] Le feyman, c'est celui qui « fait » (ou, mieux, qui « fey ») les autres, qui les arnaque. Escroc voyageur, magicien multiplicateur de billets de banque, mais aussi « bandit social », frimeur et flambeur à ses heures, le feyman qui roule en 4 x 4 et bâtit de luxueuses demeures à Douala est devenu, en quelques années, une figure profondément ambivalente de la réussite socio-économique. Il est une figure de la ruse et de l'arnaque qui condense, à elle seule, tout un ensemble de pratiques et de représentations sociales de crise, et qui témoigne de l'inflexion des itinéraires d'accumulation classiques. (Malaquais, 2001 :101).

La peur d'être ensemble, le doute sur les mentalités des futurs partenaires dans le projet. Ce raisonnement est un blocage pour faire avancer les choses, quand la confiance est inexistante. Il est important de construire des objectifs communs et avoir une vision commune. La mutualisation des moyens et des énergies est une force pour être efficaces voire compétitifs sur le marché de l'art. Pour aider les entreprises culturelles à consolider leurs structures, une mutualisation des moyens est nécessaire afin de doter le pays d'un institut de formation aux métiers de la culture, où les techniques de gestion, de markéting et de management seront enseignées. Telle devrait être la volonté des acteurs camerounais dans le développement de l'économie de la culture.

Tant que les énergies vont être dispersées dans plusieurs actions culturelles et dans des projets multiformes, pour les mêmes partenaires et sponsors, l'offre culturelle va perdre en qualité et en valeur. Il est mieux de créer des clusters pour des projets communs. Cela fait éviter des dépenses inutiles pour des projets de mêmes types. La mutualisation a des effets positifs quand les compétences se mettent ensemble, afin de réduire les charges.

Cette démarche est avantageuse pour l'efficacité des projets et la viabilité des actions conduite en monde mutualité. Le cas du Cameroun est unique. Plusieurs mutualisations ont pu voir les jours, mais faute d'objectivité, de vision commune, de l'égocentrisme et de l'orgueil des uns, rien n'est arrivé au bout. Il n'est pas interdit à l'État de proposer des synergies entre les acteurs, pour les pousser à travailler ensemble. Cela pourrait également venir d'eux-mêmes afin de proposer des choses adéquates aux publics. Le cas du PRDC est un exemple pratique.

4.3. Justifications des enjeux économiques et du développement local.

Le développement local est construit à la fois, par les entreprises et les collectivités locales dans une dynamique qui tend à redécouvrir ou, simplement, à reconstruire l'identité (territoriale) collective (Edimo, 2005 :115). La force du développement local ce sont les retombées économiques qui font vivre un territoire. Les retombées qui, pour être analysées ont besoin des instruments de mesures et des compétences pour conduire la recherche.

La mise en place des instruments de mesure et d'analyse permettent aux acteurs de s'adapter aux réalités du terrain, ainsi qu'aux exigences des normes de gestion. Il est utile de pouvoir circonscrire ces instruments afin de proposer des actions réalistes pour le territoire. Ici, c'est le Cameroun qui représente notre territoire, par sa diversité culturelle, ses traditions, ses cultures, son économie diversifiée, ainsi que ses acteurs-entrepreneurs culturels qui font vivre le territoire.

Les territoires sont aussi des lieux où se confrontent des points de vue, s'élaborent des stratégies, se nouent des jeux d'acteurs spécifiques, à défaut d'être toujours innovants ou efficients (…), les potentialités de

développement sont innombrables. Partout, des capacités entrepreneuriales – individuelles ou collectives, portées par des entreprises privées ou des organisations de l'économie sociale et solidaire – ne demandent qu'à être révélées et mieux mobilisées dans le cadre d'un authentique projet territorial (Michun, 2013 :7).

Dans le cas du Cameroun, le pays regorge d'une multitude des gisements analysables et mesurables, particulièrement dans les industries culturelles et créatives, dont les retombées profitent aux populations et à l'économie nationale. Il y a une potentialité énorme et réelle pour faire développer les projets et réaliser des actions rentables économiquement. Le tourisme par exemple, avec juste le PRDC, les retombées sont énormes pour les populations de l'Ouest du Cameroun, précisément la création des emplois, l'augmentation des touristes, l'aménagement des lieux historiques, etc.… Il y a également des fêtes traditionnelles qui attirent du public avec des retombées quantifiables.

Ces manifestations et ces fêtes jouent un rôle important dans la rentabilité économique. Tous les acteurs s'y retrouvent à savoir, les restaurateurs, les hôteliers, les propriétaires gîtes, les propriétaires des boutiques, les petits commerçants, les artisans, l'administration de l'État, les artistes, etc.….

Les bénéfices sont d'autant plus importants, si les coûts engendrés pour les manifestations ne proviennent pas du budget des communes. Cette approche fait partie des modèles économiques plus rentables et vertueux concilient économie et préservation de l'environnement et de l'emploi local. Il s'agit de concevoir des produits en pensant dès leur naissance à ce qu'ils deviendront en fin de vie, de transformer les déchets en matière première secondaire réutilisée pour la fabrication des produits (Bonet & al., 2004 :4).

En dehors du tourisme, il y a également la production culturelle qui a une dimension productive avec les savoir-faire artisanaux, les productions locales, les métiers d'arts, des spectacles et des danses patrimoniales.

Aujourd'hui, ces activités sont décrites, dans nombre de discours officiels, comme la solution pour résoudre les problèmes de développement économique, social, culturel, politique et même individuel sous toutes les latitudes, tant dans les anciens pays industriels que dans les pays émergents ou sous-développés (Bouquillion, 2012 :25). En investissant dans ces filières qui sont si fragiles, l'État favoriserait le développement de l'économie de la culture.

Image 84 *: Huit leviers pour aider les entrepreneurs culturels.*

Girard, H., Chevrier, C., & Verbaere, I. (2007 :31).

5. Propositions de collaboration entre l'État et les acteurs-entrepreneurs culturels.

Tableau 70 *: Discours du gouvernement et propositions des acteurs-entrepreneurs culturels.*

Définition	Propositions de l'État	Posture des acteurs-entrepreneurs culturels	Approche stratégique
Question sociale.	Le Gouvernement, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et les exclusions, s'est engagé à consolider les acquis : la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, la Caisse Nationale des Personnels de l'État, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, les mutuelles de santé et les mutuelles sociales	Au regard des propositions formulées par le gouvernement au travers du document de Stratégies pour la Croissance et l'Emploi, réalisé en aout 2009 pour le compte de 2019 – 2010, les acteurs-entrepreneurs culturels sont dans l'obligation de se positionner à cette à ces propositions. Le principe est tout d'abord de s'approprier le DSCE afin de mieux saisir la volonté du gouvernement face au développement du pays. De cette appropriation, découleront les propositions venant des acteurs culturels constitués en réseau ou en plateforme pour être efficaces et performants face au gouvernement, au regard des propositions formulées. En s'appropriant le DSCE, les acteurs culturels se positionnent comme partenaire social auprès du gouvernement afin de faire de négocier la faisabilité des propositions de l'État inscrites dans le document. La finalité est de mettre la pression au gouvernement à tenir parole, à réaliser les propositions au profit des populations. En agissant en réseau ou en plateforme, les acteurs culturels gagneraient en stratégie et en efficacité. La voix sera plus forte et entendue dès que possible. L'approche individualiste met en péril des bonnes idées, des bonnes propositions et rien ne peut se faire, car une seule voix ne peut compter pour le gouvernement. Pour exiger du gouvernement de tenir ces promesses, il faut avoir une force en soi en étant en groupe à intérêt commun.	Proposer au gouvernement l'application des textes et lois sur la protection sociale des acteurs culturels. Établir une coopération professionnelle avec toutes les organisations des assurances maladies et sociales, afin de proposer des mécanismes de partenariats et de collaboration.
Education.	Propositions des outils et des mécanismes pour permettre le développement de l'éducation et la formation professionnelles.		La proposition des formations va permettre aux acteurs culturels de professionnaliser et d'assurer le développement humain. Il faut à cet effet, s'imposer comme acteur opérationnel afin que le gouvernement puisse agir.
Domaine tertiaire.	Le Gouvernement dans sa logique d'accompagner les acteurs du développement, vise la performance et la rentabilité de l'économie sociale. Favoriser le développement des structures appartenant à l'économie sociale et solidaire. Les aider à se structurer socialement, économiquement et juridiquement.		En sus de l'artisanat et l'économie sociale (AES), il faut aussi faire valoir le rôle que joue l'économie de la culture et créative (ECC) dans le développement du PIB dans le pays. Savoir positionner le ECC dans l'écosystème du développement économique, trouver des traits de liaison avec les autres secteurs de rentabilité, afin de créer des emplois pérennes pour tous.
Renforcement des cadres de fonctionnement des institutions.	Renforcement des capacités des acteurs administratifs impliqués dans la gestion des organismes d'appui au développement. Il est question également de soutenir les actions des associations et des organisations professionnelles, dans la mise en œuvre stratégique des actions à développer..		En renforçant les capacités des administrations, des différentes structures impliquées dans le développement du pays, les acteurs culturels doivent aussi définir des stratégies à faire intégrer leurs approches, suivant leurs organisations.

Adapté du document de Stratégies pour la Croissance et l'Emploi (2009 :1-174).

5.1. Améliorations et propositions des stratégies de collaboration.

Le travail concernant la gestion des politiques sectorielles issues de la politique culturelle, demande la participation de tous les acteurs du secteur des industries culturelles et créatives. L'État en qualité de législateur et garant de l'application des textes et lois doit associer dans l'organisation stratégique du secteur, les acteurs-entrepreneurs culturels finaux, dans la prise des décisions ou lors des consultations.

Ce sont eux qui sont sur le terrain, et savent les maux qui minent leurs secteurs professionnels. C'est eux qui maitrisent le fonctionnement de ce secteur dans la pratique et l'organisation des actions. L'État doit s'appuyer sur leurs expertises, leurs savoirs et leurs connaissances pour mettre en place des textes, des normes et des lois qui cadrent avec l'environnement des ICC.

Au regard des données collectées dans ce travail dont certaines présentent des défauts de qualités, il est imminent que la collaboration et les échanges entre l'État et les acteurs-entrepreneurs culturels se développent. Au moment où les industries culturelles constituent l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale du fait d'une augmentation constante de la consommation des ménages, les pays en développement devraient renforcer leurs instruments de protection et leurs entreprises de gestion des droits d'auteur et des droits voisins.

Gagner la guerre du piratage nécessite les apports des acteurs du terrain, les décideurs politiques et les vendeurs ou distributeurs des supports. Cette collaboration impose un dialogue triparti pour faire avancer le débat autour de cette pandémie qui nuis au travail artistique et professionnel des créateurs des œuvres.

Si en Afrique Centrale, le nombre d'œuvres piratées atteint largement 80%, voire 90% des œuvres vendues sur les marchés de la musique et de l'audiovisuel, le cas du Cameroun reste alarmant et terrifiant. La piraterie s'opère au vu et au su de tous les acteurs, pas d'actions concrètes de la part de l'État pour trouver des solutions.

En termes d'amélioration, il est question de revoir les stratégies de gestion, de gouvernance et d'attribution du fonds destinée à soutenir le développement de la culture, le compte d'affectation spécial d'un montant de 1 milliard de Francs CFA. Mieux que rien, ce fond est un appui considérable de la part de l'État pour soutenir la politique culturelle nationale.

Il est imminemment urgent de penser à l'augmentation du fond, à la création et la mise en place d'une structure État, privé et acteurs culturels dans la gestion de cet outil, pour une efficacité dans les résultats. Il serait aussi important de revoir les normes et les règles d'attribution des aides, qui doivent nécessairement être plafonné pour permettre à tous, de bénéficier du fond. Au regard de ce discours, on est en droit de demander au MINAC de revoir les stratégies de développement du département et de proposer une nouvelle

politique, en sollicitant les apports des acteurs du secteur pour des décisions communes. En dehors de la question du fond spécial pour le développement de la politique culturelle, il serait nécessaire pour le MINAC de prendre en compte, des recommandations suivantes :

Tableau 71 **:** *Recommandations à l'attention du MINAC et des acteurs-entrepreneurs culturels.*

Recommandations	Orientations	Finalité
Insérer les entreprises du secteur culturel dans les programmes de stimulation de l'entrepreneuriat et de l'innovation.	Il s'agit d'assurer la reconnaissance de l'entreprise du secteur culturel comme toute autre entité économique, au sein des programmes existants mis en place pour développer et favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation.	Reconnaissance sociale Accompagnement Soutien économique
Intégrer certaines entreprises culturelles dans le champ de l'économie sociale et solidaire.	Il s'agit d'organiser très simplement la reconnaissance, comme composante de l'économie sociale et solidaire (ESS), de la partie de l'entrepreneuriat culturel qui correspond à son mode d'entreprendre et contribue à la lutte contre les exclusions et les inégalités culturelles.	Modèle économique Orientation stratégique
Favoriser la mutation ou le système d'hybridité de bisness model.	Il s'agit d'accompagner la transition des entrepreneurs ayant initialement structuré par défaut leur activité sous statut de loi 1901 vers un modèle juridique entrepreneurial.	De l'informel au formel Définition et choix juridique
Soutenir la communication et la réflexion sur le rôle de l'entrepreneur culturel.	Il s'agit d'engager – chaque fois que cela est possible – un changement de mentalités et de paradigme sur le rôle de l'entrepreneur dans la promotion de la culture.	Transition mentale Changement de discours

Adapté de Hearn (2014 :1-69).

L'appropriation de ces recommandations serait une avancée dans la construction d'un environnement professionnel stratégique, pour le MINAC, face aux acteurs-entrepreneurs culturels.

SECTION II

LIMITES ET ORIENTATIONS DES RECHERCHES FUTURES

1. La question des limites.

1.1. Limites théoriques.

La recherche s'est déroulée avec quelques difficultés dans la collecte des données, dans l'accès au terrain et sur la vérification des construits. L'absence d'une documentation théorique sur les données chiffrées et statistiques, notamment pour ce qui concerne les EOCs nous a pas facilités le travail. Les modèles théoriques utilisés dans cette étude nous ont conduits vers l'analyse des discours des acteurs du point de vue affirmation ou infirmation sur les stratégies de management, et les démonstrations sur les construits en phase avec le terrain de recherche.

Dans la première partie axée sur l'état de l'art et la revue de littérature, sachant que la littérature autour de la problématique de la culture et de l'économie culturelle est foisonnante, notre approche théorique nous a permis de s'imprégner des discours des scientifiques et de leurs apports dans l'étude. Sur la documentation ou la littérature concernant directement le Cameroun, à défaut des données recherchées, nous nous sommes appuyés sur les théories loin des réalités du Cameroun, mais en relation avec notre travail en pratiquant de l'analyse des contenus nous avons été contraints de réaliser des va et vient entre les théories trouvées et le terrain, en s'appuyant sur la démarche abductive.

Au regard de toutes les théories que nous avons évoquées et utilisées, le principe d'hybridité est encore loin d'être accepté dans les EOCs au Cameroun. La difficulté à définir par exemple le modèle économique des EOCs, leurs profils juridiques et leurs positionnements est un (véritable) souci majeur. Les discours convoqués en relation directe avec le terrain sont d'une rare existence sur les circuits de la recherche et des théories. Aucune donnée théorique, aucun discours, aucune preuve scientifique ne sont parfaits dans l'analyse d'un contexte réel et, ne peuvent revendiquer être au-dessus de quoi que ce soit.

Les données théoriques existantes sur la problématique de notre étude ont eu une limite dans la démonstration des réalités, dans la production des contenus vérifiables, et la confirmation de nos hypothèses de recherche. Il nous a fallu creuser un peu plus avec les discours disponibles et des théories répondant à l'étude concernant les points de vue locaux. On ce qui concerne les données recherchées et voulues par nos soins, dans la validation de notre problématique de recherche, nous n'avons pu avoir accès facilement, si existantes, c'est le cas des éléments statistiques, administratifs et sociaux des certaines EOCs.

À cet effet, nous nous sommes contentés de celles mises à notre disposition et trouvées dans la force des choses. Ceci nous emmène à dire, la force de notre état de l'art s'est construite sur des multiples sources

des données de manière directe avec la problématique, conciliant ainsi l'hybridation des discours et des théories, dans la proposition d'un modèle de discours, dont devrait emprunter les acteurs-entrepreneurs culturels camerounais dans la gestion des EOCs.

En effet, les approches théoriques, du point de vue réalités locales, diffèrent par rapport à l'écosystème de l'économie culturelle et créative au Cameroun, face à des théories sur lesquelles nous nous appuyées pour l'analyse de notre problématique. Mais, les pratiques et les résultats sont les mêmes. L'intention voulue dans cette étude est que, toutes les théories utilisées puissent être réappropriés par les acteurs-entrepreneurs culturels, dans la construction de leurs discours et réflexions professionnelles. La validité de ces théories doit apporter une plus-value dans leurs travaux, leurs innovations et leurs créativités face à la réalité du terrain.

Il faut aussi signaler, parmi les théories convoquées, toutes ne peuvent être utilisées, même en approche hydride, au regard des réalités locales qui diffèrent selon les pays et les continents. Cette difficulté s'explique par les différences des cultures et des traditions et suivant les modèles de management. Au-delà de cette limite que nous percevons comme majeure, d'autres manquements se dissimulent sans doute dans ce travail de néophyte et, pourrons faire vraisemblablement l'objet des nouvelles analyses et des critiques dans la communauté scientifique. Ces analyses et ces critiques témoigneront en conséquence de l'intérêt d'une recherche poussée, avec des réalités et des pratiques bien définies (Dongmo Temgoua, 2017 :308).

1.2. Limites méthodologiques.

Le choix de l'analyse mixte associant le qualitatif et le quantitatif nous a permis de conduire nos recherches du point de vu entretien semi-directif auprès acteurs-entrepreneurs culturels, ainsi que la formulation d'un questionnaire. Les deux outils de la collecte des données s'appuient sur le qualitatif et le quantitatif dans l'obtention des résultats en phase avec la problématique de recherche. Par le choix de cette analyse mixte, nous n'avons pas construits nos recherches uniquement dans la juxtaposition des méthodes de manières distinctes, mais plutôt dans l'intégration des méthodes dans l'appropriation des discours, des points de vue en relation avec notre recherche. L'avantage de cette méthode dans notre recherche s'explique l'interprétation de nos résultats quantitatifs, dans la généralisation statistiquement des résultats qualitatifs, ainsi que dans l'exploration (qualitativement) et dans la mesure (quantitativement) des phénomènes étudiés dans notre recherche.

La démarche de cette analyse réalisée s'est construite dans la convergence des résultats comparés issus des données qualitatives et quantitatives, effectuées séparément. Avec l'utilisation de l'analyse qualitative, nous avons pu identifier et analyser nos cas d'études à partir des entretiens semi-directifs réalisés sur le terrain, dont les multiples données recueillies ont servi à analyser les résultats, et par la méthode quantitative

réalisée l'analyse du questionnaire. Le point de limite de cette méthode réside dans le fait de ne pas dissocier les deux analyses, en s'appuyant sur une seule. Sachant que les données collectées sont tirées d'un questionnaire et des entretiens, le choix d'une seule méthode biaise les résultats. Pour certains chercheurs, notre choix de méthode pourrait faire appel à la discussion et au débat, car la recherche scientifique se nourrit de cet outil pour des données raisonnables. La méthodologie empruntée à eu également ses limites sur les stratégies et les modèles d'analyses des cas étudiés. Ainsi, pour parvenir à nos attentes, nous avions utilisé la triangulation pour plus des résultats et de réalisme. En plus des observations non-participantes, nous avions également pu cerner le fonctionnement de l'environnement des acteurs-entrepreneurs culturels.

1.3. Limites épistémologiques.

Du point de vue limite sur la question épistémologique, notre thèse a fait le choix d'une posture, dont le but ne vise à démontrer, à prouver ou à contredire, à réfuter une quelconque théorie. Plutôt, à travers ce choix nous avons analysé et interprété les données observables sur le terrain. La limite est le fait de ne pas aller au-delà des attentes, même si nous sommes allés en profondeur pour certains cas d'étude. Le choix de la posture épistémologique constructivisme est celle qui a répondu à nos attentes, parce qu'elle nous a conduit à l'analyse des faits observés, et dans la compréhension des réalités du terrain. Le choix du constructivisme comme approche analytique nous a permis de comprendre par l'entremise d'analyse, les discours des acteurs de développement de l'économie culturelle.

Nous savons que le savoir construit contient des connaissances déclaratives, des connaissances conditionnelles et des connaissances procédurales organisées et hiérarchisées (Tardif, 1993), d'où la nécessité de s'appuyer sur une réalité réelle. En effet, le construit est une représentation du reflet de la pensée de celui qui pose l'acte en relation avec son discours. Avec la posture constructiviste, on est face à la valeur action des acteurs-entrepreneurs culturels dans la construction d'un monde qui reflète leurs idées, leurs préoccupations, leurs intentions et leurs représentations. Ainsi, nous avons cerné avec précisions et stratégies, les représentations et les pratiques des acteurs, afin de répondre à notre question de recherche sur les pratiques managériales utilisées par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des EOCs.

Comme toutes les théories, celle du constructivisme dans notre recherche a aussi eu ses limites, du fait que le constructivisme demande que tous les discours soient construits par les acteurs-entrepreneurs culturels, ce qui leur demande du temps, des moyens et des outils nécessaires dans le management des EOCs. Avec le constructivisme, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent être en posture d'évaluation dans leurs construits, afin de se mettre en conforme avec les réalités de l'environnement. Enfin, le constructivisme demande de l'autonomie dans la construction des contenus à mettre au profit des EOCs, posture que porte les acteurs-entrepreneurs culturels et parfois, impossible de s'y mettre à cause des pesanteurs de la société.

1.4. Limites managériales.

La principale limite managériale de notre travail est le fait que, les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs ne sont pas prêts à faire intégrer des nouveaux mécanismes, les nouveaux styles de management, ainsi que des nouvelles théories dans la gestion quotidienne. Il nous a été difficile de déterminer les modèles managériaux construits par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des EOCs. Soit, ils sont dans la méconnaissance des modèles, soit ils sont dans le déni de ce qui existent, soit ils veulent créer des modèles qui ne portent pour le moment une désignation quelconque.

Le management obéit à des règles, des normes et des exigences en relation avec les projets à développer. Les acteurs-entrepreneurs culturels se sentent mieux dans ce qu'ils font, non réceptifs voire très loin aux changements. Le fait de s'enfermer dans des réflexions à courts termes et des postures informelles, les résultats sont à cet effet rangés dans le domaine de l'insatisfaction. L'analyse faite sur le terrain démontre qu'ils ont besoin des formations, les renforcements des capacités et des compétences afin de (mieux) comprendre les enjeux de l'ouverture vers l'extérieur.

L'introduction des nouvelles méthodes, des nouveaux mécanismes et l'appropriation des théories des outils de gestion dans le management des EOCs présente des avantages pratiques pour des changements stratégiques et une possibilité de sortir de l'informel. Cette acceptation des nouvelles méthodes rendra possible la performance et l'efficience pour les managers. L'efficacité passe par le choix des stratégies nouvelles et innovantes, par l'évaluation des capacités à entreprendre et, par la capitalisation des ressources nécessaires pour le développement. Ce sont des aptitudes qui vont permettre de savoir équilibrer les capacités d'entreprendre et les capacités de se développer.

Parmi encore les limites managériales, l'étude a montrée d'autres défaillances et d'autres défauts de qualités dans la gestion quotidienne des organisations, le non-respect des engagements pris par quelques responsables des EOCs sur la rémunération des artistes-musiciens (festival, cabarets) ; L'incompréhension juridique des profils des EOCs (associations culturelles et/ou entreprises associatives culturelles), à ce niveau, les textes ne sont pas clairs ; La non-application des textes et lois régissant le secteur du développement de l'économie culturelle et créative au Cameroun par les acteurs-entrepreneurs culturels pour l'intérêt des EOCs ; L'incapacité de l'État à veiller et à appliquer les textes légiférés et promulgués pour organiser le secteur culturel (suivi, évaluation, contrôle et exécution) ; Le manque des structures pouvant accompagner les EOCs vers une approche professionnelle dans la création des valeurs : sortir de l'informel pour aller vers le formel ; Le manque de formation qualifiante des acteurs-entrepreneurs culturels, le manque de professionnalisme, etc…

Ces défaillances et ces défauts de qualités constituent une forme de blocage, ne pouvant favoriser le développement de l'économie culturelle et créative. L'État et les acteurs-entrepreneurs culturels doivent transformer ces maux en principes de réalité et, trouver des solutions adéquates pour faire vivre ce secteur de développement. Il y a aussi la question de la définition des styles de management empruntés par les acteurs de développement dans la gestion des EOCs. Il est à redéfinir, du point de vue modèle et posture. Ce fait est une réalité observée sur le terrain. N'ayant pas pu attribuer un style particulier pour chaque EOCs, impossible de nommer leurs pratiques et leurs styles de management.

La tendance remarquée dans chacune des structures se résume dans des mélanges des mécanismes de gestion et de stratégies opérationnelles. D'où, parmi les intentions de cette recherche, le positionnement d'une approche qui s'inscrit dans une logique de contribution de modèle, afin de réveiller les valeurs managériales des acteurs-entrepreneurs culturels. Cette posture doit permettre de redéfinir les formes des outils à utiliser dans les prises de décisions stratégiques possibles (approche participative et collective) et, dans la construction de l'hybridation des styles autoritaires et paternalistes pour un juste milieu décisionnel.

2. Voies de recherche.

À la lumière des apports et limites de cette recherche, nous proposons un prolongement de ce travail sur quelques pistes de réflexions futures axer sur l'analyse stratégique du fonctionnement spécifique des cabarets et autres lieux de la nuit ; L'analyse quantitative des retombées économiques de la culture réellement définie dans le PIB ; La question de la formation professionnelle qualifiante des acteurs-entrepreneurs culturels ; La question de la gouvernance des EOCs en mode formel (toutes les filières des industries créatives et culturelles) ; La construction et l'organisation d'un marché des biens et des services culturels ; L'analyse des principes de la rentabilité économiques des industries culturelles (Zida, 2018 :336).

En sommes, il est question dans toutes ces pistes de réflexions définies ci-dessus, de déterminer le business model des EOCs dans la création des richesses et des emplois. En effet, le modèle d'affaires est une unité d'analyse systémique de l'identité d'une organisation et de la façon dont elle mobilise ses ressources et organise ses activités au sein de son réseau de parties prenantes afin de créer et capturer de la valeur. (Zott et Amit, 2011 ; Rougès, 2016 :44). Comme expliquer dans cette étude dans nos résultats, la question du modèle économique présenté à travers les EOCs mérite d'être analyser en profondeur et dans sa longitude. On a pris du plaisir à l'écriture de cette thèse avec une ambition d'apporter une valeur ajoutée, ou d'apporter des données nouvelles pour la recherche dans le domaine de l'économie de la culture et créative.

En traitant la problématique des enjeux managériaux des entreprises et des organisations culturelles en contexte de diversité culturelle, le cas du Cameroun, dans la création de richesses et des emplois, on a voulu comprendre la place que joue les EOCs dans l'équilibre de l'économie nationale. Il était nécessaire de se

questionner sur comment est-ce que la culture prise comme gisement créée de la richesse, des emplois et permet le développement de l'humain. Suivant ces interrogations, on a pu réfléchir et apporter des approches de réponses voire des solutions.

La présentation du dynamisme des EOCs au Cameroun à proposer des actions, des activités et des projets de développement suivant nos résultats de recherche, est une démonstration pratique et pragmatique. Le champ de la recherche sur les EOCs reste encore quasi vierge au Cameroun et en Afrique de manière générale. Il incombe aux chercheurs de mener des travaux de recherche, de produire des données nouvelles et de faire parler le dynamisme de l'Afrique sur ce point.

L'Afrique, ce ne sont toujours pas les guerres, la faim, les migrations ou les coups d'États qui ternissent l'image du continent. L'Afrique, ce sont aussi les acteurs-entrepreneurs culturels qui apportent des savoir-faire, des compétences, des expériences pour le développement de ce continent si riche en homme et en sous-sol. L'aspect économie culturelle et créative est l'une des domaines parmi tant d'autres qui apportent une valeur ajoutée au PIB de chaque pays en Afrique.

L'économie culturelle et créative (ECC) à travers les EOCs, est une valeur ajoutée dans la création des emplois, la création des richesses et le développement de l'humain. Le cas du Cameroun traité est une preuve tangible de l'efficacité de la culture à être rentable économiquement et socialement. Les autorités politiques et décideurs politiques ont la mission de revoir leurs copies sur le développement culturel, et revoir leurs visions sur la politique culturelle du pays. En tandem avec les acteurs-entrepreneurs culturels, un autre Cameroun est possible, car la culture est un gisement illimité et non-dévalorisable.

Dans un travail de recherche, tout n'est pas parfait et satisfaisant. Malgré quelques insuffisances dont nous sommes conscients dans la rédaction de cette étude ainsi que les résultats qui pourraient être plus efficaces, notre étude demeure un travail voulu, structuré et déterminé. On a souhaité apporter à travers cette analyse une nouvelle pierre dans la sphère des sciences de gestion, en proposant notre travail et nos résultats comme un plus dans la réflexion scientifique.

Les EOCs au Cameroun méritent d'être étudiées longitudinalement, au regard du dynamisme observé en amont de cette étude. Avec un peu plus d'organisation, de stratégie et de professionnalisme, le marché des arts et de la culture au Cameroun sera une valeur ajoutée dans l'économie nationale, dans la sous-région et pourquoi pas de son ouverture vers toute l'Afrique et le reste du monde.

Dans les travaux à venir, il est question de définir secteur par secteur dans tous les domaines, afin de sortir d'une vision globale de la culture. La nécessité est de définir et de redéfinir les axes de réflexions dans le futur sur cette problématique.

3. L'impact de la COVID-19 sur l'économie de la culture et la recherche scientifique sur notre étude.

La COVID-19 est une maladie infectieuse causée par le dernier coronavirus qui a été découvert à Wuhan en Chine. Ce nouveau virus était inconnu avant son apparition en 2019. Cette pandémie est apparue à la fin de l'élaboration des résultats de notre étude et ce n'est qu'en mars 2020 qu'elle touche la France. La reconnaissance de cette pandémie comme crise sanitaire mondiale par les autorités françaises et l'organisation mondiale de la santé (OMS) ne s'est fait pas attendre, afin d'édicter des mesures de barrières. La COVID-19 qui était comme une épidémie s'est répondue dans le monde devenant ainsi une pandémie mondiale, suivie des bouleversements de l'ordre des choses avec des conséquences économiques, sociales, politiques et universitaires.

Déclarée comme une crise sanitaire mondiale, la COVID-19 partie de Chine et répondue dans le monde entier continue de produire des conséquences et des bouleversements énormes. Toutes les économies du monde sont mises à mal. On assiste à la fermeture des usines, des entreprises, des aéroports (temporairement). Afin de limiter la transmission de la maladie, les gouvernements dans plusieurs pays ont décidés de confiner leurs populations durant des mois : réduction des libertés des personnes (d'allers et venir), mise sous tension des hôpitaux. Au 12 mai 2020, la société Statista (https://fr.statista.com) présente les données suivantes dans le monde : « *4.194.142 de personnes infectées, dont 286.669 morts et 1.466,075 guéris, soit 177.547 décès, 26.646 guérisons et 26.646 morts pour la France* »[96]. Cette pandémie est d'une dangerosité extraordinaire dont les chercheurs du monde n'arrivent pas à ce jour à trouver un vaccin.

Si les usines, les entreprises, les aéroports sont fermés avec une obligation du confinement pour tous, les mesures barrières par ici sans oublier les couvre-feux, les universitaires et la recherche scientifique ne sont pas restés en marge des mesures gouvernementales. Afin de respecter les gestes de barrières édictées par les décideurs politiques pour faire reculer l'épidémie, la fermeture des universités fait partie d'exigences.

À cause de la Covid-19, le monde entier a découvert le travail à distance (télétravail), mettant en vogue les visioconférences. Un mal pour les uns (pertes de chiffre d'affaires, licenciements, chômages, …) et un avantage pour les autres (développement des circuits court dans l'économie locale, augmentation de chiffre d'affaires pour les plates-formes numériques, …), une approche qui remet à mal l'équilibre de l'économie mondiale.

Les universités et les laboratoires de recherches scientifiques (structures recevant des personnes) ont été fermées sous les ordres du gouvernement avec à la clé, le report de toutes les activités (soutenances programmées, colloques, séminaires, …). À terme des recherches pour cette étude, dont la présentation des

[96] *Ibidem*, consulté le 15/05/2020 sur : https://fr.statista.com/themes/6050/le-coronavirus-covid-19/

résultats était prévue en juin 2020, nous avons en effet, subit les conséquences collatérales de la crise avec la fermeture de l'université. Ainsi, le report de la soutenance édicté a l'ouverture de l'université, soit à la rentrée académique prochaine. D'où, l'analyse de cette situation dans cette partie, en présentant les conséquences d'une telle pandémie en relation avec notre étude et l'économie de la culture, problématique de notre recherche.

Premièrement, notre étude a connue et subie les impacts de la COVID-19. Parmi les conséquences en relation directe avec notre travail de recherche est la fermeture des frontières au moment où, nous étions en Afrique pour la recherche sur le terrain. Il a fallu être évacué par le truchement de l'ambassade France. Deuxièmement, la fermeture des universités a fait ralentir les activités de la recherche scientifique, avec pour conséquence, le report des soutenances, dont la mienne programmée pour le 19 juin 2020. Troisièmement, c'est l'interdiction d'accéder au laboratoire de recherche au sein de l'université, qui a fermé ses portes. Rien ne pouvait se faire sans la levée des mesures prises par les autorités gouvernementales sur les exigences des gestes de barrières, et attendre la rentrée universitaire prochaine.

En effet, la fermeture de l'université a eu des conséquences, du point de vue administratif et organisationnel, sur la finalisation de notre travail de recherche, dont les résultats devraient être présentés à la date programmée de soutenance. Telles que définies ci-dessus, ces conséquences constituent pour nous, les points négatifs de la pandémie sur notre étude. Du point de vue positivité, il y a ce côté prolongement du travail de la recherche pour notre thèse. La fermeture de l'université a eu des conséquences sur l'annulation de la soutenance programmée pour juin 2020, afin de bien se projeter pour décembre 2020. Cette deuxième facette du Covid-19, du point de vue prolongement, c'est l'effet relecture des résultats de la recherche.

Le fait que l'université soit fermée et la soutenance repoussée, cela nous a accordée du temps de revoir notre travail et, de compléter des données nouvelles (articles, journaux, magazines, ouvrages, site internet, …) de notre travail. Un autre point utile a été l'implication plus pointue des encadrants suivant le confinement des personnes chez soi. Les échanges par mail ont été plus régulier et suivi. En relation directe avec notre problématique de recherche sur l'économie de la culture, la Covid-19 a eu des effets négatifs, sachant déjà que ce secteur est dans la plupart dans l'informel. Il nous a fallu faire un retour auprès acteurs de terrain pour évaluer cette période face à leurs projets et leurs actions.

4. Conséquences de la Covid-19 sur l'économie de la culture : confinement et déconfinement.

L'autre visage des conséquences de la COVID-19 en relation avec notre travail de recherche est la mise à nue du travail des acteurs-entrepreneurs culturels en mode informel. Durant les deux mois de confinement (mars et avril 2020), tous les secteurs de l'économie de la culture ont subi d'énormes préjudices : annulation des festivités, des tournées, des concerts, des productions scéniques, et autres. La crise et les mesures de

confinement ont déjà eu un impact très conséquent sur l'emploi dans les secteurs culturels et créatifs. De nombreuses institutions et organisations artistiques ont été contraintes de fermer ou de réduire leurs effectifs en raison de la pandémie. La fermeture des frontières, l'instauration des couvres feu, et dans le cas du Cameroun, la fermeture des marchés, la fermeture des salles de spectacles, l'interdiction des rassemblements pour les concerts (en public ou en salle), l'interdiction de circuler, … sont autant des actions venues mettre à mal le secteur l'informel déjà moins structuré. Le confinement dans le monde entier a propulsé notre interaction sociale et notre consommation culturelle presque entièrement dans la sphère numérique. Le secteur culturel et créatif est ainsi devenu le lieu d'exceptions et de limitations des systèmes de propriété intellectuelle en vue de faciliter l'accès – bien que dans certaines circonstances et sous certaines conditions – aux contenus créatif[97].

La culture qui est à la base le parent pauvre de l'économie du pays, face au confinement, a encore appauvri les acteurs du secteur. Les acteurs de la culture se retrouvent en situation de précarité, déjà qu'ils travaillent dans des environnements difficiles et précaires. Difficile de se projeter dans le future surtout quand la culture n'est pas (si) considérée par les décideurs politiques. Plus 70% des acteurs de ce secteur sont dans l'informel, donc très difficile de se mettre en télétravail, difficile de se confiner quand on vit à l'instant présent. Le secteur de l'informel durant cette crise sanitaire mondial, sur le cas du Cameroun, a dépeint les tristes réalités des acteurs, et une souffrance pour les familles qui ne vivent que de l'informel. Cette vulnérabilité a eu des conséquences énormes sur les actions des acteurs sur le terrain.

Suivant notre observation du terrain, les autorités gouvernementales ont privilégié le déconfinement de tous les secteurs du développement économique, laissant ainsi le secteur de l'économie de la culture en confinement. Les raisons évoquées, le secteur est à risque dans la transmission et la propagation du virus pendant les multiples productions avec du public. Pour les acteurs-entrepreneurs culturels, cette posture est incorrecte et injuste. Le fait d'autoriser certains et refuser les autres les mêmes autorisations, on est face des inégalités, déclarent les acteurs-entrepreneurs culturels. Les artistes musiciens dont les lieux des productions musicales sont fermés (cabarets et salle de spectacles) se retrouvent dans zéro rentabilité économique. Pour l'artiste qui est dans l'informel et qui vit le jour au le jour, cette situation ne fait qu'augmenter la précarité sociale et de la souffrance. Ils se retrouvent ainsi dans une situation de vulnérabilité et exposé à tous les maux conduisant vers la dépression. Pendant ce temps pour un fonctionnaire d'État, il attend la fin du mois pour percevoir son revenu, sachant que tous ont été confinés.

> *La pandémie de COVID-19 constitue un défi sans précédent qui exige une réponse sans précédent. Tous les acteurs peuvent et doivent jouer leur rôle, notamment les communautés, secteurs, acteurs et agents culturels. Il est clair que la préoccupation première doit être la santé. Nous tenons à*

[97] Culture en crise : guide de politiques pour un secteur créatif résilient. Consulté le 27/01/2021 : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374632

> *remercier tous ceux et celles qui travaillent en première ligne, en particulier dans les hôpitaux, les équipes de santé publique et les autres personnes œuvrant dans le secteur de la santé qui font tant pour soigner les malades et protéger les personnes en bonne santé, de même que toutes les autres personnes qui fournissent des services essentiels. À leurs côtés, les artistes, les créateur (e)s et les professionnel(le)s de la culture, ainsi que les organisations du secteur culturel, ont un rôle fondamental à jouer pour promouvoir le bien-être et la résilience des individus et des communautés, garantir l'accès à l'information, encourager la prise de conscience, la tolérance et renforcer les capacités à imaginer les sociétés de l'avenir, déjà façonnées par les bouleversements mondiaux actuels. Les communautés culturelles ont réagi. D'innombrables initiatives ont germé pour accroître l'accès et l'engagement, et pour créer collectivement de nouvelles expressions, significations et énergies. Elles ont toutes souligné le pouvoir impressionnant de la culture pour construire des communautés saines et résilientes et pour améliorer le bienêtre de tous et de toutes. Mais nous devons aussi penser à l'avenir. La pandémie, même lorsque qu'elle sera terminée, laissera des cicatrices. Les défis auxquels l'Agenda 2030 cherche à répondre seront toujours là. Certains seront devenus encore plus difficiles à relever* (Campagne Culture2030Goal, 2020 :1).

Les conséquences de la crise du Covid-19 n'ont pas été les mêmes pour toutes les économies africaines, parce qu'elles ne sont pas toujours structurées de la même manière. Des décisions prises par les gouvernements dépendront les effets de contamination économique de la pandémie[98]. De nombreux artistes à travers le monde ont volontairement choisi d'offrir un accès gratuit à de vastes quantités de contenu créatif pendant la crise. Cependant, comme le rappelle l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, il est important de veiller à ce que l'exercice de ces assouplissements, en relation avec la crise de la COVID-19, vise le manque d'accès démontré, et soit limité à l'objectif de remédier à ce manque d'accès pendant toute la durée de la crise. Bien que la situation apparaisse difficile et chaotique pour tous les pays, mais certains pays africains ont pris des initiatives, bien que modeste, pour soutenir et accompagner les acteurs-entrepreneurs culturels en ce temps de Covid-19. On pourrait par exemple citer les cas du Sénégal avec plus de 3 milliards de FCFA, le Burkina Faso, le Togo et bien d'autres. Pour le Cameroun, il y a eu aucun son de cloche de la part des autorités gouvernementales.

> *Les artistes et créateurs touchent deux types de rémunération : le salaire et les droits d'auteur. Pour un grand nombre d'entre eux, les droits d'auteur sont souvent dérisoires voire inexistants. La transition numérique n'a pas inversé cette tendance, bien au contraire. Les sommes reversées pour l'exploitation des œuvres par les grandes plateformes numériques sont beaucoup moins importantes que celles générées par la vente des supports physiques. Par conséquent, le salaire devient plus que jamais la principale source de revenu. En temps de pandémie, l'arrêt de toute activité signifie l'arrêt de tout salaire. Du fait de la nature variée de leur statut professionnel (salariés, pigistes, travailleurs autonomes) et du caractère souvent informel de leur activité, les travailleurs du secteur culturel peuvent échapper aux aides générales. Il devient alors nécessaire de prévoir des mesures leur étant spécifiquement destinées*[99].

[98] « Le Covid-19 peut aider les économies africaines à se réinventer » ENTRETIEN. Pour Papa Demba Thiam, au-delà de sa dimension de crise sanitaire et économique, le Covid-19 pourrait ouvrir de nouvelles perspectives à l'Afrique. Propos recueillis par Malick Diawara. Modifié le 31/03/2020 à 18 :54 - Publié le 31/03/2020 à 18 :24 | Le Point.fr. Consulté le 09/06/2020 sur : https://www.lepoint.fr/afrique/le-covid-19-peut-aider-les-economies-africaines-a-se-reinventer-31-03-2020-2369643_3826.php

[99] Culture en crise : guide de politiques pour un secteur créatif résilient. Consulté le 27/01/2021 : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374632

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Cette **TROISIEME PARTIE** est la somme des résultats d'une recherche décrivant une démarche théorique dans la collecte des données et, la présentation d'une analyse sur le dynamisme des acteurs-entrepreneurs culturels dans la création de richesses. Il est important de le rappeler, la création de richesses est le fondement de toute entreprise ou de toute organisation qui doit produire des biens et des services de qualités.

Les sections de cette partie présentent les résultats empiriques d'une recherche à travers l'analyse de quatre EOCs dynamiques, avec un prolongement sur d'autres secteurs déterminants de l'économie de la culture. La démarche empruntée dans cette étude est une présentation de l'efficacité à travers la performance et la rentabilité économique des EOCs au service des populations. Au centre de ce développement, les acteurs-entrepreneurs culturels, activateurs de ce dynamisme qui apportent une valeur ajoutée au PIB du pays. Ils se positionnent comme des penseurs et des contributeurs au moyen de leurs savoirs, intelligences et, à faire de l'économie de la culture un instrument au service du développement artistique.

Les EOCs sont la représentation d'un terrain d'expérimentation des connaissances à développer des outils, afin de produire de la richesse et à favoriser le développement de l'humain. La force des EOCs a créée des emplois, à profiter de la diversité culturelle comme un espace de développement des projets prouve les atouts de la culture dans la création des richesses. Elle détermine l'intérêt de faire de l'économie culturelle et créative un élément utile dans le PIB du pays.

Les données recueillies pour de cette étude et analysées dans la vérification des réalités construites par les acteurs-entrepreneurs culturels présentent la culture, comme un gisement à produire de la richesse, de la valeur et à créer des emplois. Ces réalités observées sur le terrain sont des évidences à prendre en compte dans le développement de l'économie culturelle et créative. Les données recueillies et analysées font montre d'un dynamisme et d'un potentiel de développement d'une économie stable et diversifiée. En dehors du secteur de l'économie culturelle et créative, plusieurs secteurs sont en à développer. Du point de vue sur la discussion générale des résultats, nous nous sommes référés à la problématique de départ en relation directe avec les questions de la recherche.

Nous avons à cet effet, condensés les suggestions et les propositions dans la gestion des EOCs, dans la structuration et le management. Les acteurs-entrepreneurs culturels ont besoin de plus des compétences, des qualités et des savoirs pour conduire les destinées des EOCs. Il est question de proposer des actions et des projets qui répondent à la demande des populations, en adéquation avec l'État. En dehors des évidences qui légitiment la force de la culture dans le développement économique, l'étude a produit également des défaillances et des défauts de qualités dans la construction des outils de gestion, dans la structuration des EOCs.

Il y a eu aussi la définition de la place l'État dans le développement de la politique culturelle et la formation des acteurs-entrepreneurs culturels. Les EOCs étant des machines de la création artistique, de la production de la richesse, du développement de l'humain et de l'économie culturelle, elles doivent revoir leurs stratégies de gestion. Les réalités du terrain ont montré les insuffisances, les faiblesses et les forces suivant les intentions des acteurs-entrepreneurs culturels dans la construction des enjeux managériaux au sein des EOCs.

La connaissance et le savoir humain sont le résultat des opérations cognitives d'un sujet actif. la connaissance se construit, et organise ensuite son monde d'expérience, guidée par des critères de fonctionnalité (Arcà & Caravita, 1993 :78-79). Tel est la définition de la posture et du profil des acteurs culturels qui construisent des actions, des projets sur des réalités de leur milieu immédiat. Ces construits apportent une valeur ajoutée dans un environnement qui peine à se développer et à trouver des ressources nécessaires.

Les acteurs culturels sont la représentation des outils au service du développement des biens et des services culturels. Par l'approche épistémologique constructivisme, nous avons pu analyser les construits des acteurs. Suivant une démarche mixte associant le qualitatif et le quantitatif, les résultats de la recherche ont présenté les profils des acteurs, chacun dans son secteur d'activités, en tenant compte des capacités intellectuelles, managériales et professionnelles à construire un environnement propre à eux. Quelles que soient leurs qualifications, les EOCs apportent des nouvelles valeurs dans l'écosystème et, contribuent au développement du PIB du pays.

Les chiffres présentés dans cette étude sont une démonstration d'une économie forte, si le secteur du développement de l'économie de la culture est encadré, soutenu et suivi de près. La grande problématique en cause sur le développement de l'économie culturelle et créative au Cameroun est l'absence d'évaluation des systèmes de contrôle. Il est utile de mesurer le travail sur le terrain par le législateur et les organismes en charge de l'évaluation.

Par suite logique concernant notre recherche, la question du COVID-19 s'est imposée dans cette étude au regard des bouleversement remarqué dans le monde, et dans tous les secteurs du développement. Nous avons présenté les conséquences dont a subis notre travail, le secteur de la culture et aussi certains avantages.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de ce travail est de comprendre, d'analyser et d'identifier les outils de management appropriés par les acteurs-entrepreneurs culturels au sein des EOCs, dans la création des richesses, la création des emplois et le développement humain en contexte de diversité culturelle. La problématique de notre recherche est soutenue par des interrogations suivantes :

- *Comment est-ce que les pratiques managériales utilisées par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des EOCs créent de la richesse, des emplois et le développement de l'économique de la culture ?*

- *Comment est-ce que les acteurs-entrepreneurs culturels impactent l'environnement de l'économie de la culture au Cameroun du point de vue managérial et sociétal ?*

- *Comment est-ce que les approches construites par les acteurs-entrepreneurs culturels, ainsi que les outils de gestion et de management utilisés pour développer, créer et produire de la richesse et des emplois ?*

- *Comment est-ce que les mécanismes d'accompagnements et de soutiens mis en place par l'État encouragent la créativité artistique et culturelle ?*

- *Comment est-ce que les enjeux stratégiques construits autour des textes législatifs encadrant le secteur du développement de la culture au Cameroun participent au développement de l'économie culturelle ?*

La méthode choisie pour faire ressortir les interactions entre les acteurs-entrepreneurs culturels avec les EOCs, pour le développement de l'économie de la culture dans cette étude est l'approche mixte, liant le qualitatif (Yomb et Tagne Robert, 2016) et le quantitatif. Mais en amont de ce travail, notre réflexion s'est structurée sur deux points d'appui communément liés dans la recherche scientifique.

Le premier point est la phase théorique. Cette phase a permis de circonscrire le champ de l'étude en se référant à la question de recherche. Puis, nous avons proposé un modèle conceptuel fondé sur la revue de la littérature en relation avec la problématique de recherche.

Le deuxième point est l'action empirique. La démarche retenue dans la phase empirique a permis de mettre en évidence, (toutes) les connaissances théoriques analysées et utilisées à l'épreuve des faits (Kwane Bebey, 2017 :231) sur le terrain. Le choix de mise en évidence des connaissances par l'action empirique a eu pour finalité, la vérification du modèle conceptuel et, de répondre à la problématique de recherche. Il a été évident de passer par cette épreuve de vérifiabilité des faits observés, pour s'assurer de la démarche qualité. Grâce à ce travail réalisé, on a pu légitimer les théories des auteurs et des chercheurs face aux résultats obtenus, en phase avec les réalités du terrain qui est le Cameroun, avec pour cibles directes les EOCs et les acteurs-entrepreneurs culturels.

Pour vérifier et analyser les construits des acteurs-entrepreneurs culturels sur le terrain, nous avons eu besoin de collecter les données de tous genres à travers les entretiens, le questionnaire, les data base et autres. Au travers de l'observation empirique, on a identifié et analysé le dynamisme des EOCs dans la création des emplois, la création des richesses et le développement humain. Loin des réalités observables du terrain, il était impossible de capitaliser sur le potentiel de la culture, prise comme gisement, de la production culturelle dans la production économique.

Pour se rendre à l'évidence de l'existence d'un vivier culturellement riche et économiquement dynamique, l'analyse du potentiel des EOCs présente la diversité culturelle comme point d'appui dans la création des richesses, dans le développement des biens et services culturels, puis dans la réalisation des actions de rentabilités économiques. Afin de mener à bout toutes ses démarches, il a fallu définir une posture dite analytique, construite sur l'analyse des données recueillies sur le terrain, dans la compréhension des mécanismes mises en place par les acteurs-entrepreneurs culturels.

En s'appuyant sur la diversité culturelle comme source des biens culturels, les acteurs-entrepreneurs culturels puisent des données et des contenus nécessaires et utiles dans la construction des outils de gestion, qui doivent permettre le développement des EOCs. Il est important de le signaler que la diversité culturelle au Cameroun est un atout incontournable pour faire développer l'économie culturelle et créative. Elle est la représentation du point d'appui dans la création des richesses, dans la création des emplois, pour le développement humain et la valorisation des biens culturels. Les acteurs-entrepreneurs culturels qui sont au cœur de ces créations passent par les EOCs pour légitimer leurs créations, leurs productions et leurs actions le terrain. Parler de diversité culture, c'est faire allusion aux cultures, aux pratiques, aux traditions, aux mœurs qui composent le pays. Elle est le fondement de la création des valeurs.

Afin de comprendre et d'analyser les actions des acteurs-entrepreneurs culturels ainsi que leurs positionnements sur le terrain, nous avons emprunté l'approche constructiviste qui met en avant l'activité et la capacité inhérentes à chaque sujet à analyser, dont la finalité est d'appréhender les réalités du phénome étudiées. En s'appuyant sur le constructivisme, nous avons analysé les faits et les mécanismes mises en place par les acteurs-entrepreneurs culturels pour développer les EOCs. L'appropriation de cette approche épistémologique a conduit à la construction des connaissances et des savoirs, tout en s'appuyant sur le modèle d'observation non-participant. L'impératif de ce positionnement et de cette approche est de pouvoir analyser les pratiques des acteurs, dans l'objectif de ressortir les faits observés sur un problème (Bächtold, 2012 :37) identifié.

Sachant qu'aucune connaissance, qu'aucun savoir ne peut se construire sans au préalablement analyser des contenus ou vérifier les réalités sur un terrain d'étude, la définition d'une posture s'impose et propose la

voie de recherche à construire. Ainsi, à travers un modèle de recherche proposé, on a pu entrer en contact avec les construits, analyser les réalités du terrain et appréhender les sentiments des acteurs-entrepreneurs culturels dans la création des richesses. En effet, cette posture d'analyse et de compréhension, nous a permis également de définir la méthodologie de recherche bâtie sur deux approches empiriques : l'approche exploratoire, parce que la recherche s'est bâtie sur l'analyse mixte (analyse des contenus recueillis lors des entretiens directifs ouverts ou semi directifs et du questionnaire), ainsi que l'identification des certaines EOCs scrutées dans l'environnement du développement culturel dans le pays, comme modèles de succès, ainsi que, l'approche confirmatoire, parque les faits doivent être analysés et vérifiés suivant le choix d'une technique dans la collecte des données.

Les deux approches dites exploratoire et confirmatoire ont permis de structurer notre recherche avec l'appui des outils des collectes des données tel que des entretiens, le questionnaire, de l'observation non participante et la consultation des bases données.

Du point de vue quantitatif, le questionnaire a été l'outil par excellence dans la description, l'explication et la prédiction des résultats chiffrés, statistiques variables et mesurables, qui ne sont autres que les données numériques. À travers notre questionnaire constitué de 26 items, on a effectué des comparaisons dans les réponses des acteurs, en parcourant la plupart des éléments d'analyses sur l'environnement du développement de l'économie culturelle. Soit 1000 questionnaires administrés et envoyés par des courriels associés aux logiciels *Googleforms* et *Sphinx lexical V5*, ainsi qu'une remise en mains aux acteurs-entrepreneurs culturels sur support papier.

En complément du questionnaire, d'autres données ont été collectées par des entretiens « *Face to Face* » (Mucchielli, 2016) avec les acteurs cibles, dans la conformité des résultats obtenus du questionnaire. L'utilité et la nécessité du questionnaire s'expliquent suivant une logique à recueillir des témoignages et des explications de types quantitatifs. De ces données collectées, nous les avons complétés en faisant des allers-retours entre les données primaires et secondaires. Les résultats de cette action permettent de confirmer et/ou d'infirmer les postures, les attitudes et les positionnements (discours) des acteurs au sein des EOCs, dans la compréhension de la législation, dans des relations professionnelles avec l'État et le développement de l'économie culturelle.

Le questionnaire est en effet un instrument très avantagé et privilégié pour analyser, comprendre et expliquer les faits, et les propos des acteurs dans la description de leur environnement culturel. Parmi les acteurs rencontrés, il y a eu les responsables des administrations de l'État (ministère des arts et de la culture), les responsables institutionnels étrangers en développement culturel (Institut français, Unesco,

Institut Goethe, etc…), les entrepreneurs culturels, les artistes musiciens, les cinéastes et autres avec pour finalité, le recueil de plus des données primaires.

Au moyen du décryptage des données recueillies par le questionnaire et lors des entretiens, nous avons pu décoder le langage, les postures et les discours des acteurs-entrepreneurs culturels. Ce décryptage a démontré en quoi, les construits des acteurs contribuent manifestement au développement de l'économie culturelle sur le terrain.

Comme décrit dans les trois parties de cette étude, les EOCs favorisent la création et la diffusion des œuvres artistiques, avec une logique de commercialisation visant du profit économique. Elles créent de la valeur, de la richesse et participent au développement humain. Le dynamisme de ce secteur s'est démontré au travers des résultats de l'étude, dont les EOCs et les acteurs-entrepreneurs culturels sont nichés au cœur du développement économique. Les EOCs et les acteurs-entrepreneurs culturels sont des leviers qui contribuent à la création des richesses. Certes, des efforts restent (encore) à faire sur la redéfinition des stratégies de développement, sur la réorientation des politiques culturelles, ainsi que la question de la valorisation des compétences au service du développement de l'économie de la culture.

1. Résultats de la recherche.

1.1. Sur les défauts de qualités.

Les résultats obtenus lors de la recherche présentent quelques défauts de qualités. L'observation faite sur le terrain montre à quel point les EOCs sont gérées à la volonté des responsables, construite sur des décisions cartésiennes et autoritaires. Ces postures font fi des normes managériales dans la gestion des hommes et des organisations (outils de gestion, principes de base de management). Ces manquements sont présentés comme des défauts de qualités, dont l'obligation exige le respect des normes et des principes. Du point de vue stratégie managériale et gestion des organisations, on est (encore) loin de la satisfaction, de l'efficacité et de la performance. En effet, quand on parle du management de qualité au sein d'une organisation, il est question de faire référence aux outils de gestion qui traduisent les valeurs des hommes et de l'organisation. Il faut aussi que l'on retrouve au sein de ces organisations, les principes qui forment les règles et les normes de la performance.

L'observation du terrain présente des confusions dans les pratiques, dans les stratégiques de management et dans la gestion des hommes. Par exemple, on a observé la non-prise en compte des valeurs juridiques qui encadrent l'environnement professionnel des EOCs au Cameroun. Il y a le déni des lois et le refus manifeste d'appliquer les textes juridiques organisant le secteur. Les questions de profils des managers (compétences, professionnalisme, capital culturel) et, la non-implication de l'État du point de vue contrôle et évaluation, sachant qu'il est le législateur. Au vu des données recueillies et analysées, on a été dans l'incapacité de

déterminer ou de définir les modes et les styles de management de chaque manager. On trouve un peu du tout dans leurs pratiques de management des organisations et des hommes.

1.2. Sur le dynamisme économique.

L'étude menée par l'Organisation internationale de la francophonie en 2012 présentent une estimation de 4.458 emplois crées dans les EOCs, avec un chiffre d'affaires cumulé d'environ 546,7 millions de francs CFA, pour un total de 905 entreprises et organisations culturelles analysées. De ces 905 structures analysées, la moitié d'elles fonctionnent en mode informel. De cette enquête de 2012 en complément avec les résultats de cette étude, nous confirmons et affirmons qu'il existe des EOCs au Cameroun, qui contribuent au développement du PIB, au moyen de la production culturelle sur la production économique. L'analyse et l'évaluation réalisées montrent des résultats performants et dynamiques, sur la production artistique, sur la création des emplois, sur le développement des biens et services culturels qui sont promus et vendus. De manière globale, la richesse de l'économie de la culture se stratifie secteur par secteur sur toute l'étendue du territoire, en allant au-delà des EOCs analysées dans cette étude. Il y a le secteur de la production des musiques scéniques, le cas des cabarets, huppés ou non, les estimations en chiffre d'affaires tournent entre 1 à 4 millions, avec plus de 3500 emplois à la clé. Le cinéma par exemple, c'est la moitié d'un million des emplois avec des budgets de productions colossaux, avoisinant des milliards de Francs CFA.

La production musicale sur des supports audios et visuels dont l'exactitude en chiffre d'affaires est difficile à donner est le plus gros morceau de l'économie culturelle. Le hic ici, c'est la question de la piraterie qui met à mal le secteur. La piraterie est devenue aujourd'hui, surtout en Afrique, en raison de l'indifférence ou l'impuissance des États face à ce fléau et du développement du numérique, une pandémie meurtrière. Elle touche tous les secteurs de l'activité humaine, mais reste très marqué dans l'audiovisuel). Cette pandémie meurtrière est un manque à gagner pour l'économie culturelle.

Concernant le tourisme, certes que nous n'avons pas analyser en long et en large ce secteur, juste dans la région du Sud-Ouest où passe le PRDC, c'est 10.000 touristes qui sont comptabilisés pour l'année 2004, soit un total de 50.000 touristes en 2010, s'il faut s'en tenir des données recueillies. Le tourisme culturel apparaît bien donc comme un moteur de développement non négligeable dans la chaine de production de l'économie culturelle, des milliers des emplois directs et indirects sont créés.

En somme, l'économie touristique pour le Cameroun, ce sont plusieurs touristes dont le cumule pourrait atteindre près de 65.000 visiteurs annuellement, avec plus de 150.000 nuitées dans les hôtels, gites, cases traditionnelles et autres (touristes et visiteurs confondus) (Yomb et Tagne Robert, 2016 ; Tchindjang & *al*., 2011 :25-63), pour un chiffre d'affaires atteignant les 90 millions de Francs CFA. Les retombées en création

d'emplois sont énormes et même garanties, avec l'ouverture des nouveaux postes par le PRDC pour ce premier trimestre de 2020.

Du côté des studios d'enregistrements, des salles de spectacles ainsi que les autres lieux de la production musicale scénique, le décompte pour les emplois est à plus de 1000 postes, avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions de francs CFA. Les EOCs au Cameroun sont dynamiques. Elles créent des emplois, de la richesse et participent au développement de l'humain ainsi que du PIB.

2. Validité de la recherche.

La question de la validité de la recherche nécessite que l'on se positionne suivant les discours et les propos des chercheurs. Pour valider les données de cette étude, on s'est appuyés sur le raisonnement constructiviste. Cette posture répond à notre approche de recherche, face à l'analyse des réalités observables et constructibles des acteurs-entrepreneurs culturels au Cameroun. Le terrain de la recherche démontre en quoi les acteurs au sein EOCs sont des détenteurs du savoir et de la connaissance, dans la construction d'un environnement productible et rentable. Les réalités observées au regard de la problématique sont en adéquation avec la démarche création des valeurs, et le développement de l'économie de la culture. Une démonstration qui tient lien de la validité interne (Campbell and Stanley, 1963) de la recherche. La validité interne pour une recherche se caractérise par la validité de l'ensemble du dispositif de recherche. Des dispositifs qui renseignent les manières à appréhender la réalité, à acquérir des savoirs et des connaissances.

Ce mécanisme de l'acceptation de la validité interne obéit aux normes constructivistes, dont la réalité à travers l'analyse et l'observation non-participante décrit les construits et le réel sur le terrain. À travers cette posture épistémologique, on s'est assuré de la pertinence de notre travail et de la rigueur des résultats au regard des données recueillies et analysées (Dudezert, 2003 :383). Ainsi, nous avons pu vérifier la validité de nos entretiens de manière efficace en adéquation avec le questionnaire, en relation avec les données de types secondaires, en mode validité interne. Un autre aspect de la validité de la recherche est la validité externe (Dudezert, 2003 :383). Dans le cas de notre étude, on se réfère sur la question de rentabilité et du développement des EOCs au Cameroun à long terme.

3. Fiabilité de la recherche.

La justification d'une fiabilité de la recherche s'impose quand le chercheur dans la production des contenus scientifiques fait la démonstration que, ses résultats pourront être utilisés par d'autres chercheurs. Et aussi, ils pourront être vérifiés, s'ils sont en adéquation avec la problématique de recherche. Cette opération fait appel à la précision du design de la recherche, proposé par le chercheur dans la construction de son travail scientifique. En adéquation avec ce travail de recherche, la fiabilité (Cook et Campbell, 1979) de nos résultats repose principalement sur la capacité (Dudezert, 2003 :385) de créer et de développer des actions.

Ainsi, au regard de nos résultats, nous avons voulu être en adéquation avec notre problématique de recherche, puis que la définition de la fiabilité dépend aussi du processus emprunté lors de la recherche. Sachant que la perfectibilité d'un travail de recherche doit faire échos aux recherches antérieures ou encours, question d'être en adéquation scientifique avec les réalités visibles, voire palpables, les données et les résultats présentés dans ce travail doivent servir à la science.

4. Apports et limites de la recherche.

4.1. Apports théoriques.

Les théories convoquées et développées dans cette recherche se proposent de servir de modèle et d'exemple d'appui pour les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion des EOCs. Fondées sur les enjeux managériaux des EOCs en contexte de diversité culturelle, les théories mobilisées ont conduit cette étude dans l'analyse des stratégies et des mécanismes mises en place par les acteurs-entrepreneurs culturels. Ce travail de mobilisation s'est développé en s'appuyant sur une revue de littérature en gestion des organisations et des entreprises, encore appelé l'état de l'art.

En effet, l'apport théorique des connaissances et des savoirs d'un état de l'art permet de se situer du point de vue de l'environnement, de construire des analyses réflexives, et de se projeter dans la structuration de son discours sur l'affirmation ou l'infirmation des hypothèses de recherche. Ce travail détermine la perspective de l'évaluation sur les connaissances, dans une approche intégrée et pluridisciplinaire, mettant en jeu des regards différents sur des savoirs. Le résultat de cette approche conduit à la création d'un cadre de recherche intégré face à la problématique du management des connaissances (Dudezert, 2003 :386), au sein des organisations et des entreprises.

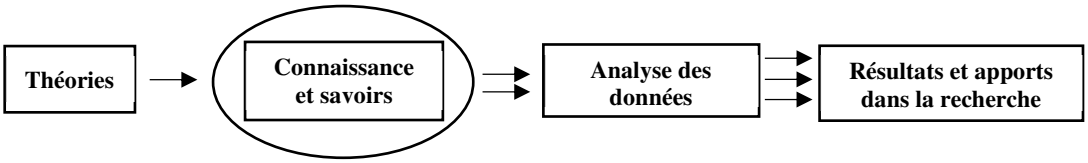
La convocation de plusieurs théories a été d'une utilité capitale, afin de répondre à la problématique de la recherche, à savoir, la théorie sur l'approche de la question de modélisation et pilotage de l'entreprise développée par Hatchuel et Moisdon (1993 :29) ; la théorie concernant le positionnement stratégique d'enrichissement et du concept de valeur des entreprises culturelles de Marteaux et Mencarelli (2005 :161-178) ; la théorie de la soutenabilité des entreprises culturelles de Greffe et Simonnet (2003 :57-86), et l'approche théorique liée à la particularité de l'économie de la culture de Greffe (2010 :1-34). L'analyse de ces théories ont permis de s'approprier la problématique de recherche, tout en construisant des raisonnements réalistes et cohérents suivant les résultats obtenus. À la suite de ces théories, on a également convoqué d'autres discours en relation avec l'analyse systémique de Donnadieu & *al*., (2003 :1), en se focalisant sur tous les objets de structuration des EOCs dans leur complexité.

Cette démarche a permis d'appréhender l'objet de notre recherche dans son environnement immédiat, en analysant les mécanismes de fonctionnement des EOCs en mode longitudinale. Ce qu'il faut retenir de la

finalité d'une théorie convoquée dans une recherche, c'est l'aide qu'elle apporte au chercheur de comprendre et d'analyser les équivalences en termes des réflexions. Nous nous sommes également approprié la théorie de processus de modélisation de la démarche constructiviste de Lorino (2003), Aït-El-Hadj et Brette (2006), dans l'analyse de l'apport à court et long termes d'une entreprise ou d'une organisation culturelle structurée et établie. Cette théorie a été convoquée dans l'objectif de vérifier les attentes des EOCs dans leurs postures managériales. Ainsi, il a été question de définir les pratiques managériales au sein des EOCs, la compréhension sur l'appropriation des modèles construits, afin de déceler les forces et les faiblesses (Saïas et Métais, 2001 :186 ; Le Boulaire et Retour, 2008 :59) d'une économie culturelle performante.

Toutes ces théories empruntées dans cette étude ont eu une place importante dans l'analyse des postures des acteurs-entrepreneurs culturels sur le terrain, et dans la construction de notre raisonnement. L'apport a été d'une efficacité performante et déterminante. Le fait d'avoir réalisé par des approches démonstratives, les preuves d'une existence d'un marché de l'art et de son apport dans l'économie du pays, les EOCs restent infiniment incontournables dans la production des biens et services culturels. La confrontation des théories avec les réalités du terrain ont conduit à affirmer certaines réflexions des acteurs-entrepreneurs culturels, ainsi qu'à infirmer des raisonnements suivant une posture constructiviste. Avec pour Cameroun comme terrain d'étude dans la création de richesse en contexte de diversité culturelle, les résultats de la recherche se présentent comme une réponse en adéquation avec les solutions recherchées dans la création des richesses.

Schéma 16 *: Schéma de la contribution à la recherche des théories convoquées.*



(Par nos soins).

4.2. Apports méthodologiques.

Pour être réaliste et objectif, l'approche mixte a été une réponse pour nos attentes de recherche. L'approche mixte qui associe le qualitatif et le quantitatif en sciences de gestion met en avant les résultats qui proviennent des enquêtes par entretien et par questionnaire. Le choix de cette approche a apporté une validité dans notre travail dans l'identification des modes de fonctionnements des acteurs-entrepreneurs culturels, dans l'analyse des mécanismes mises en place dans le management des EOCs et dans la collecte des données chiffrées. L'association de ces deux approches nous a permis d'identifier et d'analyser nos cas d'études, à partir des entretiens semi-directifs réalisés sur le terrain, dont les multiples données recueillies ont servi à analyser les résultats, et aussi par le questionnaire.

Certes, les réponses des entretiens effectués lors de la phase d'exploration, n'ont pas parfois refléter nos attentes, même si nous avons atteint le niveau voulu dans les résultats, cette démarche a été utile pour nous.

La méthodologie empruntée a eu un impact positif sur nos stratégies mises en place dans la quête des données, et la construction des modèles d'analyses. Concernant la phase empirique, cette étude s'est appuyée des différents modes de recherche, qui s'intègrent dans une logique d'originalité, de complémentarité et d'hybridité des contenus. Il est important de savoir que la gestion d'une organisation ou d'une entreprise nécessite des outils, des mécanismes, des connaissances pour construire une réalité.

À cet effet, la posture épistémologique constructiviste nous a servi d'appui dans la vérifiabilité, dans l'analyse et la compréhension des réalités observables. On aurait pu convoquer d'autres postures épistémologiques à l'occurrence du positivisme et de l'interprétativisme pour justifier les résultats de l'étude et les démonstrations des réalités du terrain, mais nous avons préféré le constructivisme, parce qu'il met en avant l'activité et la capacité inhérentes à chaque sujet, ce qui lui permet d'appréhender la réalité qui l'entoure. Le constructivisme suppose que les connaissances de chaque sujet ne sont pas une simple copie de la réalité, mais une (re)construction de celle-ci. Le constructivisme s'attache à étudier les mécanismes et processus permettant la construction de la réalité chez les sujets à partir d'éléments déjà intégrés[100]. Cette posture épistémologique est celui qui a répondu à nos attentes et s'est avérée réaliste dans l'analyse des faits. Elle a été en corrélation avec notre terrain.

Par le truchement de l'approche mixte, on a pu analyser les construits des acteurs-entrepreneurs culturels au travers des EOCs dans la création des emplois, la création des richesses et la contribution au développement humain. Dans la validation ou l'infirmation des théories ou des propos des acteurs du terrain, suivant les faits observables à travers des interprétations des données du terrain, les analyses faites ont été réalistes. A ces approches de recherche, nous sommes passé également par l'approche triangulation, donnant la chance à nos requêtes d'avoir plus des résultats.

4.3. Implications managériales.

Au regard des défaillances et des défauts de qualités observés dans la gestion des EOCs, des nouvelles méthodes managériales s'imposent, ainsi que des bonnes stratégies de gouvernance. De l'observation faite sur le terrain, les acteurs-entrepreneurs culturels sont loin d'intégrer des nouveaux mécanismes, des styles de management universels et l'appropriation des nouvelles formes des théories dans la gestion des EOCs. À l'heure de la mondialisation et des transformations des nouvelles technologies de la communication, il est impérieux de s'affranchir des réalités transformatrices. Il est impératif de redéfinir les outils à utiliser

[100] Le constructivisme : les courants pédagogiques. Consulté le 28/01.2021 sur : https://lescourantspedagogiques.weebly.com/le-courant-constructiviste.html#

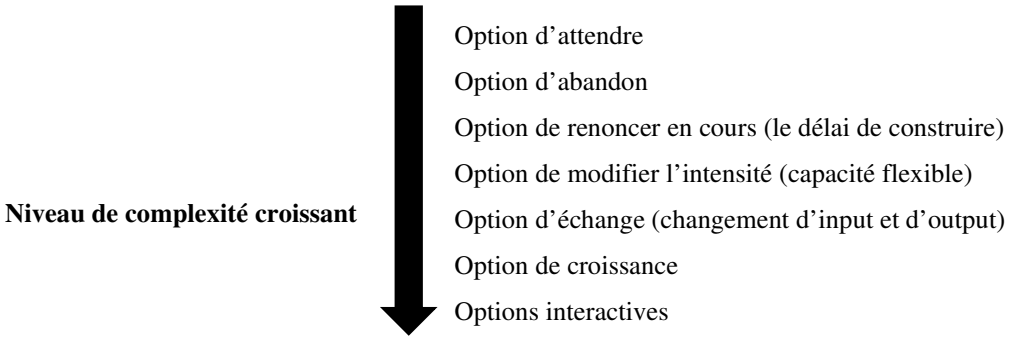
dans les prises de décisions stratégiques (approche participative et collective), dans la construction de l'hybridation des styles de management (autoritaires, paternalistes), et l'appropriation des nouveaux discours qui lient croissance, développement et rentabilité économique. Cette orientation est une prise de conscience dont la finalité est de construire des outils organisationnels, stratégiques et professionnels pour une action managériale pointue et spécifique. Ces processus s'accompagnent des principes impliquant un nouveau regard en management.

Ainsi, à travers le processus de construction des stratégies, chaque acteur est appelé à être participatif et interactif (*top-down et bottom-up*) (Hamel, 1996) dans l'entreprise. Avec le *top-down* par exemple, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent s'approprier cet outil qui ouvre la voir de la concertation entre les membres d'une organisation, afin de fixer un cap (Boubaker et Said, 2011 :98), ou une nouvelle vision.

Au Cameroun, les EOCs sont les cas types qui ont besoin d'intégrer des processus *top-down* dans une logique de concertation avec tous les acteurs assurant le fonctionnement des EOCs. Cette posture est une forme de plan stratégique qui doit fixer des nouveaux caps de transformations et des mutations possibles. Il est nécessaire de sortir des enfermements ou des blocus construits soi-même, à l'image des postures informelles, pour se tourner vers des modèles hybrides, enraciné dans le management africain (Kamdem *et al.,* 2020). Il n'est pas question de rejeter le formel et l'informel, mais il nous faut trouver un juste milieu, en proposant un modèle hybride dans l'appropriation des outils de gestion.

Au-delà du management dit universel, le rapprochement des méthodes et des styles de management, quelles que soient les formes, elles doivent permettre aux acteurs-entrepreneurs culturels de se positionner et de proposer des mécanismes répondant à des nouvelles stratégies de gestion. Il est important de faire recours aux techniques et réalités locales dans la construction des théories de management. Cette posture permet de jouer la carte de l'hybridité dans la gestion des organisations, c'est un moyen de définir ou redéfinir des niveaux de complexités dans la construction des attentes ou des visions de développement :

Figure 4 *: Classification des options réelles en fonction de leur niveau de complexité*



(Adapté de Philippe, 2004 : 155)

La construction des attentes ou des visions de développement comme proposé par Philippe (2004), suivant cette étude, les acteurs-entrepreneurs culturels doivent classifier leurs attentes, leurs visions et leurs projections. Les principes de développement stratégiques et managériales imposent des nouvelles approches et des nouvelles options pour valider la croissance, d'où la nécessité de savoir prioriser les options à chaque étape du développement ou de la croissance des objectifs. Cette démarche conduit vers l'acceptation des nouvelles méthodes de gestion, dans une logique d'incorporation des approches hybrides, en sus des règles du management universel. L'acceptation et l'intégration des nouvelles méthodes de management qui associent hybridité des modèles avantagent le travail d'un manager en efficacité et en stratégie.

Face à ces modèles, le manager se doit être en capacité à gérer avec efficacité, à avoir une aptitude de savoir équilibrer les charges et, les capacités de savoir (mieux) apprécier les risques. Cette acceptation de pouvoir porter des changements interpelle les capacités à organiser, à planifier et à coordonner les actions dans le respect des valeurs fondatrices des organisations. Il est important de le rappeler, l'un des points cruciaux pour les EOCs est de développer des organisations capables de s'adapter à un environnement en mutation (Laville, Sainseaulieu, 1997) qui impose des normes. Cette opération nécessite une implication managériale stricte avec une force de changement stratégique, opérationnelle et organisationnelle. Un changement qui doit être inscrit dans une grille de lecture managériale comme l'expliquent Hamel et Prahalad (1995). Une grille pour décrire une démarche proactive qui s'appuie sur un changement profond des représentations de l'organisation. Plus ou moins organisé et structuré, le changement définie une grille qui n'est plus appréhendée en termes de configuration structurelle, mais plutôt en termes de processus de transformation (Goshal & Bartelett, 1995 : 87-96).

Tableau 72 *: Grille de lecture des valeurs d'implications managériales d'un manager.*

Intentions du manager	Objectivités	Finalités
Savoir identifier son rôle, Ses missions, Ses objectifs au service d'un management de terrain.	Redéfinir un encadrement de proximité. Trouver la bonne distance dans une relation de gestion. Comportements organisationnels et relationnels du manager. Identifier les limites de son champ d'action.	Performance dans la construction des attentes.
Savoir augmenter son efficacité afin d'améliorer la performance.	Analyser son propre style de management. Se fixer des objectifs. Savoir reconnaitre et utiliser le style adapté à chaque collaborateur. Dynamiser et motiver son équipe. Développer une cohésion d'équipe. Faire évoluer ses collaborateurs.	Imprégnation des nouveaux styles de management pour chaque acteur.
Savoir adopter des comportements favorables à la performance.	Les règles de base d'une communication efficace. Développer l'écoute active. Structurer et mener un entretien en face à face en lien avec son objectif. Structurer et animer une réunion de briefing.	Redéfinition d'une posture communicationnelle efficace.
Savoir gérer les situations sensibles.	Identifier les situations à risques. Résoudre des problèmes et conduire le changement.	Prévenir les dangers.

Adapté de Formation « Développer ses aptitudes managériales ». Consulté le 14/11/2019 sur [*http://www.sb-formation.fr/formation/formation-developper-ses-aptitudes-manageriales/*](http://www.sb-formation.fr/formation/formation-developper-ses-aptitudes-manageriales/)

Les acteurs-entrepreneurs culturels sont dans l'obligation de revoir leurs copies en mode management des organisations et des entreprises. Un management de la performance impose des exigences, afin d'atteindre des objectivités. Les résultats de la recherche ont montré les défauts de qualités et les manquements accrus dans la gestion des organisations et le management des ressources. L'évaluation concrète de l'application de l'approche managériale au niveau de l'augmentation de l'efficacité reste inquantifiable jusqu'à présent (Brahmi, 2008 :154) dans les EOCs

4.4. Limites méthodologiques et épistémologiques.

Le choix de l'analyse mixte nous a permis de recueillir et d'analyser des données, tout en intégrant nos résultats de recherche ainsi que les déductions construites, en faisant des allers-retours entre les approches ou les méthodes qualitatives et quantitatives. Nous nous sommes appuyés sur cette analyse, du fait que nous avons combinés des données statistiques en mode quantitatif avec l'histoire des acteurs-entrepreneurs culturels, ainsi que l'analyse des expériences de chaque acteur ou de chaque EOCs sous une approche qualitative. Selon Creswell & Plano Clark (2011), la combinaison du qualitative et du quantitative fournit une meilleure compréhension du problème de recherche.

L'analyse mixte pour notre travail a permis d'identifier, de comprendre et d'analyser nos cas d'études à partir des entretiens semi-directifs réalisés sur le terrain, l'utilisation d'un questionnaire en complément des données qualitatives, et bien autres multiples données recueillies. Certes, les réponses des entretiens effectués lors de la phase d'exploration ne reflètent pas nécessairement un phénomène général, même si nous avons atteint le niveau voulu dans les résultats. La méthodologie empruntée a eu ses limites sur les stratégies et les modèles d'analyses. Ainsi, pour parvenir à nos attentes, nous avons utilisés la triangulation pour plus des données et des résultats analysables.

Notre échantillon de base est constitué des EOCs, jouant le rôle utile dans le développement de l'économie de la culture. Concernant les EOCs, la démarche descriptive s'est portée sur quatre entreprises associatives. Pour les interviews, en outre le nombre limité d'entretiens et la façon dont ceux-ci ont été menés, notamment sur la base d'un guide d'entretien (cohérent avec notre logique hypothético-déductive), certes il ne certifie pas l'exhaustivité des différents savoirs d'action mobilisés (Pellegrin-Romeggio, 2011 :390), mais il reste un outil nécessaire dans la collecte des données auprès des acteurs-entrepreneurs culturels. Nous avons à cet effet recueillis des données et des informations utiles dans l'analyse des résultats.

A ce choix analytique, il faut ajouter la démarche observation non-participante qui nous a conduit à cerner les modes de fonctionnement des acteurs-entrepreneurs culturels et des EOCs dans leur environnement professionnel. Du point de vue limite sur la question épistémologique, notre thèse a fait le choix d'une posture, dont le but ne vise à démontrer, à prouver, à contredire ou à réfuter une quelconque théorie. Plutôt,

nous avons pu analyser et interpréter les données observables sur le terrain. La limite ici, c'est d'avoir pas aller au-delà des attentes, même si nous sommes allées en profondeur pour certains cas d'étude.

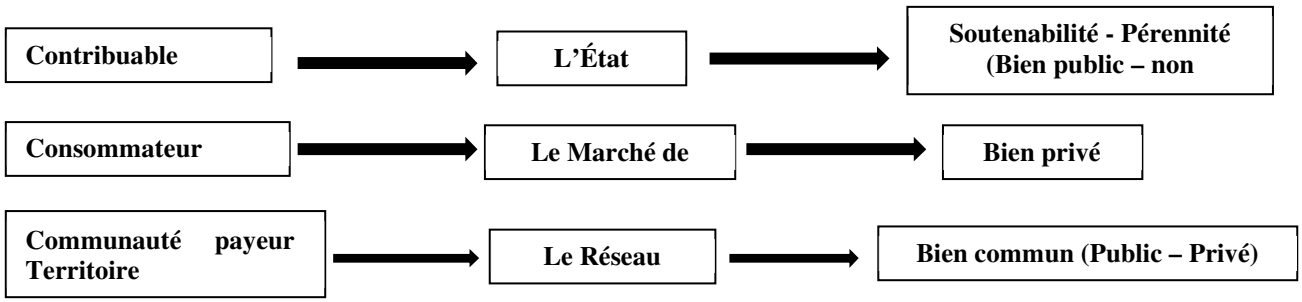
Concernant la posture épistémologique, le constructivisme est celui qui a répondu à nos attentes, parce qu'il permet d'appréhender la réalité qui entoure les cas pratiques de l'étude et les processus d'analyse des données, des faits observés et dans la compréhension des réalités du terrain. Nous savons tous que le savoir construit contient des connaissances déclaratives, des connaissances conditionnelles et des connaissances procédurales organisées et hiérarchisées (Tardif, 1993), d'où la nécessité de s'appuyer sur une réalité réelle. En effet, le construit est une représentation du reflet de la pensée de celui qui pose l'acte en relation avec son discours. Avec la posture constructiviste on est face à la valeur action des acteurs-entrepreneurs culturels dans la construction d'un monde qui reflète leurs idées, leurs préoccupations, leurs intentions et leurs représentations. Nous avons cerné avec cette posture, les stratégies des représentations des acteurs-entrepreneurs culturels et leurs pratiques, avec précision, afin de répondre la question de recherche.

5. Les avenues de recherche.

Le prolongement d'une recherche tient lieu des résultats obtenus et analysés sur le terrain. Étude réalisée doit avoir des nouvelles pistes de réflexions et apporter des approches de réponses. À la lumière des apports et des limites de notre recherche, nous proposons de réaliser un business model idéal dans la gestion de l'activité culturelle, possible à être généraliser. Au regard de nos résultats sur les modèles économiques présentés par les EOCs au Cameroun, une grille de lecture théorique s'impose pour mieux comprendre l'environnement de la créativité et du développement de la culture. Cette grille de lecture serait le prolongement de cette recherche dont les éventuelles pistes de réflexions futures s'articulent autour de trois voies de réflexion : la première se porte sur l'analyse stratégique liée au fonctionnement spécifique des cabarets et des autres lieux de la nuit appartenant à l'économie culturelle et créative. La deuxième doit définir l'analyse quantitative et qualitative des retombées économiques de la culture réellement définie dans le PIB. La troisième doit être construite sur, la question de la formation professionnelle qualifiante des acteurs-entrepreneurs culturels.

De ces trois pistes de réflexions sur les futures recherches, il faut y ajouter la question du business model dans l'environnement des activités culturelles. Le business model est envisagé comme un dispositif de marché (Eyquem-Renault, 2011 :183), afin de permettre aux acteurs de développement des EOCs, de construire un environnement propice à la rentabilité et à la croissance, qui respecte les normes et les exigences économiques. Dans l'optique du prolongement de la recherche sur le business model à appliquer dans les activités culturelles au Cameroun, la grille de lecture théorique doit s'appuyer sur des modèles économiques suivants :

Schéma 17 *: Chaîne de valeur d'un business model transposable.*



Cette chaine de valeur proposant un business model qu'on pourrait représenter comme un modèle universel, calquer à 75 % à l'occidental, définit le role de chaque acteur dans le développement économique des activités culturelles. Les principes l'État dans la soutenabilité et la conception de la pérennité des actions économiques passe par la légifération, de l'environnement des affaires. L'État se positionne comme le contribuable payeur parce qu'il est face à un bien publique non-marchand. Il a mission de promouvoir, de soutenir et d'accompagner le travail des créateurs dans le développement des activités culturelles. L'enjeu ici, comme l'expliquent Boncler *et al.,* (2012 :47) est d'accompagner les actions entrepreneuriales des EOCs dans leur développement sans pourvoir altérer leur véritable nature, puisque nous sommes dans le non-marchand.

De l'autre côté, il y a l'approche consommateur payeur avec le bien privé. Les EOCs dans cette logique se positionnent comme des acteurs de la vente des biens et des services culturels sur le marché de l'art. L'intérêt est de positionner les EOCs en activité économique génératrice de revenus (Boncler *et al.,* 2012 :48). L'intégration de ce business model dans le discours des acteurs de développement est une expression d'un mode de fonctionnement, de principes et de valeurs fondés sur le développement et la réussite d'une entreprise) (Bensebaa & Autissier, 2011 :39).

Enfin, il y a le réseau. La communauté et le territoire deviennent des payeurs du fait qu'ils se retrouvent en réseau dans l'objectif de développer les activités culturelles. La logique de ce modèle s'appuie sur le bien commun entre le public – privé dans son mode de fonctionnement. Ce modèle de management est le reflet de l'économie sociale et solidaire, dont le modèle économique est l'entrepreneuriat social. Un entreprenariat social qui se repose sur trois piliers pour son développement comme l'expliquent Boncler *et al., une lucrativité limitée, un projet économique et une finalité sociale* (2012 :50).

Le business model de l'économie sociale et solidaire peut aussi se décliner en trois modèles de production des valeurs, le modèle incorporé (activités sociales et marchandes ne font qu'un) ; le modèle intégré (les activités marchandes servant de soutien aux activités sociales) et le modèle externe (les activités marchandes procurant une source de financement aux activités sociales) (Alter, 2006 ; Boncler et al., 2012 :51). Dans cette logique de prolongement de la recherche, en dehors de cette chaîne de valeur d'un

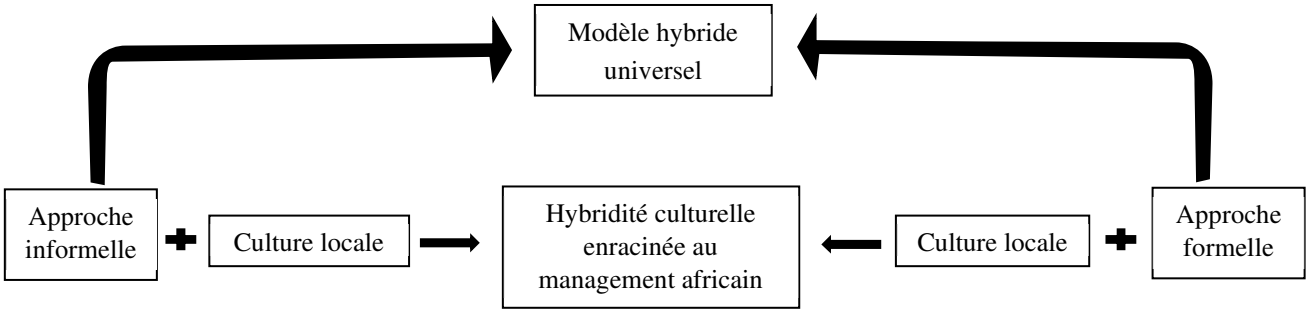
business model transposable ci-dessus, il y a également des modèles enracinés de management en Afrique et pour l'Afrique (Kamdem *et al.,* 2020 :19 ; Amaeshi *et al.,* 2018), que nous pourrons développer.

Le premier modèle enraciné aux principes purement africains est celui développé par Amaeshi et Idemudia (2017) sur la notion africapitalisme qui n'est autre que *the need for the private sector in Africa to commit to the socio-economic development of Africa - is both an imaginative management idea and a creative moral-linguistic artefact, which embodies a new space for appropriating and re-moralising capitalism in Africa. In so doing, we try to re-instate the sense of place and belongingness in the economic globalisation discourse, as a form of economic patriotism, and argue that these are the quintessential distinctiveness of Africapitalism in the global, economic world order* (2017 :50-70). Un modèle qui s'appuie sur les réalités et les traditions africaines, précisément au niveau local, où est implanter l'entreprise. C'est une démarche qui associe à la fois une idée de gestion imaginative et un artefact moral-linguistique créatif, dont la finalité est de pouvoir incarner une nouvelle manière de gérer les actions, en s'appuyant sur la morale capitaliste africaine. Un modèle de management enraciné en Afrique doit respecter des normes traditionnelles et culturelles (Piot, 2017).

Le deuxième modèle enraciné aux principes africains est celui de l'hybridité sur les questions de l'informelle et du formelle, dans la gestion des EOCs. Selon Geoffroy (2011), la notion informelle explique le mode de fonctionnement d'une organisation qui s'étend à l'ensemble des activités organisationnelles des individus. Il englobe à cet effet, tous les aspects de la structuration organisationnelle qui ne sont pas prescrits dans la logique organisationnelle formelle. Les spécificités de l'informelle se caractérisent par le non-respect des normes établies de manière globale pour les organisations. Elles participent au développement économique, mais considérées comme des structures en marge de la société régulée.

Notre étude a fait ressortir la méfiance de la part des banques et des autres bailleurs de fonds à soutenir les projets inscrits dans l'informel de la part des acteurs-entrepreneurs culturels. Pour ces organisations, il est impératif que les acteurs du secteur des activités culturelles puissent sauter le pas du formalisme, afin de profiter des garanties possibles dans le financement des projets. Loin de valider ou de réfuter l'idée proposée par ces organismes, dans l'optique de prolonger nos recherches, nous proposons l'approche hybride. Pour Bhabha, l'hybridité permet d'appréhender la pluralité des traits culturels impliqués dans les constructions identitaires et d'en mesurer l'impact sur les dynamiques relationnelles (2015). Afin de permettre aux acteurs-entrepreneurs culturels de vivre de leurs créations et de leurs innovations artistiques, la voie de l'hybridation serait propice comme choix. La démarche informelle doit être associée à la formule formelle, en prenant en compte les us et coutumes locaux. Il n'est pas question de sortir ou de bannir l'un ou l'autre modèle. La fusion de ces deux modèles est un plus pour le développement culturel.

Schéma 18 *: Modèle d'hybridité enraciné au management africain.*



L'association de l'approche informelle à la culture locale nécessite de l'acteur culturel de prendre en compte les réalités de son environnement, et vice versa pour l'approche formelle. Ce modèle d'hybridation des réalités tenant compte des principes locaux doit permettre la construction d'une typologie de grille de lecture, d'un modèle d'affaire, facilement transposable dans les pays du subsaharien. Hérité de la période coloniale à nos jours, le modèle hybride universel, encore appelé le management universel, a présenté ces limites dans les pays africains. Tous ces modèles d'affaires n'ont pas permis l'émancipation des projets culturels, en niant ou oubliant d'insérer les pratiques locales.

Le cas du PRDC dans notre étude est le reflet de ce modèle construit sur les bases et les réalités locales, dont les principes de pérennités s'articulent autour des théories et des discours des cultures où passe le programme. Il est question dans ce modèle, de réfléchir également sur son mode de financement et de soutenabilité. Ces propositions des pistes de recherches futures vont permettre de proposer des outils nécessaires de gestion et de management pour les EOCs, dans la construction d'un environnement sain et rentable.

Les modèles proposés ici pourront être empruntés et utilisés par les acteurs-entrepreneurs culturels dans la gestion et le management des EOCs en Afrique. En dehors de ces business models, il y a également une piste de recherche à développer sur l'impact de la diversité culturelle. Comme expliqué dans la première section du premier chapitre, la diversité culturelle est une source d'enrichissement d'une société. Un espace de coexistence de plusieurs cultures (ethniques, religieuses, politiques…) qui portent des valeurs dans une même société, dans un même pays. De cette diversité culturelle, on fait également référence au multiculturalisme, dont la doctrine met en avant la diversité des cultures, des traditions et des pratiques ethniques.

La diversité culturelle est une piste de recherche, par rapport à notre problématique de recherche, c'est une porte d'ouverture dans la compréhension des modes de vies des populations, dans l'analyse des stratégies de productions des contenus artistiques, de la manière dont les populations cohabitent face à 240 ethnies. Au Cameroun, la diversité culturelle c'est aussi la diversité des cultures, la diversité des pratiques, la

diversité des réflexions dans le développement de la production des biens et des services culturels qui doivent valoriser les traditions du pays.

La diversité culturelle est une richesse pour le Cameroun. Elle regorge en son sein une grande diversité des cultures dont la capitalisation économique et sociale apporte une valeur ajoutée. Le dialogue qui existe au sein des cultures, des ethnies et des traditions au Cameroun mérite d'être promu, et faire de cet outil, un support de communication et de réconciliation. Conscient de vivre dans un monde caractérisé par son intégration si rapide dans un circuit des biens commerçables, il est impératif de pouvoir changer les modes de vies et de s'adapter aux réalités qu'impose ce nouveau monde. Cela ne voudrait dire, que l'humain soit sacrifié face à la technologie ou la marchandisation, voire la mondialisation. Il est question de s'adapter aux réalités du moment, afin de répondre aux attentes qu'impose la diversité culturelle.

À travers elle, les peuples se communiquent, développent leurs environnements, facilitent les échanges entre les cultures et, proposent des voies de dialogues pour éviter les crises. La diversité culturelle est un fait et, aujourd'hui, une valeur reconnue par l'Unesco. Elle est aussi un horizon politique visant à organiser la cohabitation des cultures. Si la diversité culturelle est la nouvelle frontière de la mondialisation, la cohabitation culturelle en est le chantier politique et stratégique. Il ne s'agit pas seulement de faire cohabiter les élites sociales et culturelles des différents pays, mais aussi de penser les conditions d'une cohabitation des sociétés de masse dans un monde ouvert (Wolton, 2008 :201).

Le cas du Cameroun est une réalité au regard de ses cultures locales, qui se mélangent et vivent ensemble, à la différence de leurs traditions et leurs pratiques ethniques. La diversité culturelle est une richesse extraordinaire qui donne un goût pétillant à notre existence (Impe, 2005 :18). Sur elle s'appuie le respect des cultures des peuples, sachant qu'elle est le moteur du développement. La piste de la diversité culturelle en relation avec la problématique de notre étude, mérite d'être développé et analyser qualitativement.

6. Finalités, attentes et ambitions de la recherche.

Nous avons pris du plaisir à l'écriture de cette thèse dont l'ambition est d'apporter une valeur ajoutée, ou des données nouvelles pour la recherche dans le domaine de l'économie de la culture et créative (ECC). En traitant la problématique des enjeux managériaux des entreprises et des organisations culturelles en contexte de diversité culturelle, le cas du Cameroun, dans la création de richesses et des emplois, on a voulu comprendre la place que joue les EOCs dans l'équilibre de l'économie nationale. Ainsi, il était nécessaire et capitale de se positionner et de se questionner afin de savoir, comment est-ce que la culture prise comme gisement créée de la richesse, des emplois et permet le développement humain. Suivant des questionnements, on a pu réfléchir et apporter des approches de réponses voire des solutions.

Le champ de la recherche sur les EOCs reste encore quasi vierge surtout au Cameroun. Il incombe aux chercheurs de pouvoirs faire ce travail, de produire des données nouvelles et de faire parler le dynamisme du Cameroun et l'Afrique sur ce point. Concernant l'Afrique, ce ne sont toujours pas les guerres, la faim, les migrations ou les coups d'États qui ternissent l'image du continent.

L'Afrique ce sont aussi les acteurs-entrepreneurs culturels qui apportent des savoir-faire, des compétences, des expériences, des innovations pour le développement du continent si riche en homme et en sous-sol. L'aspect économie culturelle et créative est l'une des domaines parmi tant d'autres qui apportent une valeur ajoutée au PIB de chaque pays en Afrique. Les économies culturelles et créatives à travers les EOCs sont une valeur ajoutée dans la création des emplois, des richesses et le développement humain.

Le cas du Cameroun traité dans cette étude est une preuve tangible de l'efficacité de la culture à être rentable économiquement. Les décideurs politiques ont la mission de revoir leurs représentations sur le développement culturel, ainsi que leurs conceptions sur la politique culturelle du pays. En tandem avec les acteurs-entrepreneurs culturels, un autre Cameroun est possible, car la culture est un gisement illimité et non-dévalorisable.

Dans un travail de recherche, tout n'est pas parfait et satisfaisant. Malgré quelques insuffisances dont nous sommes conscients dans la rédaction de cette étude ainsi que les résultats qui pourraient être plus efficaces, notre recherche demeure un travail voulu, structuré et déterminé. On a voulu apporter à travers cette étude, une nouvelle approche en recherche, une nouvelle direction des choses en proposant notre travail et nos résultats comme un plus dans la réflexion scientifique.

Les EOCs au Cameroun méritent d'être étudiées longitudinalement, au regard du dynamisme observer en amont de cette étude. Avec un peu plus d'organisation, de stratégie et de professionnalisme, le marché des arts et de la culture au Cameroun sera une valeur ajoutée dans l'économie nationale, dans la sous-région et pourquoi pas, une ouverture vers toute l'Afrique et le reste du monde. Bien que les industries culturelles soient devenues, depuis déjà quelques décennies, le centre des débats de l'économie de la culture, il n'existe pas, jusque-là, un consensus quant aux contours de l'expression autour desquels tous pourraient rejoindre.

Les définitions que les différents acteurs donnent du concept semblent découler des politiques culturelles propres, des priorités définies, selon les secteurs de la Culture retenus pour être pris en considération. Le sujet des industries culturelles en Afrique demeure donc encore un terrain vaste et non encore assez exploré (Zida, 2018 :337).

Dans les recherches à venir, il est question de définir secteur par secteur dans la création artistique et culturelle, afin de sortir de la vision globale de la culture. La nécessité est de définir et de redéfinir les axes

de réflexions dans le futur sur cette problématique. Pendant que nous concluons cette étude, une pandémie est venue modifier l'ordre des choses et changer les habitudes des populations dans le monde. Cette pandémie n'est autre que le COVID-19.

Comme présenté dans nos résultats, le corona virus s'est invité dans nos vies et dans notre quotidien avec toutes les conséquences. Au niveau de la recherche universitaire, c'est tout un chaos que cela vient de causer, modifiant ainsi le système éducationnel. Le monde universitaire est passé des cours en présentiels au cours numérique, en mode visioconférence. Cette modification du mode de vie et de la manière de concevoir les choses durant la crise sanitaire mondiale, a révélé des failles dans le système de l'éducation supérieure.

Du côté artistiques et culturels, plusieurs activités ont été reportées, voire totalement annulées. La crise sanitaire créée par cette pandémie marque une nouvelle ère dans la transformation des économies et le management des organisations en Afrique et dans le monde (Kamdem & *al*., 2020 :18). Les conséquences sont énormes et dévastatrices pour tous les secteurs de la culture. Suivant notre terrain d'étude le Cameroun, l'impact de la crise du Covid-19 sur le secteur culturel est à déploré, sachant que ce secteur est essentiellement informel.

Sur les mesures prises par le gouvernement face à la crise du Covid-19, les industries culturelles et créatives n'ont pas été prises en compte. Il nous a été difficile d'évaluer et de préciser l'étendue des dégâts, ainsi que la question des pertes financières qu'auraient connus les acteurs-entrepreneurs culturels. Les conséquences du confinement ont augmenté la précarité des acteurs, qui la plupart sont dans l'informel. Il est temps de trouver des alternatives sérieuses pour relever les défis de nos modèles de développement classique (Sene, 2020 :133), surtout concernant le développement de l'économie de la culture.

À ce jour, il n'y a pas des données statistiques sur l'impact de la Covid-19 sur le secteur du développement culturel au Cameroun.

Table des Encadrés - Figures - Graphismes - Illustrations - Images - Schémas - Tableaux.

Encadré 1 :	*Synthèse sur la contribution de la culture à la richesse nationale en France*.....	112
Encadré 2 :	*Description et missions.*	166
Encadré 3 :	*Principaux textes de référence régissant le secteur de la culture.*	183
Encadré 4 :	*Présentation du festival.*	219
Encadré 5 :	*Présentation de la Nouvelle Liberté*.....	225
Encadré 6 :	*Présentation de l'Obelisk du carrefour Chanas à Bonanjo.*	225
Encadré 7 :	*Présentation du festival*.....	228
Encadré 8 :	*Présentation du festival FIMBA*.....	237
Encadré 9 :	*Présentation du Programme.*	245
Figure 1 :	*Triangle sur l'homme – culture – société.*	34
Figure 2 :	*Approche d'un modèle économique.*	215
Figure 3 :	*Bilan – résultat du programme.*	312
Figure 4 :	*Classification des options réelles en fonction de leur niveau de complexité*.....	373
Graphisme 1 :	*Comparaison de la valeur ajoutée des activités culturelles avec la valeur ajoutée d'autres branches de l'économie en 2011.*	113
Graphisme 2 :	*Évolution du budget du MINAC.*	169
Graphique 3 :	*Montants octroyés les 3 dernières années par le compte d'affectation*.....	172
Graphique 4 :	*Descriptif des acteurs-entrepreneurs culturels.*	189
Graphismes 5 – 7 :	*Représentations graphiques de l'échantillon représentatif.*	189
Graphisme 8 :	*Répartition des acteurs culturels selon les profils formations.*	190
Graphismes 9 – 15 :	*Réactions des acteurs-entrepreneurs culturels après déconfinement*	205 –207
Graphisme 16 :	*Les entreprises et organisations culturelles identités*	251
Illustration 1 :	*Classique du développement durable.*	43
Illustration 2 :	*Management stratégique et opérationnel.*	52
Illustrations 3 – 4 :	*Des concepts englobant le leader et le management participatif*.....	53
Illustrations 5 :	*Circuit facteurs de production*.....	68
Illustration 6 – 7 :	*Exemple imagé des notions entourant le Big Data.*	149
Illustration 8 :	*Approche structurelle d'une politique culturelle.*	164
Images 1 – 3 :	*Des moments emblématiques des festivités.*	88
Images 4 – 6 :	*Danses, processions du festival Nyem-Nyem et les grottes de la résistance*.....	89
Images 7 – 10 :	*Danses et traditions des festivités du peuple Bamoun.*	91
Images 11 – 12 :	*Façades des salles de cinémas au Cameroun.*	95
Images 13 – 14 :	*Salle de cinéma Canal Olympia.*	98
Images 15 – 18 :	*Divers cabarets au Cameroun.*	99
Image 19 :	*Carte du Cameroun*	159
Image 20 :	*Carte sur l'état des tensions du pays.*	162
Images 21 – 22 :	*Le musée national da Cameroun.*	175
Images 23 – 24 :	*Logo et cérémonies diffusion des films.*	210
Image 26 :	*Coupure de presse du décret de reconnaissance d'utilité publique*.....	212
Images 27 – 28 :	*Bassek-Ba-Kobhio, Délégué général du festival Écrans Noirs*.....	213
Image 29 :	*Management autoritaire d'un manager.*	216
Images 30 – 31 :	*Façade et quelques expositions.*	219
Images 32 – 33 :	*Marilyn Douala Manga Bell avec feu Didier Schaub*.....	221
Image 34 :	*La Nouvelle Liberté (Rond-point de Deïdo, Douala 1er)*	225
Image 35 :	*Sud-Obelisk par Faouzi Laatiris (Maroc – Carrefour Chanas, Bonanjo, Douala 1er)*	234
Image 36 :	*L'équipe administrative et professionnelle de l'Espace Doual'Art.*	226
Images 37 – 39 :	*Logo du FIMBA et images de scène.*	229
Images 40 – 41 :	*Le festival édition après édition depuis la création.*	230
Images 42 – 45 :	*Affiches des artistes camerounais et Béninois programmés.*	232 – 233
Image 46 :	*René AYINA, Directeur du FIMBA.*	235
Images 47 – 49 :	*Logo, images des cases et musées.*	237
Image 50 :	*La rencontre entre l'équipe de la Route Des Chefferies et M. Fotso Victor*.....	239
Images 51 – 54 :	*Musées et cases du programme de la Route des Chefferies.*	240 – 241
Images 55 – 58 :	*Programmation édition 2018.*	288
Images 59 – 60 :	*À Fleur de peau de Jean David Nkot – Janvier 2017.*	293
Images 61 – 62 :	*Programme « Douala Ville d'Art et d'Histoire ».*	296
Images 63 – 68 :	*Quelques images présentées lors du crowdfunding pour réparation en 2013*.....	298
Images 69 – 72 :	*Le village du festival (expositions et public).*	306

Image 73 :	*Façades des quelques musées du programme.*	310
Image 74 :	*Les chiffres clés du Programme Route des Chefferies.*	313
Image 75 :	*Les partenaires et institutions du Programme Route des Chefferies*	314
Images 76 – 82 :	*Quelques images et affiches des événements culturels.*	317
Image 83 :	*Huit leviers pour aider les entrepreneurs culturels.*	347
Schéma 1 :	*Schéma de l'écriture de la thèse.*	24
Schéma 2 :	*La base de l'organisation.*	62
Schéma 3 :	*Les sept approches théoriques et ses spécificités.*	128
Schéma 4 :	*Mode de raisonnement et connaissance*	134
Schéma 5 :	*Processus de transformation.*	143
Schéma 6 :	*Questionnaires envoyés*	154
Schéma 7 :	*Méthodologie de l'échantillonnage.*	187
Schéma 8 :	*Le cycle de création de la connaissance.*	191
Schéma 9 :	*Démarche et processus de la collecte des données*	195
Schéma 10 :	*Phase observation participante terrain d'une partie de l'échantillon*	197
Schéma 11 :	*Cycle de traitement des données*	198
Schéma 12 :	*Les six axes de vérification de la qualité d'une donnée*	257
Schéma 13 :	*Les mécanismes de faisabilité des outils de gestion*	264
Schéma 14 :	*Répartition des financements des EOCs au Cameroun.*	273
Schéma 15 :	*Le festival en quels mots*	286
Schéma 16 :	*Schéma de la contribution à la recherche des théories convoquées*	371
Schéma 17 :	*Chaîne de valeur d'un business model transposable.*	377
Schéma 18 :	*Modèle d'hybridité enraciné au management africain.*	378
Tableau 1 :	*La notion de culture selon Pascal Perrineau.*	31 – 32
Tableau 2 :	*Caractéristiques de la culture selon Godelier, dans les sciences sociales*	40
Tableau 3 :	*Les théories de la culture selon Nicolas Journet.*	41 – 42
Tableau 4 :	*Cinq principes du management participatif.*	54
Tableau 5 :	*Cinq composantes pour une administration selon Henri Fayol (1841-1925)*	56
Tableau 6 :	*Les principes d'administration selon Henri Fayol*	57
Tableau 7 :	*Les trois types de pouvoir selon Weber.*	59
Tableau 8 :	*Les principes du modèle bureaucratique selon Max Weber*	60
Tableau 9 :	*Les hypothèses du modèle bureaucratique selon Max Weber*	60
Tableau 10 :	*Les mécanismes de coordination selon Henry Mintzberg (2004)*	63
Tableau 11 :	*Attentes et spécificités des organisations.*	72
Tableau 12 :	*L'économie de la culture a des caractéristiques spécifiques*	76
Tableau 13 :	*Principes et variables d'une modélisation.*	102
Tableau 14 :	*Synthétique des principaux chiffres collectés.*	110
Tableau 15 :	*Catégorie des impacts.*	111
Tableau 16 :	*Poids (en valeur ajoutée) et part relative des branches culturelles dans le champ de la culture et dans l'ensemble de l'économie, 1995-2014.*	113
Tableau 17 :	*Impact économique du secteur culturel (en milliers $, 2008).*	114
Tableau 18 :	*Déclinaisons des hypothèses.*	121
Tableau 19 :	*Opposition des caractéristiques principales des différents paradigmes*	130
Tableau 20 :	*Synthétique de comparaison de positionnement des paradigmes*	131
Tableau 21 :	*Principes et finalité pour une étude de cas.*	143
Tableau 22 :	*La recherche documentaire en six étapes.*	146 – 147
Tableau 23 :	*Approche et démarche analytiques de l'étude*	152
Tableau 24 :	*Les cinq significations de l'observation en sciences sociales*	155
Tableau 25 :	*Fiche présentation du pays.*	160 – 161
Tableau 26 :	*État de développement du pays.*	161
Tableau 27 :	*Comparaison sur les mouvements d'évolution du budget du MINAC*	168
Tableau 28 :	*Répartition du budget du Ministère des arts et de la culture dans la loi des finances 2016...*	168
Tableau 29 :	*Tarifs d'entrée au Musée national du Cameroun.*	175
Tableau 30 :	*Constitution de l'échantillonnage.*	185
Tableau 31 :	*Théories sur l'échantillonnage*	185 – 186
Tableau 32 :	*Répartition descriptive des acteurs culturels dans l'administration culturelle*	188
Tableau 33 :	*Échantillon représentatif de la population cible de l'étude.*	789
Tableaux 34 :	*Retour du questionnaire.*	203
Tableau 35 :	*Personnes ayant répondues au questionnaire.*	203
Tableau 36 :	*Profils et qualifications des acteurs culturels (ayant pris part à l'enquête)*	203
Tableau 37 :	*Satisfaction des acteurs culturels de manière globale.*	203 – 204

Tableau 38 :	*L'existence des EOCs au Cameroun.*	204
Tableau 29 :	*L'État camerounais face au développement des EOCs.*	204
Tableau 40 :	*Les attentes et les points d'améliorations.*	204
Tableau 41 :	*Fiche – résumé de la structure festival les Écrans Noirs*	211
Tableau 42 :	*Fiche - résumé de la structure – Espace Doual'Art*	220
Tableau 43 :	*Fiche identité du FIMBA.*	229
Tableau 44 :	*Fiche identité Programme la Route des chefferies*	238
Tableau 45 :	*Les acteurs, leurs profils et les observations.*	251
Tableau 46 :	*Les EOCs du Cameroun identifiées pour l'étude.*	252 – 253
Tableau 47 :	*Les personnes cibles interrogées*	254
Tableau 48 :	*Récapitulation sur la durée des entretiens*	256
Tableau 49 :	*Spécificités et particularités des EOCs au Cameroun selon les secteurs d'activités*	258
Tableau 50 :	*Raisonnement sur les modèles économiques des EOCs.*	259
Tableau 51 :	*Les principes du modèle économique.*	259
Tableau 52 :	*La typologie de 10 modèles de « non-profits » selon le groupe Bridgespan*	259 – 260
Tableau 53 :	*Le poids de l'économie de la culture dans trois pars de l'Afrique centrale, dont le Cameroun*	266
Tableau 54 :	*Analyse qualitative des quatre EOCs.*	277
Tableau 55 :	*Analyse qualitative des autres secteurs analysées des EOCs.*	277
Tableau 56 :	*Analyse quantitative et qualitative sur l'employabilité et la rentabilité des EOCs*	277 – 278
Tableau 57 :	*Les réactions des acteurs de cinéma face au festival.*	258
Tableau 58 :	*Catégories et lieux de diffusion de la 22ème édition et prévision 2ème édition*	286
Tableau 59 :	*Les récompenses lors des compétitions*	287
Tableau 60 :	*Frais de droits de projection.*	287
Tableau 61 :	*Films récompensés à la 22ème édition.*	287
Tableau 62 :	*Résultat du MIFAC 2017.*	290
Tableau 63 :	*Description de l'Espace Doual'Art*	296
Tableau 64 :	*Particularités, spécificités et ambitions du FIMBA*	303
Tableau 65 :	*Production culturelle vs production économique en part de marché artistique.*	318
Tableaux 66 - 67 :	*Les estimations en recettes selon les cabarets (Douala et Yaoundé).*	319
Tableau 68 :	*Les secteurs de productions économiques et les emplois crées.*	319
Tableau 69 :	*Principales compétences à développer*	336
Tableau 70 :	*Discours du gouvernement et propositions des et acteurs-entrepreneurs culturels.*	348
Tableau 71 :	*Recommandations à l'attention du MINAC et des acteurs-entrepreneurs culturels*	350
Tableau 72 :	*Grille de lecture des valeurs d'implications managériales d'un manager*	374

Liste des sigles et abréviations

CLAE	Comité de Liaison des associations d'étrangers.
EOCs	Entreprises et Organisations culturelles.
PIB	Produit intérieur brut.
CEEAC	Communauté économique des états de l'Afrique centrale.
OMC	Organisation mondiale du commerce.
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.
CIGREF	Réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises.
AUF	Agence universitaire de la francophonie.
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques.
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie.
MEAH	Mission nationale d'expertise et d'audit hospitalier.
NTIC	Nouvelles techniques de l'information et de la communication.
INS	Institut nationale de la statistique.
FICC	Fond d'investissement de la culture
OIT	Organisation internationale du travail.
CEMAC	Communauté des États membres de l'Afrique Centrale.
UE	Union européenne.
PPP	Partenariat public-privé.
PNUD	Programme des Nations-unis pour le développement.
FENAC	Festival national des arts et de la culture.
IFC	Institut français du Cameroun.
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée.
SA	Société anonyme.
SCS	Société à Commandite Simple
SCA	Société à Commandite par Actions
SAS	Société par Action Simplifiées
SCP	Société Civile Professionnelle
SCOOP	Société Coopérative
SCI	Société Civile Immobilière
SNC	Société en Nom Collectif
CNC	Centre national du cinéma.
CNL	Centre national du livre.
VCR	Vérifiabilité – Confirmabilité – Réfutabilité.
CFA	Communauté financière africaine.
RETIC	Rencontres théâtrales internationales du Cameroun.
FESMOC	Festival International des Moments Contes.
FESCARHY	Festival international de la caricature et de l'humour de Yaoundé.
REMY	Rencontre musicale de Yaoundé.
CFCE	Centre Camerounais de Formalités des Entreprises.
GIE	Groupe d'intérêt économique.
GIC	Groupe d'initiative commune.
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires.
PRDC	Programme de la Route Des Chefferies.
ECC	Économie culturelle et créative.
ICC	Industrie culturelle et créative.
CNSS	Caisse nationale de la sécurité sociale.
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi.
COVID-19	Corona Virus Disease – 2019
OMS	Organisation mondiale de la santé.

BIBLIOGRAPHIE

Abou, S. (2002). *Culture et droits de l'homme, Beyrouth*, Éd. Perrin et Presses de l'Université Saint-Joseph.

Abdelmalek, A., A. (2004). « Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : Des cultures nationales à la civilisation européenne », *Sociétés* /4 (no 86), p. 99-117.

Abang Sako, A. (2010). *Approche cognitive de la relation entre l'image de soi et la satisfaction professionnelle dans les groupes d'appartenance : Cas des fonctionnaires du ministère du travail, de l'emploi et de la prévoyance sociale du Gabon* (Doctoral dissertation, Lyon 2).

Adama, T. M. (2017). Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes. *La Revue Gestion et Organisation*, 2017, vol. 9, no 1, p. 11-24.

Agid, P., & Tarondeau, J. C. (2003). Manager les activités culturelles. *Revue française de gestion*, 2003, no 1, p. 103-112.

Adler, P. (1975). The Transition Expérience : An Alternative View of Culture Shock, *Journal of Humanistic Psychology*, 15, 4, 13-23.

Alter, N. (2012). *Taylor et l'organisation scientifique du travail*. Paris Dauphine University.

Aït-El-Hadj, S., & Brette, O. (2006). *Innovation, management des processus et création de valeur*. Editions L'Harmattan.

Adda, J. (2007). *La mondialisation de l'économie. Genèse et problèmes*. Collection repère. Éditeur La Découverte, p.128.

Adam, S. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, Flammarion.

Almedom *& al.,* (1998). *Procédures d'évaluation Sanitaire : Approches et Méthodes pour l'évaluation des Pratiques d'hygiène relatives à l'eau et à l'assainissement*. ODA, International Nutrition Foundation, LONDON SCHOOL OF HYGIENE & TROPICAL MEDICINE, Unicef. Library of Congress Cataloging-in-Publication (CIP) Data Applied.

Amaeshi *et al.,* (Eds.). (2018). *Africapitalism : Rethinking the role of business in Africa*. Cambridge University Press.

Aubert *& al.,* (1996, 2002). *Diriger et motiver. Secrets et pratiques*. Deuxième édition, Éditions d'Organisation, Collection Manuels EO/FP dirigée par Armand Dayan.

Avenier, M-J. (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». Chapitre 1, *in Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* – Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, p.1-62.

Aissa, H. B. (2001, June). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. In *Actes de la XI ª Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 13-14).

Amaeshi, K., & Idemudia, U. (2017). "Africapitalism : A Management Idea for Business in Africa ?". *In Entrepreneurship in Africa. Leiden, Nederland : Brill*.

Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.

Aliseda, A. (2006). "What is abduction ? Overview and Proposal for Investigation" in Aliseda Atocha Abductive Resaoning. Logical Investigation into Dicovery and Explanation, Dordrecht, Springer, *Synthese Library, Studies in Epistemology, Logic, Methodology, and philosophy of Science*, vol. 330, Chapter 2, pp. 27-50.

Allard-Poesi, F. & Marechal. (1999). « Construction de l'objet de recherche ». *Méthode de Recherche en Management, Paris : Dunod*, 34-56.

Allard-Poesi *et al.,* (2003). Analyses de représentations et de discours. *Méthodes de recherche en management, vol.2*.

Alleman, M-L. (2006). « Les industries culturelles des pays africains et l'enjeu de la diversité culturelle », *Africultures* /4 (n° 69), p. 42-45.

Alsène, E., & Pichault, F. (2007). La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel.

Angot, J., & Milano, P. (2005). « Comment lier concepts et données », *Recherche en soins infirmiers* /1 (N° 80), p. 12-27.

Angot, H. (2006). Chapitre 2. Le système d'information de gestion automatisé : concepts et champ d'application. *Dans : H. Angot, Système d'information de l'entreprise : Des flux d'information au système d'information automatique (pp. 105-254). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.*

Anghel, L. (2008). « La convention sur la diversité des expressions culturelles : état des lieux », *Hermès, La Revue* 2008/2 (n° 51), p. 65-69.

Angaut, J. C. (2002, October). Relativisme et anthropologie chez Claude Lévi-Strauss. In *Séminaire de DEA sur le relativisme*.

Angué, K. (2009). Recherches qualitatives. Approche inductives II, *Association pour la recherche qualitative*. Vol. 28(2), 2009, pp. 65-94.

Apitsa, S. M., & Amine, A. (2014). L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ?. *Management & Avenir,* (4), 13-31.

Aubouin *et al.,* (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création. *Management & Avenir*, 54(4), 191-214.

Aubret *et al.,* (2002). Management des compétences. Réalisations, pratiques, analyses.

Allaire *et al.,* (2013). Étude de cas multiples sur le développement de l'écriture dans des classes du secondaire utilisant le blogue. *Rapport de recherche préparé à l'intention du Service de la recherche et de l'évaluation du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport*. Département des sciences de l'éducation. Université du Québec à Chicoutimi.

Ben Arfi, W. (2014). *Partage des connaissances : Articulation entre management de l'innovation et management des connaissances. Cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie*. Thèse de doctorat. Université de Grenoble, Spécialité : Sciences de Gestion.

Boisvert, J. (2007). *L'influence de la culture nationale sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur bio-pharmaceutique* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

Bompar, L. (2010). *Les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale* (Doctoral dissertation, Paris, CNAM).

Brahmi, B. (2008). Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie. https://archipel.uqam.ca/1457/1/M10524.pdf

Bronowicki *et al.*, (2015). Quelles exploitations pour les données issues des plateformes médias dans le monde (vidéo, musique et jeux vidéo) ? Analyses comparées, perspectives et recommandations médias. Promo 2015 – 2016. ESSEC Business School. http://essec-chaire-media-digital.com/wp-content/uploads/2017/03/MEMOIRE-DEF-EXP-DATA-PLATEFORMES-RESUME-MEMOIRE.pdf

Bazin, H. (2011). *Vipère au poing*. Grasset.

Baumol, W., & Bowen, W. (1966). Performing Arts : The Economic Dilemma (New York : Twentieth Century Fund, 1966). *Stephen Kirchner*.

Balle *et ali.*, (2006), *Lexique d'information et de communication*, Paris : Dalloz, 487 p.

Barrieau, N. (2004). *Le secteur culturel au Canada atlantique : impact économique et potentiel d'exportation.* Institut canadien de recherche sur le développement régional. Dépôt légal : 3e trimestre 2004. 108 pages.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin.

Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Nathan, Paris.

Bédard *& al.*, (1991). *La méthode des cas. Guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

Benhamou, F. (1996). *L'économie de la culture*. Paris, La Découverte.

Benhamou, F. (2011). *Les Dérèglements de l'exception culturelle. Plaidoyer pour une perspective européenne : Plaidoyer pour une perspective européenne*. Le Seuil.

Benveniste, E. (1966). *Problèmes de linguistique générale.* Paris : Gallimard.

Benveniste, É. (1974). *Problèmes de linguistique générale. II. Sémiologie de la langue*. Paris : Gallimard, 1974 [1969].

Bellenger, L. (2018). *Comment manager demain : Du commandement au management alternatif*. ESF Sciences Humaines.

Besnier, J-M. (2005). *Les Théories de la Connaissance*, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 2005

Beavogui, S. (2012). Échantillonnage statistique. Atelier de biométrie. IRAG. http://www.irag-guinee.org/doc/echantillonnagestatistique.pdf

Bergeron, H., & Castel, P. (2015). *Sociologie politique de la santé*. Presses universitaires de France.

Becker, H. (1963). *Outsiders. Glencoe*. The Free Press), 9, 1982.

Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations* - 3e édition. Éditions EMS.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique,* Ed. de Minuit, Paris.

Bourdieu P, (1990), *The Logic of Practice*, Cambridge, polity Press.

Bourdieu, P. (2016). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Le seuil.

Bouquillion, P. & Matthews, J. (2009). *Web collaboratif et capitalisme. Le système des industries de la culture et de la communication*, Paris : L'Harmattan, Paris

Binam, T., P. (2009). *Les griefs d'un petit Camerounais à son Président Souverain.* Coll. Dialogue des cultures. Cahier 04, Éditions COGNITO, 75 pages.

Blaug, M. (1982). *La Méthodologie Économique*, Ed Economica, Paris.

Brandenburg, H., & Wojtyna, J. P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Éditions Eyrolles.

Brunel, S. (2012). *Le développement durable*. Que Sais-je PUF.

Badraoui *et al.,* (2014). Culture et Management : Le Model d'Hofstede en Question. *CrossCultural Management Journal, (6)*, 239-246.

Bachelard, G. (1934). Le nouvel esprit scientifique.

Bachelard, G. (1968). The Philosophy of No a Philosophy of the New Scientific Mind.

Bächtold, M. (2012). « Les fondements constructivistes de l'enseignement des sciences basé sur l'investigation », *Tréma*, 38 | 6-39.

Baer, J. M. (2003). L'exception culturelle. *Une règle en quête de contenus'. Paris : Cahiers d'en temps réel*, *11*.

Banff *et al.,* (2006). La diversité culturelle dans les organisations : Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel. *ASAC, Université du Québec en Outaouais*. Gatineau (Qc), Canada, p.130-143

Bain, D., & Schneuwly, B. (1993). Pour une évaluation formative intégrée dans la pédagogie du français : de la nécessité et de l'utilité de modèles de référence. In *: L. Alla, D. Bain & P. Perrenoud. Évaluation formative et didactique du français*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 1993. p. 51-79

Bhabha, H. (2015). Debating cultural hybridity : Multicultural identities and the politics of anti-racism. *Zed Books Ltd.*.

Bhabha, H. (2007). "*Entretien avec Jonathan Rutherford, Multitudes*" : http://www.cairn.info : revues-multitudes. Mise en ligne le jeudi 20 septembre 2007 / BHABHA Homi K., "Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale", Paris, Payot, 2007

Bensmaine *et al.,* (1988), *La contribution de six festivals français au développement local,* Étude réalisée pour le compte de la DATAR, 166 p.

Bahoken, J. C. & Atangana, E. (1975). *La politique culturelle en République unie du Cameroun*. Les Presses de l'Unesco, Paris.

Barbelivien, D. (2016). Le contrôle de gestion des entreprises familiales : un contrôle non-financiarisé ?. 2016. *Document de Travail, LEMNA, EA 4272*. hal-01295044

Barrère, C. (2006). Les liens entre culture, industries culturelles et industries créatives. In *Création et diversité au miroir des industries culturelles* (pp. 193-226). Ministère de la Culture-DEPS.

Bartoli, A., & Blatrix, C. (2012). Des sciences modestes de l'action publique ? Politiques et managements publics face à la crise. *Politiques et management public*, 2012, vol. 29, no 3, p. 289-304.

Baron, C. (2003). « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droit et société* 2003/2 (n°54), p. 329-349.

Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. Recherches qualitatives, (2), 98-114.

Baumard *et al.,* (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. *Thietart R.-A. et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod*, 224-256.

Barreau, H. & Nathan, T. (2018). « RELATIVISME », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 17 janvier 2018. URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/relativisme/

Bakengela Shamba, P. (2007). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? *Le "MANAGEMENT AFRICAIN" A L'EPREUVE DES EVIDENCES EMPIRIQUES. 18ème congrès de l'AGRH, Association de Gestion des Ressources Humaines*, Sep, Fribourg, Suisse. pp.110.

Bakengela Shamba *et al.,* (2014). Le management africain introuvable : Pour une approche de l'hybridité segmentée. *Communication pour la 4e conférence ATLAS-AFMI* (19-21 mai), Marseille, France. <halshs01025783>

Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *RECHERCHES QUALITATIVES* – Vol. 27(1), 2007, pp. 127-140.

Bekolo, B. (1993). La modernité culturelle de l'Adamaoua. *Adala Hermenegildo et Boutrais Jean (éd.), op. cit,* 305-312.

Black *et al.,* (1991). The other half of the picture : Antecedents of spouse cross-cultural adjustment, *Journal of International Business Studies*, 3, 461-478.

Beaud, M., & Dostaler, G. (1993). La pensée économique depuis Keynes : historique et dictionnaire des principaux auteurs. *Ed. du Seuil.*

Bédé *et al.,* (2012). « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management & Avenir* /4 (n° 54), p. 83-106.

Béjà, V. & Shane, P. (2001). « Gestalt Psychologie, self et communauté », Cahiers de Gestalt-thérapie. 2 (n° 10), p. 177-206.

Ben Henda, M (2005). La dynamique multilingue et multiculturelle au cœur du processus normatif en FOAD. SMSI - *Colloque Initiative 2005 : La norme comme instrument de réussite du plan Education pour tous*., Nov 2005, KRAM - Tunis, Tunisie, auf, 2005. <sic_00132409>

Ben Aaïssa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la re recherche en gestion ? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* 13-14-15 juin 2001. Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec, p. 1-27. http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quellemethodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-engestion/download

Bensebaa, F., & Autissier, D. (2011). Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations. *Management Avenir*, (2), 33-53.

Benghozi, P. J., & Sagot-Duvauroux, D. (1994). Les économies de la culture. *In* : Réseaux, volume 12, n°68, 1994. *Les théories de la réception*. pp. 107-130.

Benghozi, P. J. (2005). Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel, *Hermès, CNRS éditions*.

Benghozi, P. J. (2011). Économie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux. *Hermès, La Revue*, (1), 31-37.

Benghozi, P. J. (2012). Entreprises culturelles et Internet : Contenus numériques et modèles d'affaires innovants. *GIS Culture-Médias et Numérique, ministère de la Culture et de la Communication.*

Benveniste, E. (1966). *Convergences typologiques*. L'homme, 1966, p. 5-12.

Bellier, I. (1997). Une approche anthropologique de la culture des institutions.

Berthiaume, D. (2004). L'observation de l'enfant en milieu éducatif. *Montréal : G. Morin*.

Béraud, P., & Cormerais, F. (2012). Industries créatives, industries de territoire : la géographie culturelle d'une métropole régionale. *Communication et organisation*, 2012, no 42, p. 203-216.

Berry, J. W. (1999). Acculturation et adaptation, in M.A. Hily et M.L. Lefebvre (dir) : Identité collective et altérité. Diversité des espaces/spécificités des pratiques. *L'Harmattan.* Paris**.**

Berger *et al.,* (2010). La triangulation au service de la recherche en éducation. Exemples de recherches dans l'école obligatoire. *Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (*AREF), 1-8.

Berger, P. & Luckmann, T. (2018). III. La société comme réalité subjective. Dans :, P. Berger & T. Luckmann (Dir), La Construction sociale de la réalité (pp. 213-285). Paris : Armand Colin.

Boas, F. (2000). « Culture », *Socio-anthropologie* [En ligne], 8 | 2000, mis en ligne le 15 janvier 2003, consulté le 23 janvier 2018. URL : http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/117

Bobbio, N. (2000). Sur le principe de légitimité. *Droits*, 32, 147.

Bonnet, D. (2003). L'éthique médicale universelle engage-t-elle la construction d'un acteur social universel ? *Autrepart*, 2003, vol. 28, p. 5-19.

Bonet *et al.*, (2014). L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale ?. *Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle*. hal-01676972

Boncler *et al.*, (2012). Le business model (BM) : une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif. *Revue internationale P.M.E.*, 25 (3-4), 45–89.

Bonnemain *et al.*, (2015). Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des auto-confrontations croisées en clinique de l'activité. *Activités*, Volume 12 numéro 2, p.98-124.

Boer, J. (2016). Le tourisme : un moteur de l'économie mondiale. *Cahier français. La documentation française.*https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403938/3303330403938_EX.pdf

Bodou, D. & Carrier, C., (2013). "Le Management Des Organisations Culturelles : Enjeux D'Une Approche Manageriale Citoyenne Dans Une Societe Moderne Et Democratique," Working Papers 1801, Groupe ESC Pau, Research Department, revised Jun 2013.

Bollecker, M., & Azan, W. (2009). L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2009, vol. 15, no 2, p. 61-86.

Boivin-Delpieu, G., & Bécu-Robinault, K. (2015). « Influence des postures épistémologiques sur l'action professorale : les phases de la Lune au cycle 3 », RDST [En ligne], 12 | 2015, mis en ligne le 15 novembre 2017, consulté le 06 mars 2018. URL : http://journals.openedition.org/rdst/1126

Boyer, R., & Saillard, Y. (2004). Théorie de la régulation.

Boubaker, B. & Said, K. (2011). Les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : le cas du groupe ACCOR. *Gestion 2000*, volume 28(6), 95-106.

Bouchra, E. (2013). Épistémologie-Méthodologie. Document pédagogique, Master de recherche sciences de gestion. *École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger*. Année universitaire 2013/2014.

Boulbry, G. (2006). Enquêtes verbales et biais méthodologiques : Le cas des seniors et de leurs non-réponses. *La Revue des Sciences de Gestion* : Direction et Gestion, (222), 69.

Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30(1), 3-6.

Bourdieu, P. (1971). Une interprétation de la théorie de la religion selon Max Weber. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 12(1), 3-21.

Bourdieu, P. (1984). La délégation et le fétichisme politique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52(1), 49-55.

Bourdieu, P. (1986). Habitus, code et codification. *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 64, no 1, p. 40-44.

Bouquillion, P., et Miège, B. (2006). « Françoise BENHAMOU, Les dérèglements de l'exception culturelle », *Questions de communication* [En ligne], 12 | 2007, mis en ligne le 12 avril 2012, consulté le 01 octobre 2016. URL : http://questionsdecommunication.revues.org/2545

Bouquillion, P. (2009). Incidences des mutations des industries de la culture et de la communication sur les contenus informationnels. *Cahiers du Journalisme*, 20, 44-63.

Bouquillion, P. (2012). Les industries et l'économie créatives, un nouveau grand projet ? *Dans : Philippe Bouquillion éd., Creative economy, creative industries : des notions à traduire (pp. 5-46). Saint-Denis, France : Presses universitaires de Vincennes*.

Biligha Tolane, P. (2018). L'homosexualité ensorcelée au Cameroun. *L'Homme & la Société*, 206(1), 113-136.

Bichindaritz, I. (1995, October). A case-based reasoner adaptive to different cognitive tasks. In International Conference on Case-Based Reasoning (pp. 391-400). *Springer, Berlin, Heidelberg*.

Bisault, L., & Picard, T. (2017). La culture : une activité capitale. N°1644, avril, *Insee Première*,

Blouin *et al.,* (2000). La performance des modes de réapprovisionnement des fournitures médicales. *Cahier de recherche* no 00-01. Groupe de recherche, Chaîne sur l'intégration et l'environnement de la chaîne d'approvisionnement, École des HEC, 3000 chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal, Québec, H3T 2A7

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research : Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.

Brechet, J. P., & Desreumaux, A. (1998). Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes. *Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE*, 27-526.

Brandenburg, H., & Wojtyna, J. P. (2003). L'approche Processus, Mode d'Emploi., *Editions d'Organisation. ISBN 2-7081-3482-5, Paris, France E-Business–Applications and Global Acceptance 96*.

Brilhault, G., & Caron, N. (2016). Le passage à une collecte par sondage : quel impact sur la précision du recensement ?. *Économie et Statistique*, 483(1), 23-40.

Briod, P. (2011). « Les déficiences du secteur formel camerounais. Pourquoi les petits entrepreneurs s'en sortent mieux dans l'informalité ». Secteur privé, développement et inclusion sociale. *Études du développement. Institut des Hautes Etudes Internationales et du Développement* - Genève I.

Bruneau, J-C. (2002). « De l'ethnie au parler commun : espaces et cultures au Cameroun ». Communication à paraître dans les *Actes des IX ièmes Journées de géographie tropicale* « *Patrimoines et développement des pays tropicaux* », 13-15 septembre 2001, sous presse.

Brunel, P. (2012). Démocratisation de la culture. *Études*, 416(5), 617-628.

Brunet, R., (1981). Géographie et « dimension culturelle » : repères. *In : Espace géographique*, tome 10, n°4, 1981. pp. 295-298.

Cahuzac, E. & Huyez-Levrat, M. (2010). Méthodes et outils de traitement des données en sciences sociales. Retours d'expériences. *Le cahier des techniques de l'Irna*. Numéro spécial - Collectif.

Cajaiba, A, P., & Avenier, M-J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques. *Recherche qualitative. La recherche qualitative dans les sciences de la gestion, de la tradition à l'originalité*. – Vol. 32(2), pp. 201-226.

Caire, G. (1985). « Lectures du taylorisme », *Revue de l'Économie Sociale* n°3 et 4.

Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications, 227-240.

Calamel, C. (2011). Artistes et employabilité : vers une conscientisation professionnalisante. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00927051/document

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). Experimental and quasi-experimental design for research. *Hopewell, NJ: Houghton Mifflin Company*

Cambier, A. (2004). Qu'Est-Ce Que L'État ?

Camors, C., & Soulard, O. (2010). Les Industries créatives en Île-de-France : un nouveau regard sur la métropole ». Paris, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de France.

Camors, C., & Soulard, O. (2010). Les Industries créatives en Île-de-France : un nouveau regard sur la métropole ». *Paris, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de France*.

Chambre de commerce du Montréal métropolitain. *La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé*. Novembre 2009. Repéré sur : www.ccmm.ca/documents/publications/etudes/CCMM_Culture_fr.pdf

Carton, L., (1993). « Frontières public/privé, marchand/non-marchand dans le champ de l'éducation et de la formation », *Études de communication* [En ligne], 14 | 1993, mis en ligne le 01 janvier 2012, consulté le 14 mars 2017. URL : http://edc.revues.org/2722 ; DOI : 10.4000/edc.2722

Cardu, H., (2008). « Construction identitaire professionnelle et interaction en contexte de transition culturelle : l'étude d'un cas », *Connexions* 2008/1 (n° 89), pp. 171-180.

Catellin, S. (2004). « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », Hermès, *La Revue Hermès* /2 (n° 39), p. 179-185.

Caves, R. (2000), Creative Industries. Contracts Between Art and Commerce, Cambridge/London, *Harvard University Press*.

Castoriadis, C. (1986). *Figures du pensable. Les Carrefours du labyrinthe II*. Domaines de l'homme (6).

Cohen, S. (1999). *L'art d'interviewer les dirigeants*. Presses universitaires de France.

Chenu, A. (2011). *Les enquêteurs du dimanche. Revisiter les statistiques françaises de pratique du catholicisme* (1930-1980). Histoire & mesure, 26(XXVI-2), 177-221.

Constant, A-S., & Lévy, A. (2012). *Réussir mémoires et thèses*. Mémentos LMD, Gualino lextensoéditrions, 4ème édition, 182 p.

Combessie, J. C. (2010). *La méthode en sociologie*. La Découverte.

Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

Centre National de la Danse, Association culturelle. N°2 – Règles de fonctionnement - Dirigeants - assurances - bail – gestion. OCTOBRE 2015. Département Ressources professionnelles https://www.cnd.fr/fr/file/file/49/inline/Assos2-oct2015.pdf

Claveau, N., & Tannery, F. (2002). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. Questions de méthodes en sciences de gestion, 121-150.

Collette, J. (2006). *Culture et mondialisation. Penser l'anthropologie du développement dans le cadre du global.* Mémoire de recherche bibliographique. Master pro, Université Provence Aix-Marseille 1.

Corbett, I. (2009). *Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans la Branche Ciment.* Thèse de doctorat. Ecole Centrale Paris.

Cook, T. D., Campbell, D. T., & Day, A. (1979). Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings (Vol. 351). *Boston : Houghton Mifflin*.

Chardon, P-A. (1981). *Méthodes pratiques de dépouillement de questionnaires*. Thèse présentée à la faculté de droit et des sciences économiques de l'Université de NEUCHÂTEL.

Ckouekam, O. (2015). *Géographie du capital et contrôle des grandes entreprises au Cameroun : impact du contexte socio-politique et culturel* (Doctoral dissertation, Université de Bordeaux).

Chabrillat, J. (1994). « Dix années de gestion des entreprises culturelles ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1994, n° 3, p. 13-19.

Chalifoux, J-J. (1993). « Culture : une notion polémique ? » *Service social*, vol. 42, n° 1, 1993, p. 11-23.

Chatelin, C. (2005). Épistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas. *Document de recherche*, 1, 3-29.

Chatelain-Ponroy, S, & Cellier, F. (2005). Les objectifs de performance et l'objectivité de la notion de performance. *1er Workshop Ville-Management" La performance publique locale : composants et mesures "*, Dec 2005, Paris, France. pp. articles en ligne, 2005. <halshs00206090

Chanson, G. (2019). « Pour une comparaison systématique de cas : l'apport de csQCA à la condensation des données qualitatives », Finance Contrôle Stratégie [En ligne], NS-6 | 2019, mis en ligne le 23 mai 2019, consulté le 17 septembre 2020. URL : http://journals.openedition.org/fcs/3327

Chang, W. (2009). Schema adjustment in cross cultural encounters : A study of expatriate international aid service workers, *International Journal of Intercultural Relations*, 646, 1-12.

Chaves *et al.,* (2012). L'Interculturel en classe. Grenoble, PUG (*Collection : Les outils malins du FLE*), p.12.

Charmes, J. (1992). Le secteur informel, nouvel enjeu des politiques de développement ?. *In : L'Homme et la société*, N. 105-106. Vers quel désordre mondial ? pp. 63-77.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 4, N° 3, septembre, p. 31 - 55.

Charreire, S., & Huault, I. (2002). Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management" revisitées". Paris Dauphine University.

Charreire-Petit S. et Durieux F. (2007). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 58-83

Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2016). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion ». *Revue interdisciplinaire*, vol. 1, n°2, p. 1-17.

Coccia, M. (2012). Political economy of R&D to support the modern competitiveness of nations and determinants of economic optimization and inertia. *Technovation*, 32(6), 370-379.

Čopič *& al.,* (2011). Promouvoir l'investissement privé dans la culture. Étude. *Direction générale des politiques internes de l'union département thématique B : Politiques structurelles et de cohésion*. Bruxelles, © Parlement européen.

Côté, M-H. (2005). Une approche anthropologique. *La revue A bâbord ! Revue sociale et politique.* No 12 - déc. 2005 / jan. 2006.

Côté *et al.,* (2012). « Le raisonnement clinique des infirmières, analyse de concept », *Recherche en soins infirmiers* 2012/4 (N° 111), p. 13-21)

Cohen, E. M. (1984). Chocs culturels et relations interculturelles dans la pratique des intervenants sociaux, *Cahiers de sociologie économique et culturelle*, 281-290.

Cohen J. (1997). « Les dynamiques spatiales des emplois et les mutations du système productif dans la métropole parisienne ». *Maertens A., Vervaeke M., coord., La Polarisation sociale des villes européennes.* Paris : Anthropos, coll. « Villes », p. 157-172.

Cogneau *et al.,* (1996). Le secteur informel urbain et l'ajustement au Cameroun. *In : Revue d'économie du développement*, 4e année N°3, 1996. pp. 27-63.

Colin, F. (2014). Droit et complexité. Faculdade de Direito de ribeirao preto universidade de SÃO PAULO. *Revista digital de direito administrativo*. v. 1, n. 1, p. 1-22.

Collerette, P. (1997). L'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins infirmiers* N" 50 - Septembre 1997

Coulon, C. (2015). Le Marabout et le Prince (islam et pouvoir au Sénégal). *FeniXX***.**

Coulon, F. (2011). « Une histoire du cinéma camerounais. Cheminement vers l'indépendance de la production », *Afrique contemporaine* /2 (n° 238), p. 91-105.

Couzy, C., & Dockes, A. C. (2006). Multiplicité des métiers, diversité des modèles de référence : un éclairage sur les transformations des métiers des agriculteurs. *13es Rencontres autour des recherches sur les ruminants*, 51-54.

Clot, Y., & Fernandez, G. (2005). Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS. *Activités*, 2005, vol. 2, no 2-2.

Corvellec, H. (1990). « Tendances, faiblesses et perspectives de l'évaluation des performances des bibliothèques », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 35, n° 6, 1990, p. 356-365.

Citot, V. (2009). « L'idée d'humanité, par-delà l'universalisme métaphysique et le relativisme nihiliste », *Le Philosophoire* /1 (n° 31), p. 89-112. DOI 10.3917/phoir.031.0089

Ciccone, A. (2012). La pratique de l'observation. *Contraste*, 36(1), 55-77.
Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Choosing a mixed methods design. Designing and conducting mixed methods research, 2, 53-106.

Croll, A. (1991). La requête, sémantique des mots et des discours. *In* : Langage et société, n°56. *Langues spéciales, langues secrètes*. pp. 51-80

Croom, S. (1999). Research Methodology in operation management, *Eden Seminar*, Brussels, February.

Crompton *et al.,* (2001), "A Guide For Undertaking Economic Impact Studies : The Springfest Example", *Journal Of Travel Research*, 40.

Cross, E., & Pickering, H. (2008). La contribution de l'enseignement supérieur au développement culturel régional dans le nord-est de l'Angleterre. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur* (2), 147-161.

Crozier, M. (2000). À quoi sert sociologie des organisations : T2 vers un nouveau raisonnement action (Vol. 2). *De Boeck Supérieur*.

Coulon, F. (2011). « Une histoire du cinéma camerounais. Cheminement vers l'indépendance de la production », *Afrique contemporaine* 2011/2 (n° 238), p. 91-105. DOI 10.3917/afco.238.0091

Cox, T. (1994). Cultural Diversity in Organizations : Theoiy, Research, and Practice. *San Francisco : Berrett-Koehler*.

Crisis Group. (2018). « Élection présidentielle au Cameroun : les fractures se multiplient ». Briefing Afrique de N°142, 3 octobre 2018, p. 1-20. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/b142-election-presidentielle-au-cameroun.pdf

Dale, A. (1993). Le rôle de l'analyse secondaire dans la recherche en sciences sociales. *Sociétés contemporaines*, 14(1), 7-21.

D'Amours, M., & Deshaies, M. H. (2012). La protection sociale des artistes et autres groupes de travailleurs indépendants : analyse de modèles internationaux Cadre d'analyse et synthèse des résultats. https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Protection_sociale_artistes_Fiches_pays.pdf

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*. Soumis pour publication à la *Revue Française de Gestion*. Une première version a fait l'objet d'un cahier de recherche DMSP, Université Paris-Dauphine, juillet 1998. p.1-23.

David, A. (2000). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », pp. 83-110, *in* David A. et al., 2000, op. cit., p. 85.

Davel *et al.,* (2007, October). Carrière artistique et entrepreneuriat : la créativité comme voie de recherche. *In 5th International Congress of the Academy for Entrepreneurship, Innovation and Entrepreneurial Practices* (pp. 4-5).

D'Amboise, G. (1996). Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation. *Faculté des sciences de l'administration/* Université Laval.

D'Angelo, M. (2000). Politiques culturelles en Europe : la problématique locale, *Editions du Conseil de l'Europe*, Série Formation, Paris.

Dauphin, S. (2011). « Théories du management », *Informations sociales* 2011/5 (n°167), p. 6-9.

DA MOTA, A. (2002). *Améliorer l'offre culturelle sur un territoire périurbain : exemple de l'équipement culturel à Breteil*. Mémoire de master professionnel Aménagement et collectivités territoriales. Université de Haute Bretagne Rennes 2.

D'Almeida *et al.*, (2012). Profil culturel des pays du Sud membres de la Francophonie. Un aperçu de trois pays de la CEMAC : Cameroun, Congo-Brazzaville, Gabon. Établi pour le compte de *l'Organisation internationale de la Francophonie par Culture et Développement*. Repéré sur : https://www.francophonie.org/IMG/pdf/Profil_OIF_CEMAC_v.legere.pdf

De Heusch, S., et Dubetz, E. (2014). Quelques problématiques et enjeux. Les métiers de la création et de la culture dans la Stratégie Europe 2020**.** Repéré sur : http://smart-eu.org/media/uploads/2014/03/WP-Conf-culture_20140210_FR.pdf

Document de Stratégies pour la Croissance et l'Emploi. Cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020. Aout 2009. https://www.undp.org/content/dam/cameroon/docs-one-un-cameroun/2017/dsce.pdf

Désautels *et al.*, (1994). *Étude de la pertinence et de la viabilité d'une stratégie de formation à l'enseignement des sciences*. Rapport de recherche, Ottawa : Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

De Soir, E. (1998). Manuel pour le travail traumatique après incidents critiques, MakluUitgevers.

Decool, J-P. (2005). Des associations, en général… vers une éthique sociétale. *Mission parlementaire auprès de Jean-François LAMOUR, Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative*. Repéré sur : http://divroet.org/wp-content/uploads/2011/06/Associations-et-Ethique.pdf

De Waresquiel, E. (2001), *Dictionnaire des Politiques Culturelles de la France depuis 1959*, Larousse, CNRS Editions, Paris.

Diderot, D., & d'Alembert, J. L. R. (1751). *Encyclopédie Ou Dictionnaire Raisonné Des Sciences, Des Arts Et Des Métiers* : B-Cez. 2 (Vol. 2). Briasson.

Dubois & al,. (1994). *Dictionnaire de linguistique et des sciences du langage***.** Paris, Larousse, 1994.

Doffonsou, R., A. & N'kodia, C. (2018). *Cameroun*. Perspectives Économiques en Afrique 2018. Groupe de la banque africaine de développement. https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/country_notes/Cameroun_note_pays.pdf

Do, K. L. (2003). *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage : une recherche collaborative.* Thèse de doctorat. Université Laval.

De Broglie, L. (1924). *Recherches sur la théorie des quanta* (Doctoral dissertation, Migration-université en cours d'affectation).

Degeorge, J-M. (2007). *Le déclanchement du processus de création ou de reprise d'entreprise : le cas des ingénieurs français*. Université Jean MOULIN LYON III. École Doctorale MIF (Management-Information-Finance). Thèse de doctorat en sciences de gestion.

De Vaujany, F. X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS Éditions.

Dessus, P. (2002). *Description et prescription dans les méthodes de recherche en éducation*. *In* J.-F. Marcel (Ed.), Les sciences de l'éducation, des recherches, une discipline. Paris : L'Harmattan.

Diagne, P. (1967). *Pouvoir politique traditionnel en Afrique occidentale : essais sur les institutions politiques précoloniales*. FeniXX.

De Bellaing, L., M. (2010). « Logique intellectuelle, logique empirique, logique scientifique », *L'Homme et la société* 2010/4 (n° 178), p. 121-138.

Delacroix, E. (1895). Journal de Eugène Delacroix... : 1855-1863 (Vol. 3). *E. Plon, Nourrit et cie*.

De La Ville, V. I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Finance contrôle stratégie*, vol. 3, no 3, p. 73-99.

De Terssac, G. (2002). Le travail : une activité collective. *Recueil de textes. Toulouse : Octarès***.**

De Saint-Georges, P. (1993). « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : http://communicationorganisation.revues.org/1657

Dechamp, G., *et al.* (2006). « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir*, 3 (n° 9), p. 181-200.

Denieuil, P. N. (2008). Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français. *Mondes en développement*, (2), 113-130.

Denieuil, P. N. (2008). Représentations comparées et limites de la notion de participation suscitée en Afrique et en Amérique latine. *Revue Tiers Monde*, (3), 647-659.

Denise, P. (1960). Structures sociales traditionnelles en Afrique Noire. *In : Cahiers d'études africaines*, vol. 1, n°1, 1960. pp. 1527

Derrida, J. (2012). La déconstruction et l'autre. *Les Temps Modernes*, (3), 7-29.

Déry, C. (2017). Description et analyse des postures épistémologiques sous-tendues par l'épreuve unique ministérielle de quatrième secondaire en histoire et éducation à la citoyenneté. *Revue des sciences de l'éducation de McGILL* • Vol. 52, n°1, Hiver 2017. p.149-172.

De Blic, D. (2014). « L'universalisme et ses nouveaux ennemis. Des enjeux partagés par l'anthropologie et la sociologie », *SociologieS* [En ligne], Grands résumés, L'Universalisme ou le pari de la raison. Anthropologie, histoire, psychologie, mis en ligne le 07 mars 2014, consulté le 19 février 2018. URL : http://journals.openedition.org/sociologies/4638

Détrez, C. (2014). Les loisirs à l'adolescence : une affaire sérieuse. *Informations sociales*, 2014, no 1, p. 8-18.

Delamotte, M. (1996). Le capital de marque du point de vue du consommateur : Le point sur les mesures, *Actes du Congrès de l'AFM*, Poitiers, 681-695.

Demazière, D. (2012). L'entretien de recherche et ses conditions de réalisation. Variété des sujets enquêtés et des objets de l'enquête. *Sur le journalisme*, 1 (1), pp.30-39.

Devigne, M. (2014). « Travail de contrôle, usure du contrôle », RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* /1 (n° 10), p. 124-139.

Dodge, Y. (2007). Statistique : dictionnaire encyclopédique. *Springer Science & Business Media*.

Donald, R., & Georges, C. (1986). Genèse du fayolisme. In : Sociologie du travail, 28e année n°1, Janvier-mars. *Mutations technologiques et nouvelles formes d'organisation du travail*. pp. 75-93

Donnat, O. (1991). Démocratisation culturelle : la fin d'un mythe. *Esprit*, No. 170 (3/4) (Mars-avril), pp. 65-82.

Donnadieu *et al.,* (2003). L'Approche systémique : de quoi s'agit-il. *Union Europeenne de Systemique. Available in http://www. afscet. asso. fr/SystemicApproach. pdf. [05/10/2005].*

Doumbé-Moulongo, M. (1972). Le Ngondo : assemblée traditionnelle du peuple Duala. *Centre d'édition et de production de manuels et d'auxiliaires de l'enseignement.*

Douglas, J., w., в. (1960). Premature children at primary schools. *British Medical Journal*, p. 1008-1013.

Dohrenwend, B.S. et Dohrenwend, B.P. (1981). Life Stress and Illness : Formulation of the Issues, Stressful Life Events and Their Contexts, New York, Prodist, 1-27.

Dia, A. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1991, vol. 4, no 1, p. 29-48.

Diaz, F. (2005). « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité », Champ pénal/Penal field [En ligne], Vol. II | 2005, mis en ligne le 30 janvier 2005, consulté le 16 novembre 2018. URL : http://journals.openedition.org/champpenal/79

Dionne, E., & Carole, F. (2016). L'analyse de données secondaires dans le cadre d'évaluation de programme : regard théorique et expérientiel. Research and Practice Notes/Notes sur la recherche et les méthodes. *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme* 31.2 (Fall / automne), 253–261

Drouin-Hans, A. M. (2004). Valeurs et culture (s) : Peut-on encore penser l'universel ? *Tréma*, no 23, p. 99-107.

Dryon, P. & Krzeslo, E. (2003). « Les relations collectives dans le secteur non marchand », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 10 (n° 1795), p. 1-51.

D'Iribarne, P. (2004). Face à la complexité des cultures, file management interculturel exige une approche ethnologique. *Management international,* 8(3), 11-19.

Dubois, V. (1993). Les prémices de la démocratisation culturelle. *Politix*, 24, p-36.

Dubois, V. (2001). La vision économique de la culture : Éléments pour une généalogie : Entre offre et demande. *Bulletin des bibliothèques de France (Imprimé),* 46(2).

Dudezert, A. (2003). *La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation* (Doctoral dissertation, Ecole Centrale Paris).

Dupinian, L. (1992). *Statuts juridiques, modes de gestion et de financements publics et privés des entreprises culturelles en France, Allemagne, Italie et Espagne*. 1992. DESS en Informatique documentaire. ENSSIB, Université Claude Bernard Lyon I.

Duchesne, S. (2000). *Pratique de l'entretien dit "NON-DIRECTIF"*. CNRS – CEVIPOF, CURAPP. Les méthodes au concret, PUF.

Duvat *et al.,* (2013). *Dynamiques rurales dans les pays du Sud : l'enjeu territorial*. Presses universitaires de Mirail. 414 p.

Duguet, E. (2010). Econométrie des panels avec applications. Tir de. http://emmanuel.duguet.free.fr/Ouvrage_Panel_08_v1.pdf

Duchastel, J., & Laberge, D. (2011). « La mesure comme représentation de l'objet », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 11 avril 2011, consulté le 01 mars 2018. URL : http://journals.openedition.org/sociologies/3435

Dumez, H. (2010). La description : point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis, 2010, vol. 6, no 2, p. 28-43.*

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d'Aegis,* Vol. 6, n° 4 – Hiver 2010, p. 3-16.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce qu'un concept ? *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, no 1, Printemps-Supplément, p. 67-79.

Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, no 3, Automne, p. 3-9.

Dumora, B., & Boy, T. (2008). « Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1ère partie) », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 37/3 | 347-363.

Durand *et al.,* (2000). Culture d'entreprise. *Google Scholar.*

Eco, U. (1979). *The role of the reader : Explorations in the semiotics of texts* (Vol. 318). Indiana University Press.

Edwin Z. (2002). *Le développement durable : Dynamique et constitution d'un projet*. PIE-Peter Lang, Berne-Bruxelles, Ed. 2. Sciences exactes et naturelles.

Eyquem-Renault, M. (2011). *Analyse pragmatique du business model et performations de marché dans l'entrepreneuriat technologique* (Doctoral dissertation). Gestion et management. École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Émile, B. (1966). Problèmes de linguistique générale. *Paris, Gallimard*, Vol.*2*.

Etounga-Manguelle, D. (1991). *L'Afrique at-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel* ?. Ed. Nouvelles du sud.

Ethis, E. (2009), *Sociologie du cinéma et de ses publics*, Paris, Armand Colin.

Evrard *et al.*, (2004). *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*. 2ème édition, collection gestion, série politique générale, finance et marketing. Ed. Economia.

Ellas, P., & Branchflower, D. (1988). The Occupations, earnings and work histories of young adults- Who gets the good jobs ? Research Paper n ' 6S. London, *Department of Employment*.

El Boudouhi, S. (2005). L'intérêt général et les règles substantielles de protection des investissements. *Annuaire Français de Droit International*. N°51, pp. 542-563.

El Attar, M. M., & El Moustafid, M. S. (2014). Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc. COMMUNICATION AU COLLOQUE INTERNATIONAL SUR LE THEME : Recherche en Sciences de Gestion : Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances. ISCAE – Casablanca, les 27 et 28 février 2014.

Eliot, T. S. (2010). Notes towards the Definition of Culture. *Faber & Faber.*

Esoh, E. (2006). « La prise en compte du magico-religieux dans les problématiques de développement durable : le cas du Ngondo chez les peuples Sawa du Cameroun », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 7 Numéro 3 | décembre 2006, mis en ligne le 21 décembre 2006, consulté le 12 mars 2018. URL : http://journals.openedition.org/vertigo/2685

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review,* vol. 14, no 4, p. 532-550.

Eymard-Duvernay, F. (1999). Approches conventionnalistes des entreprises. In *Annales des Mines. Décembre, p. 58-71.*

Etounga-Manguelle, D. (1991). L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ? *Nouvelles du sud.*

EY. (2015). *Création sous tension*. 2ème Panorama de l'économie de la culture et de la création en France. Octobre 2015, p. 1-116. 2015 Ernst & Young Advisory. Repéré sur : www.ey.com/fr/fr/industries/media--entertainment/ey-panorama-de-l-economie-de-la-culture-et-de-la-creation-en-france

Fanon, F. (2002). Racisme et culture. *Présence africaine*, 2002, no 1, p. 77-84.

Facchini, F. (2008). Culture, diversité culturelle et développement économique, *Revue Tiers Monde* (195) : 523 ~ 554

Farchy, J. (2008). Promouvoir la diversité culturelle. *Questions de communication*, 171-195.

Favereau, O. (1989). Organisation et marché. *In : Revue française d'économie*, volume 4, n°1, 1989. pp. 65-96.

Farouki, N. (1996). Qu'est-ce que la connaissance ? *Dans : N. Farouki, La Foi et la Raison : Histoire d'un malentendu (pp. 23-30). Paris : Flammarion* (programme ReLIRE).

Favro, K. (2016). Introduction. Legicom. *Revue thématique de droit de la communication*, (56), 3-12.

Faye, M. (2015). « Bilan et perspectives de l'aide de l'état à la presse au Sénégal », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 2015/1 (n° 16/1), p. 19-38.

Fayolle *et al.*, (2007). Création d'entreprise et théories psychosociales de l'engagement : une approche exploratoire. *Gestion 2000*, 2007, vol. 24, no 4.

Fanon, F. (2002). Les Damnés de la terre (1961). *Paris : La Découverte*.

Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale*, (1ère édition 1916), Dunod, Paris.

Férreol, G. & Noreck, J-P. (1989). *Introduction à la sociologie*, Ed. Armand Collin, Coll. Cursus, Paris, p. 131

Ferry-Maccario, N., Busson, A., Cauvin, C., Chiapello, E., Hadida, A., Keravel, A., & Silhol, O. (1993). Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles (No. hal-00710345).

Fortin, F., Côté, J., & Filion, F. (2006). Fondements et étapes du processus de recherche (p. 485). Montréal : Chenelière éducation.

Fomba-Kamga, B. (2017). *Enquête auprès des entreprises informelles du Cameroun*. Organisation internationale du Travail, Équipe d'Appui Technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique centrale. Première édition, 153 pages. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-addis_ababa/---sro-yaounde/documents/publication/wcms_625014.pdf

Furnham, A., et Bochner, S. (1986). *Culture shock : Psychological reactions to unfamiliar environments*. London : Methuen.

Fedi, L., (2017). La méthode historique ou méthode déductive inverse chez John S. Mill. *Cahiers philosophiques*, 148(1), 26-40.

Ferraro, G. et Andreatta, S. (2010). Cultural Anthropology : An Applied Perspective, *Wadsworth Cengage Learning*.

Fortin, F., Côté, J., & Filion, F. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche (p. 485). *Montréal : Chenelière éducation.*

Fondin, H. (2001). « La science de l'information : posture épistémologique et spécificité disciplinaire », *Documentaliste-Sciences de l'Information* /2 (Vol. 38), p. 112-122.

Foucher, V., & Smith, É. (2011). Les aventures ambiguës du pouvoir traditionnel dans l'Afrique contemporaine. *Revue internationale et stratégique*, (1), 30-43.

Forest, C. (2011). L'industrie du cinéma en Afrique : Introduction thématique. *Afrique contemporaine*, 238(2), 59-73

Fifatin, B., I. (2012). *La gestion externalisée des ressources humaines : cas de la maison de l'entreprise du Bénin (MEB).* Mémoire de Master. CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DES DONNES RECUEILLES ET SUGGESTIONS POUR UNE MEILLEURS GESTION DES RESSOURCES

HUMAINES EXTRNALISEES. École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) - DTS en Administration du travail et de la Sécurité Sociale.

Filser, M. (2005). "Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques", *Management et Avenir*, Vol.3, n°5, p : 179-189.

Fray, A. M., & Picouleau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management Avenir*, (8), 72-88.

Fréry, F. (2010). « Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise ? », *L'Expansion Management Review* /2 (N° 137), p. 52-60.

Fredrik, B. (1969). Ethnic groups and boundaries. The social organization of culture difference. *Little, Brown series in Anthropology*.

Friedberg, E. (2005). « La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie* 2005/1 (Vol. 46), p. 177-193**.**

Friedman, J. H. (1997). On bias, variance, 0/1—loss, and the curse-of-dimensionality. *Data mining and knowledge discovery*, *1*(1), 55-77.

Friedmann, G. (1956). Le travail en miettes.

Friedman, S. (2002). Prognosis of initial endodontic therapy. *Endodontic Topics* 2002, 2, 59–88.

Freud, S. (2011). *Trois essais sur la théorie sexuelle*. Flammarion**.**

Gärdenfors, P., & Sahlin, N. E. (Eds.). (1988). Decision, probability and utility : Selected readings. *Cambridge University Press*

Gallouj & Kaabachi, S. (2011). « La place des services aux entreprises dans les politiques d'aménagement et de développement régional : typologies, interrogations et contradictions », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2011/2 (avril), p. 389-409.

Gauche, K. (2013). *L'appropriation des dispositifs de pilotage : Le cas de la recherche à l'université* (Doctoral dissertation, Université Montpellier 2).

Ghomsi, E. (1972). *Les Bamiléké du Cameroun. Essai d'étude historique des origines à 1920*, Thèse de Doctorat 3e cycle en Histoire, Université Paris Sorbonne, 606 p.

Gondard-Delcroix, C. (2006). *La combinaison des analyses qualitative et quantitative pour une étude des dynamiques de pauvreté en milieu rural Malgache*. Économies et finances. Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2006. Français. <tel-00165502>

Ghattas, M. (2018). « Un art de résister ? Marges de manœuvre et mémoires à Douala », L'Espace Politique [Online], 35 | 2018-2, Online since 30 October 2018, connection on 19 April 2019. URL : http://journals.openedition.org/espacepolitique/5170

Gavard-Perret *et al.,* (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, p. 11-62.

Garfinkel, D. (1967). Effect on stability of Lotka-Volterra ecological systems of imposing strict territorial limits on populations. *Journal of Theoretical Biology*, 1967, vol. 14, no 3, p. 325-327.

Garandeau, E. (2011). « La notion d'exception culturelle française en matière d'industrie cinématographique », *Géoéconomie* 2011/3 (n° 58), p. 57-65.

Garnier, B. (2014). « Présentation. Multiculturalisme et insécurité linguistique en éducation dans l'espace méditerranéen », *Ela. Études de linguistique appliquée*. 3 (n° 175), p. 263-281.

Gautier, F., & Lenfle, S. (2004). L'avant-projet : définition et enjeux. 11-34.

Geisinger-Mariéthoz, F. (2000). "Le projet de ratification par la Suisse de la Convention de l'UNESCO de 1970 sur l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels" *In : Revue de droit suisse*, vol. 119, no. 3, pp. 273-311

Génova, G. (1996). Charles S. Peirce : La lógica del descubrimiento (p. 1-96). Navarra : Universidad de Navarra. Consulté le 30/04/2018 à l'adresse http://www.unav.es/gep/Genova/Genova.pdf

Geoffroy, C. (2000). Management interculturel. *In : Recherche & Formation,* N°33. Mobilité internationale et formation : dimensions culturelles et enjeux professionnels. pp. 107-111

Germain, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. *Finance Contrôle Stratégie*, Association FCS, 2004, 7 (1), pp.33-52. <hal-00765242>

Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion, *Colloque ISEOR*, 170-186.

Girard, J. (1969). Genèse du pouvoir charismatique en Basse Casamance (Sénégal) (No. 27). *Institut fondamental d'Afrique noire*.

Girard *et al.,* (2007). La culture en quête d'un nouveau modèle économique. Dossier, *La Gazette* - 3 avril 2017, pp.30-37.

Geoffroy, F. (2011). « Penser l'informel. Non-concept ou méta-concept pour le management ? », *Revue internationale de psychosociologie*, /43 (Vol. XVII), p. 49-62.

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, (2), 95-111.

Godelier, M. (2007). Au fondement des sociétés humaines – Ce que nous apprend l'anthropologie, Flammarion, 2010, p.160-161

Goodenough, W. H. (2003). In pursuit of culture. *Annual Review of Anthropology*, *32*(1), 1-12.

Goodwin *et al.,* (2006). Approaches to Data Collection. *2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories*, 2-1.

Gohau, G. (1992). Esprit déductif versus esprit inductif. *ASTER*, n°14, pp 9-19.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. M., (1995). Changing the Role of Top Management : Beyond Structure to Processes, *Harvard Business Review*, janv-fevr 1995, pp. 87-96.

Giniewski, P., (1975). Civilisation blanche et culture noire. *In : Politique étrangère*, n°3 - 40eannée. pp. 307-328.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, *Pearson Education*, pp.47-86, 2012. <halshs00439578

Goupil, G., & Lusignan, G. (1993). Apprentissage et enseignement en milieu scolaire. *G. Morin.*

Glasersfeld, E. V. (1988). The reluctance to change a way of thinking. *The Irish Journal of Psychology*, 1988, vol. 9, no 1, p. 83-90.

Guay, P., & Hamel, M. (2014). « Fiscalité. Les fonds associatifs ». Le régime fiscal des entreprises culturelles. *La revue Associations*. La revue Associations est réalisée par la cellule Associations du groupe Deloitte - *In* Extenso, en partenariat avec Les Échos Publishing. L'actualité juridique, sociale, fiscale et comptable. Février 2014 / N°58, 20 pages.

Gupta *et al.,* (2000). Knowledge management : practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (1), 17–21.

Guillemette, F. (2009, *Dir*). Recherches qualitatives. Approches inductives II. Vol. 28(2), pp. 1-3. *http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html*

Grau, E. (2014). I. L'interprétation. *Dans : E. Grau, Pourquoi j'ai peur des juges : L'interprétation du droit et les principes juridiques (pp. 25-85). Paris : Editions Kimé.*

Greffe, X. et Pflieger, S. (2005). Culture and Local development, OCDE, *Les Éditions de l'OCDE*, Paris. p. 1-217.

Greffe *et al.,* (2006). « Les nouvelles entreprises culturelles : caractères, dynamiques et regroupements », *in* Xavier Greffe, *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, Ministère de la Culture - DEPS « Questions de culture », p. 153-191.

Greffe, X. (2006). *L'économie de la culture : lecture artistique ou lecture industrielle ?* p. 29-71. Ministère de la Culture-DEPS.

Greffe, X. (2006). *L'économie de la culture : lecture artistique ou lecture industrielle ?* p. 23-26. Ministère de la Culture-DEPS.

Greffe, X., & Maurel, M. (2009). Économie globale *(No. halshs-00445895).*

Greffe, X. (2010). Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière ? *Revue d'économie politique*, 2010, vol. 120, no 1, p. 1-34.

Greffe, X, & Simonnet, V. (2010). « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », *Revue d'économie politique* /1 (Vol. 120), p. 57-86.

Grenier, C., & Pauget, B. (2007). « Qu'est-ce que la recherche en management ? », *Recherche en soins infirmiers* 2007/4 (N° 91), p. 12-23.

Grémion, C. (1969). Vers une nouvelle théorie de la décision ? *Sociologie du travail*, 11(11), 463-471.

Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences [51]. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257.

Gauthier, B. (1993). *Sous la direction de, Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec, Sillery, 584 pages.

Grawitz *et al.,* (1996). *Traité de science politique*, vol. 4, Paris : Presses Universitaires de France

Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*. PUF. Paris.

Gilles, F., & Jean-Pierre, N. (2007). *Introduction à la sociologie*. Paris, Armand Colin, coll. « Cursus », 7e éd.

Gill, J, & Johnson P. (1991). *Research Methods for Managers*, London, Paul Chapman Publishing

Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management. *Journal of management development*.

Goodman *et al.,* (1996). *L'art en théorie et en action*. Éditions de l'éclat.

Goodwin *et al.,* (2006). *Méthodes de collecte des données.* Chapitre 2. Lignes directrices 2006 du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre. Volume 1 : Orientations générales et établissement des rapports.

Grémion, P. (1976). *Le pouvoir périphérique : bureaucrates et notable dans le système politique français.* Seuil.

Hatchuel, A., & Moisdon, J. C. (1993). Modèles et apprentissage organisationnel. *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 1993, vol. 28, p. 17-32.

Hatchuel, A. (2005). Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault. [Sainte-Foy, Québec] : *Presses de l'Université Laval*.

Haesbaert, R. (2011). « Hybridité culturelle, « anthropophagie » identitaire et transterritorialité », *Géographie et cultures*, 78 | 2011, 21-40.

Hakim, C. (1982). Secondary analysis in social research : A guide to data sources and methods with examples. *Allen and Unwin/Unwin Hyman*.

Harrystaut. Une culture peut-elle être porteuse de valeurs universelles : quelques pistes de réflexion. 15 juin 2006. Consulté sur http://www.harrystaut.fr/2006/06/une-culture-peut-elle-etre-porteuse-de-valeurs-universelles-quelques-pistes-de-reflexion/

Hearn, S., en association avec **Saby, O**. **(2014**). *Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, Rapport à la Ministre de la Culture et de la Communication et au Ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique*, Paris, Juin 2014. Repéré sur : www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/ca-2015-34-ess-culture-wallonie.pdf

Hartman *et al.,* (2013). An examination of culture cushion : antecedents and consequences, International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 7, 4, 340 – 352

Harter, P. (1980). « L'art des tribus du grassland camerounais », Cameroun : arts et cultures des peuples de l'ouest, Musée d'Ethnographie, Genève, p. 37-39.

Harris, M. (1979). Cannibales et monarques. *Essai sur l'origine des cultures*.

Harribey, J-M. (2003). La marchandise selon Marx. *In ATTAC, Inégalités, crises, guerres : sortir de l'impasse*, Paris, Ed. Mille et une nuits, 2003, p. 43-52

Heilbrun, J., & Gray, C. M. (1993). The economics of arts and culture : An American perspective. *New York : Cambridge UP*.

Heindrich, J. M. (1991). Signification de la notion de culture. *Actes du Séminaire Psychiatrie, Psychothérapie et Culture* (s)-1990, 1, 56-73.

Hanouille, N. (2012). *Intérêt particulier et intérêt général à l'époque des Lumières* (Doctoral dissertation, Université Paul Valéry-Montpellier III).

Harribey, J. M. (1999). *La soutenabilité : une question de valeur (s).* Bordeaux, CED, Université Montesquieu-Bordeaux, 4, 44.

Hotou, G. (2008). *Enseigner la culture nationale à l'enseignement secondaire au Cameroun. Essai de faisabilité*. Mémoire. Université de Yaoundé I - DIPEN II 2008. Repéré sur : https://www.memoireonline.com/09/12/6121/m_Enseigner-la-culture-nationale--lenseignement-secondaire-au-Cameroun-Essai-de-faisabilite38.html

Henry, L. (1949). « Le contrôle des recensements », *Population*, 4e année, n° 2, pp. 231-248.

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 198-199(8), 393-411. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-393.htm.

Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management science*, 40(1), 4-13.

Hofstede, G. (2003). What is culture ? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 811-813.

Hunter, D. et Whitten, P. (1976). Encyclopedia of anthropology. New York : Harper and Row.

Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia pacific journal of management*, 24(4), 411-420.

Hong, J., & Ståhle, P. (2005). The coevolution of knowledge and competence management. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 1(2), 129–145.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods.

Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris : L'Harmattan.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *La conquête du futur*, Inter Éditions, Paris, 1995.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2004). *Au-delà du choc des cultures* : *Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Paris : Éditions d'Organisation.

Hazard, N. (2012). « Pourquoi devient-on entrepreneur social ? ». *Baromètre 2011 de l'entrepreneuriat social en France et à l'international,* Convergences 2015, 1ère edition.

Hermel, P. (1988). *Le Management participatif : sens, réalités, actions*. Les Ed. d'organisation.

Herskovits, M-J. (1950). *Les bases de l'anthropologie culturelle*. Paris : François Maspero Éditeur, 1967, 331 pages. Collection : Petite collection Maspero, no 106.

Herskovits, M-J. (1952). *Man and his works*, New York, Alfred Knopf.

Hernandez, É. M. (1997). *Le management des entreprises africaines : essai de management du développement*. Editions L'Harmattan.

Heilbrun, J., & Gray, C. M. (1993). *The economics of arts and culture : An American perspective*. New York : Cambridge UP.

Heinrich, M. N. (2003). *Création musicale et technologies nouvelles : Mutation des instruments et des relations*. Éditions L'Harmattan.

Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Enterprise Moderne d'Ed..

Hofstede, G., & Waquet, M. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Les Ed. d'organisation.

Hofstede *et al.,* (2010). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Huysmans, J. K. (1977). *À rebours. 1884*. Paris : Gallimard, 321.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes.* Éditions du Renouveau pédagogique ; De Boeck.

INS (Institut National de la Statistique). (2011). DEUXIEME ENQUETE SUR L'EMPLOI ET LE SECTEUR INFORMEL AU CAMEROUN (EESI 2). Phase 1 : Enquête sur l'emploi. Rapport principal. Octobre 2011. P.1-155.

INS (Institut National de la Statistique). (2015). *CULTURE*. Chapitre 11. Annuaire Statistique du Cameroun, édition 2015. P.189-190.

Illa, H. (2012). *Études des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal : À la Recherche des Spécificités d'un Système de management africain*. University of Groningen, SOM research school.

Ignasse, G., & Génissel, M-A. (1995). *Introduction à la sociologie*, Ed. Ellipses, Paris, 1999, p. 75

Idmhand, F., & Walter, R. (2014). Les sources numériques de la recherche dans les sciences humaines et sociales. Le numérique bouleverse la donne : vers de nouvelles démarches scientifiques ? *Colloque annuel de l'Académie Sciences Lettres Toulouse, Oct 2014*, Toulouse, France.

Impe, A-M. (2005). « La diversité culturelle en question ». *Enjeux internationaux*, dossier, N° 9, p. 17-19

Issaka, O. H., (2014). Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel. Université du Québec à Montréal, *Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en sciences de la gestion*.

Issor, Z. (2017). « LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS ». *De Boeck Supérieur* | *« Projectics / Proyéctica / Projectique »* /2 n°17 | pages 93 à 103.

Irwin, R. (2007). Culture shock : negotiating feelings in the field, Anthropology Matters Journal, 9, 1.

Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design : From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3-20.

Jalby, V. (2018). Exemple d'échantillon par la méthode des quotas. Université de Limoges, M1 AES - Analyse des données – 2018 - 2019 – II. Échantillon. https://www.unilim.fr/pages_perso/vincent.jalby/m1aes/cours/2_echantillon.pdf

Jeretic, P. (2009). *La Culture comme facteur de Développement économique et social*. Rapport - Novembre 2009.

Jucquois, G. (2003). Hybridité. *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, 2003, p. 147-153.

Journet, N. (2002). Que faire de la culture ? La Culture, de l'universel au particulier, 1-13.

Jemli, A. (2015). *Les rôles des managers dans la formation de leurs collaborateurs : cas de deux entreprises industrielles (automobile et sécurité numérique)*. Gestion et management. Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, 2015. Français. NNT : 2015VERS019S. tel-01241176

Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. Montréal, Guérin**.**

Laplantine, F. (1987). *L'anthropologie*, (p.16), Éditions Seghers.

Laplantine, F. (2007). *Ethnopsychiatrie psychanalytique*, Beauchesne.

Lavédrine, C. (2016). Vers une nécessaire transformation. *Jurisassociations*, n°545, du 1er octobre, p : 36-39 https://alterethic.com/wp-content/uploads/2016/12/JURIS-ASSOCIATION-n545-2016-10-Article-management-modèle-éco-vers-une-nécessaire-transformation.pdf

Lavarde, A. M. (2008). *Chapitre 2. La démarche scientifique en recherche*. Ouvertures psychologiques, 27-37.

Las Cases, E. (1968). *Mémorial de Sainte-Hélène (1823).* Schmid (J.) (éd.), Paris, Seuil, 368.

Lacour, P. (2017). « Pourquoi cela est-il arrivé ? L'explication causale de l'événement chez Paul Ricœur », *Methodos* [En ligne], 17 | 2017, mis en ligne le 23 mars 2017, consulté le 14 avril 2018. URL : http://journals.openedition.org/methodos/4810.

Labazée, P. (1990). La gestion de l'entreprise africaine : réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste. In : Tiers Monde, tome 31, n°124, 1990. *Bourgeoisie des Tiers Mondes d'hier à aujourd'hui*. pp. 833-852

La Ferrara, E. (2008). « Une perspective historique de la famille et des liens de parenté dans le développement », *Afrique contemporaine* 2008/2 (n° 226), p. 61-84.

Lalèyê, I. P. (1993). Les religions de l'Afrique noire. *Le fait religieux*, 643-713.

Lallé, B. (2004). « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » », *Revue française de gestion* 2004/1 (no 158), p. 45-65.

Latouche, S. (2005). Ecofascisme ou écodémocratie. *Revue du MAUSS*, 2005, no 2, p. 279-293.

Lajoinie, G. (1961). La suppression des salaires au rendement : Un essai de solution. *In : Sociologie du travail*, 3e année n°2, Avril-juin. pp. 140-160

Laminne, J. (1914). La Cause et l'Effet. *In : Revue néo-scolastique de philosophie*. 21e année, n°81, 1914. pp. 33-70

Lamine, W. & Fayolle, A. (2014). Compétences sociales et réseau entrepreneurial : le cas des créations d'entreprises technologiques. *Entreprendre & Innover*, 20(1), 95-106.

Lankarani El-Zein, L. (2002). L'avant-projet de convention de l'Unesco pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel : évolution et interrogations. In : *Annuaire français de droit international*, volume 48, pp. 624-656.

Langlois, C. V., & Seignobos, C. (1898). Introduction to the Study of History, trans. G. Berry (*London* : *Duckworth*, 1898), 75.

Lanquetin, J. C., & Dupray, V. (2003). Douala : l'art dans la rue ! *Africultures*, (1), 188-193.

Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de gestion*, (5), 137-150.

Larrivée, P. (2003). « La contingence des faits linguistiques : réflexions sur la variation et le changement », Corela [En ligne], 1-2 | 2003, mis en ligne le 01 décembre 2003, consulté le 24 octobre 2018. URL : http://journals.openedition.org/corela/688

Laville, J.-L., et Sainseaulieu, R., (dir.), (1997). Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social, *Paris, Desclée de Brouwer*.

Le Coadic, R. (2005). *Le multiculturalisme*. In : Débats sur l'identité et le multiculturalisme : Actes du 11e colloque annuel du Réseau de suivi ethnologique et de prévention des conflits, 2-8 octobre 2004, Rennes. (pp. 25-51). Institut d'ethnologie et d'anthropologie, Académie des sciences de Russie.

Lowies, J. G. (2013). La diversité culturelle. *Repères*.

Le Moigne, J. L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je, PUF.

Le Moënne, C. (1998). *Communications d'entreprises et d'organisations*. **(Ed.).** Presses universitaires de Rennes.

Legris-Desportes *et al.,* (2008). *Études « sémios » et enquêtes en entreprise*. Manuel de méthodologies. Les 2 encres, collection sciences humaines, 151 pages.

LeGoff, J. P. (2011). *Économie managériale*. PUQ.

Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*, Paris, Pion.

Lévi-Strauss, C. (1967). *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris et La Haye, Mouton.

Lévi-Strauss., C. (1976). *Race et histoire*, Paris Gonthier, 132 p.

Leiris, M. (1951). *Cinq études d'ethnologie*, 1951, Gallimard, coll. TEL, 1988

Leiris, M. (1969). *Cinq études d'ethnologie*. Paris, Gallimard.

Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Guérin.

Léger-Jarniou, C. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes : Théorie(s) et pratique(s). *Revue française de gestion*, 185(5), 161-174.

Lefilleur, J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique subsaharienne ?. *Afrique contemporaine*, 227(3), 153-174.

Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 2008, vol. 70, p. 51-68.

Lefèvre, B. (2019). « Industries culturelles et économie créative », Communication [En ligne], vol. 36/1 | 2019, mis en ligne le 16 avril 2019, consulté le 05 juin 2019. URL : http://journals.openedition.org/communication/9965

Leclerc, F., & Nève, V. (2000). Analyse des données graphiques chez l'enfant en ventilation mécanique. *Réanimation Urgences*, 2000, vol. 9, no 6, p. 473-475.

Lelièvre, S. (2011). Les festivals, acteurs incontournables de la diffusion du cinéma africain. *Afrique contemporaine*, (2), 126-128.

Le Texier, T. (2011). Penser l'entreprise moderne, entre rationalité marchande et rationalité managériale. *Présenté aux Journées d'histoire de la comptabilité et du management en mars - GREDEG-CNRS*. Repéré sur : www.letexier.org/IMG/pdf/LE_TEXIER_-_Penser_l_entreprise_moderne_entre_rationalite_marchande_et_rationalite_manageriale_v.5_-_03.2011_.pdf

Leplat, J. (2002). « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 4-2 | mis en ligne le 23 septembre 2012, consulté le 26 septembre 2020. URL : http://journals.openedition.org/pistes/3658

Leriche *et al.*, (2008). L'audiovisuel aux Pays-Bas : trajectoires divergentes et flexibilité. *Villes et territoires*, 2008, no 19.

Leroi-Gourhan, A. (1970). Observations technologiques sur le rythme statuaire.

Lelarge, G. (1989). *Organisation et gestion de l'entreprise : DECF-épreuve n° 3. MSTCF Grandes écoles de commerce et de gestion des entreprises. Universités-IEP-IAEBTS-DUT Formation continue*. CLET.

Lelarge, I. (1989). Les couleurs d'ELAAC 89. *ETC*, (9), 25-27.

Lenclud, G. (1987). La tradition n'est plus ce qu'elle était.... Sur les notions de tradition et de société traditionnelle en ethnologie. Terrain. *Anthropologie & sciences humaines*, (9), 110-123.

Le Moigne, J-L, (1990b). « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans Épistémologie et Sciences de Gestion, Coordonné par Alain Charles Martinet, Ed *Economica*, Paris ; 81-140.

Le Moigne, J-L., & Defourny, V. (1993). « Dire l'entreprise, c'est la modéliser dans sa complexité », Communication et organisation [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : http://communicationorganisation.revues.org/1660 ; DOI : 10.4000/ communicationorganisation.1660

Le Moigne, J. L. (1994). La théorie du système général : théorie de la modélisation. *jeanlouis le moigne-ae mcx*.

Leiris, M. (1969). Race et civilisation, in *M. Leiris, Cinq études d'ethnologie,* Paris, Gonthier, pp. 9-80. Collection « Médiations ».

Lesca, H. (2008). « Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ? », *La Revue des Sciences de Gestion* /3 (n°231-232), p. 11-17.

Lesage, M. (2014). Marketing culturel du spectacle vivant. Publié le jeudi 19 juin 2014 et Consulté le 21/07/2019 sur : https://creg.ac-versailles.fr/Marketing-culturel-du-spectacle-vivant

Lobo, C. (2016). Les logiques de Derrida. *Rue Descartes*, no 2, p. 48-69**.**

Lohisse, J. (1999). L'anthropologie, la communication et leurs lieux. *Recherches en communication*, 1999, vol. 12, no 12, p. 13-25.

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. D'organisation.

Locke, J. (1977), An Essay Concerning Human Understanding. From *The Locke Reader, by J Yolton*, Cambridge, Cambridge University Press.

Loufrani-Fedida, S. (2008). Management des compétences et organisation par projets. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008, no 3, p. 73-83.

Lourdes *et al.,* (2002). Hiérarchie sociale, hiérarchie modale dans trois capitales africaines. *BUSSIERE Yves, MADRE Jean-Loup (Eds.). Démographie et transport : villes du Nord et villes du Sud*, L'Harmattan, pp. 289-315.

Lowies, J. G. (2013). La diversité culturelle. *Repères*.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. Naturalistic inquiry, vol. 289, p. 331.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). Ethics : The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.

Linz, J. (2007). « Lectures », *Pôle Sud*, no 26, 2007, p. 91–107.

Lungu-Badea, G. (2009). Remarques sur le concept de culturème. *Translationes*, Volume1, 2009, DOI : 10.2478/tran-2014-000

Lundstedt, S. (1963). An Introduction to Some Evolving Problems in Cross-cultural Research, *Journal of Social Issues*. 19, 3-19

Maders, H. P. (2003). *Manager une équipe projet*. Éditions d'Organisation.

Malaquais, D. (2003). *Architecture, pouvoir et dissidence au Cameroun*. Paris : Karthala,

Malinowski, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture*, Paris, Le Seuil, 1968 (Collection « Points Sciences humaines »).

Mankiw *et al.,* (2004). The economic report of the President. *Council of Economic Advisors, Washington, DC*.

MEAH. (2007). Guide pratique. Décrire et Analyser un processus de prise en charge. Consulter sur : http://urgentologue.free.fr/dmdocuments/organisation/sau/MeaH-Guides/processus.pdf

Mbargane Guissé, Y. (2011). Étude sur les entreprises culturelles dans les villes de : Dakar, Thiès et Louga. *Rapport final, PECCS/FOMECC 2011/2012* – Sénégal**.**

Ministère des arts et de la culture. (2016). *Recueil des textes juridiques du ministère des arts et de la culture*. République du Cameroun. Imprimer sur les presses de l'imprimerie de la SOPECAM, quatrième trimestre.

Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. MÉTHODES D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES : Mesure et attribution des résultats des programmes. Troisième édition. Pratiques d'examen et études. Revue gouvernementale et services de qualité. Direction du sous-contrôleur général. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Consulté le 09/10/2018 sur : https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/meth/pem-mep04-fra.asp

Mankiw, N. G., & Taylor, M. P. (2014). *Macroeconomics*. European Edition.

Matalon, B. (1988). *Décrire, expliquer, prévoir*. Paris, Armand Colin.

Mappa, S. (1998). *Pouvoirs traditionnels et pouvoir d'État en Afrique : l'illusion universaliste*. KARTHALA Editions.

Martin, O. (2012). « *Analyse quantitative* », *in* Paugam Serge (dir.), Les 100 mots de la sociologie, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? »

Martinet A.-C., & Silem, A. (2005). *Lexique de gestion*, éditions Dalloz, 7e édition.

Mauss, M. (1971). *Essais de sociologie*, Paris, Le Seuil, 1971 (Collection « Points Sciences humaines »).

Marx, E. (2011). *Breaking through culture shock*. Nicholas Brealey Publishing : London.

Menger, P-M. (2003). *Portrait de l'Artiste en Travailleur*, 96 pages, Seuil, La République des idées, Paris**.**

Merton *et al.,* (1990). *The focused interviews : a manual of problems and procedures* 2nd edition.

Mollard, C. (1999). *Le Cinquième pouvoir. La culture et l'État de Malraux à Lang*. Éditeur Armand Colin, 572 pages.

Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses Université Laval.

Moulin, R. (2010). *Le marché de l'art : mondialisation et nouvelles technologies*. Flammarion.

Mourgues *& al.,* (*Dir*), (2002). *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Chap 12, pp 315-333, EMS.

Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management Avenir*, (4), 179-197.

Miège, B. (2017). *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication* : 2e édition. PUG.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage, Londres.

Mintzberg, H. L. (2004). *Management* : Voyage au centre des organisations. 1989. Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. L. (1989). *Management* : Voyage au centre des organisations. Onzième tirage, deuxième Edition revue et corrigée. Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Editions Eyrolles.

Mucha, L. (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*. Gestion et management. 2010. <dumas-00542732>

Mapondjou, A., L. (2006). *Les facteurs d'optimisation de la productivité de la force de vente dans une entreprise prestataire de services : le cas de la SAAR S.A*. Université Catholique d'Afrique Centrale, Institut Catholique de Yaoundé - Maîtrise en Économie de Gestion.

Masmoudi, M. R. (2007). *Étude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes.* Thèse de doctorat. Université du Sud Toulon Var.

Matundu Lelo, L. (2012). *Les interactions interculturelles entre les organisations non gouvernementales de développement (ONGD) du Nord et du Sud : impact sur les rapports entre les acteurs : le cas du Canada (Québec) et de la République démocratique du Congo (RDC)* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).

Martet, S. (2010). *Pratiques culturelles et représentations de la culture chez les adolescents*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie. Université du Québec à Montréal, pp. 1-223.

Mendy, M. (2010). *Gouvernement des entreprises en Afrique : importation ou hybridation des modèles occidentaux ?* Analyse des pratiques au Sénégal. Thèse de Doctorat en Science de gestion, soutenue publiquement à Lyon, le 28 avril 2010 sous la direction du professeur Amadou Lamine Dia. Universités de Lyon – Cheikh Anta Diop de Dakar et l'école doctorale en sciences économique et de gestion – Lyon 2. Thèse pour le Doctorat.

Moulette, P. (2002). *La contribution à la gestion de la remédiation aux situations d'illettrisme en entreprise : cas d'expérimentation*. Présentée et soutenue publiquement le 2 décembre 2002, sous la

direction du Professeur de Sciences de Gestion, Henri SAVALL. Université Lumière Lyon 2. Thèse pour le Doctorat.

Mpouete Niangui, M.O. (2014). *Le management des équipes et de la diversité culturelle*. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi. Comme exigence partielle de la maitrise en gestion des organisations. Université du Québec.

MacIver, R. M. (1937). Society : A Texbook of Sociology. Farrar & Rinehart.

Maharaux, A. (1992). Politiques d'industrialisation. *Politique africaine*, (47), 70-78.

Magni-Berton, R. (2008). Holisme durkheimien et holisme bourdieusien. *L'Année sociologique*, 2008, vol. 58, no 2, p. 299-318.

Magioglou, T. (2008). « L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions », Les *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* /2 (Numéro 78), p. 51-65.

Malaquais, D. (2001). Arts de feyre au Cameroun. *Politique africaine*, 82(2), 101-118.

Malaquais, D. (2006). Une nouvelle liberté ? Art et politique urbaine à Douala (Cameroun). *Afrique histoire*, 5(1), 111-134.

Malet, R. (2011). Frontières, traduction et politiques de la différence : la tâche herméneutique de l'éducation comparée. *International Review of Education*, 57(3-4), 319-335

Malinvaud, E. (1968). La prise en charge des risques dans l'allocation des ressources. *Economie publique, CNRS, Paris*, 205-231.

Matalon, B. (2015). « Deux attitudes politico-philosophiques : universalisme et relativisme », *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 26, Janvier 2015. URL : http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2963

Mattelart, T., (2009). « Enjeux intellectuels de la diversité culturelle. Éléments de déconstruction théorique », *Culture prospective* 2009/2 (n°2), p. 1-8. DOI 10.3917/culp.092.0001

Martin, O., (2012). « Analyse quantitative », *in Paugam Serge* (dir.), Les 100 mots de la sociologie, Paris, *Presses universitaires de France*, coll. « Que Sais-Je ? »

Martinet, A. C., (2003). L'entreprise durable. In *12e colloque AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) -2003*.

Martineau, S. (2004). L'instrumentation dans la collecte des données. L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites. *RECHERCHES QUALITATIVES. Hors-Série* – numéro 2 Actes du colloque. L'INSTRUMENTATION DANS LA COLLECTE DES DONNÉES, UQTR, 26 novembre 2004.

Marteaux, S., & Mencarelli, R. (2005). Positionnement stratégique des entreprises culturelles : proposition d'enrichissement autour du concept de valeur. *Management & Avenir*, 2005, no 3, p. 161-178.

Martet, S. (2010). Pratiques culturelles et représentations de la culture chez les adolescents.

Malinowski, B. (1884-1942). Une analyse culturelle originale. Repéré sur : https://www.universalis.fr/encyclopedie/bronislaw-malinowski/3-une-analyse-culturelle-originale/

Ministère de la culture et du tourisme. www.mincult-cameroun.com / consulté sur http://decouverte.cameroun.free.fr/_media/culture-tourisme.pdf

Mouele Kombi, N. (2016). *Discours du ministre des arts et de la culture du Cameroun, lors des assises sur les entreprises culturelles et industries créatives, tenues à Yaoundé.* « Cameroun : industries culturelles et créatives – quand les artistes créent la richesse. Consulté sur http://fr.africa.com/stories/201604280997.html du 28 avril 2016.

Moreau de Bellaing, L. (1990). Critique de l'empirisme en sociologie. L'Homme et la société, 95(1), 43-58.

Marslen-Wilson, W. D., & Welsh, A. (1978). Processing interactions and lexical access during word recognition in continuous speech. *Cognitive psychology*, 10(1), 29-63.

Maharaux, A. (1992). Politiques d'industrialisation. *Politique africaine*, (47), 70-78.

Masciotra, D. (2007). L'agir compétent : une approche situationnelle. *Consulté sur le site http://www. ore. uqam. ca/Documentation/Masciotra/Agir*, Vol.*20*.

Masciotra, D. (2007). Le constructivisme en termes simples. *Vie pédagogique*, n°143, Avril - Mai 2007, p.48-52.

Maurand-Valet, A. (2011). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? *Management & Avenir*, 2011, no 3, p. 289-302.

Mercier, P. (1968). Anthropologie sociale et culturelle. *Ethnologie générale*, 881-1037.

Menger, P. M. (2003). Les professions et leurs sociologies : modèles théoriques, catégorisations, évolutions (Vol. 3). *Les Editions de la MSH*.

Ménissier, T. (2007). Culture et identité. A2, 2007, vol. 76, p. C8.

Mercklé, P. (2015). « Analyse longitudinale », *in* Paugam Serge (dir.), Les 100 mots de la sociologie, Paris, Presses universitaires de France, coll. « *Que Sais-Je ? »,* p. 24-26.

Mériade, L., & Sales, J. M. (2020). Le management de l'urgence dans les organisations ? Les réponses apportées par Napoléon Bonaparte. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 26(64), 165-196.

Meyer-Bisch, P. (2002). Le droit à la liberté de conscience dans le champ religieux selon la logique des droits culturels : La liberté de conscience. *Revue de Droit canonique*, 52(1), 9-25.

Meisel, N. & Aoudia, J. (2008). L'insaisissable relation entre « bonne gouvernance » et développement. *Revue économique*, vol. 59(6), 1159-1191.

Moisdon, J. C., & Hatchuel, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations*-CONDOR-IX, 6.

Montreuil *et al.,* (2015). Prévision de vente et aide à la décision de réapprovisionnement de produits à cycle rapide. 11e *CONGRES INTERNATIONAL DE GENIE INDUSTRIEL* – CIGI2015 Québec, Canada 26-28 octobre 2015.

Mouaad, H., & Assar, S. (2017, May). Le rôle de la modélisation d'entreprise dans la transformation numérique : une étude exploratoire. *In 22ème colloque de l'AIM (Association Information & Management)*.

Mousli, M., (2006). Taylor et l'organisation scientifique du travail. *Alternatives économiques*, (10), 83-83.

Moura, J-C., (20022). « Dimensions culturelles de la littérature », *Revue de littérature comparée* 2002/2 (n o 302), p. 243-247.

Morfaux, L. M., (1980). Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines.

Moranval *et al.*, (2015). La protection sociale des travailleurs indépendants. http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-protection-sociale-travailleurs.pdf

Moral, M., (2007). « Le management interculturel : une nécessité vitale aujourd'hui ? », *Le Journal des psychologues* 2007/2 (n° 245), p. 70-74.

Moscoso, J. N., (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC*, pp.57-80.

Moscarola, J. (2015). Méthodes d'enquête et d'analyse de données à l'usage des Managers-Chercheurs. *In Création de connaissance par les manager* (M. Kalika éditeur) Editions Management et Société.

Mousli, M. (2006). Taylor et l'organisation scientifique du travail. *Alternatives Economiques* n° 251 – octobre.

Mon Quotidien, 2010. Édition spéciale réalisée avec la Caisse d'Épargne Bretagne - Pays de Loire. http://ejournaux.playbac.fr/medias/numero/editionspeciale.pdf

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of" direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.

Mintoogue, Y. (2017). « L'épargne des classes moyennes au Cameroun. Une économie en marge du système bancaire », *Notes de l'Ifri, Ifri*, mars 2017.

Mbarga, J. P. (2013). L'industrie cinématographique du Cameroun : évaluation et perspectives. *Centre for Black and African Arts and Civilization*.

Mbengue *et al.*, (1999, May). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *In communication à la conférence de l'AIMS*.

Mucchielli, A., (2006). « Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles », Communication et organisation [En ligne], 30 | 2006, mis en ligne le 21 juin 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : http://communicationorganisation.revues.org/3442 ; DOI :10.4000/communicationorganisation.3442

Mucchielli, A., (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, *vol. 3, p. 1-27*.

Nations Unies, *Rapport du Secrétaire général sur la situation en Afrique centrale et les activités du Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale*. Conseil de sécurité, S/2017/465. Distribution générale 31 mai 2017. https://www.journalducameroun.com//wp-content/uploads/2017/06/RAPPORT-DU-

SECRETAIRE-GENERAL-SUR-LA-SITUATION-EN-AFRIQUE-CENTRALE-ET-SUR-LES-ACTIVITES-DE-LUNOCA.pdf

Nganang, P. (2004). *Le Cameroun : la culture sacrifiée*. Africultures 60 – juillet – septembre. L'Harmattan.

Nguini, C. (2012). *Plaidoyer pour un Cameroun sans corruption*. Editions L'Harmattan.

Nicolas, H., & Verger, D. (2000). *La consommation des français*, vol. 1. Paris, La Découverte & Syros, 121p.

du secteur privé ?. *Economie & prévision,* 188(2), 81-99. https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2009-2-page-81.htm.

Namegabe, P. R. (2004). Le pouvoir traditionnel au Sud-Kivu de 1998–2003 : rôle et perspectives. *L'Afrique des grands lacs*. Annuaire, 2005, 209-234.

Nechifor, I., (1998). Culture, développement économique et tiers monde. *Etudes et rapports de l'Unité de recherche et de gestion culturelle* - No 6. UNESCO, CLT/CIC/CRM/98/033.

Némery, J. C., (1985). L'interventionnisme économique des collectivités locales. In *Les Annales de la recherche urbaine* (Vol. 28, No. 1, pp. 139-146). Persée-Portail des revues scientifiques en SHS.

Négrier, E., & Vidal, M., (2009). L'impact économique de la culture : réels défis et fausses pistes. *Economia della Cultura,* 19(4), 487-498.

Ndobo, M. (1999). Les musées publics et privés au Cameroun. *In* : *Cahiers d'études africaines*, vol. 39, n°155-156, 1999. Prélever, exhiber. La mise en musées. pp. 789-814.

Ngo Tong, C., M. (2016). « L'opérationnalisation de la stratégie de Croissance pro-pauvres au Cameroun », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 56 | 2016, mis en ligne le 01 novembre 2016, consulté le 14 juin 2019. URL : http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2962

Nguiamba, E. P. (2009). Cameroun : Un Pays sans salle de cinéma. *Journal du Cameroun*, May, 30.

Nguimbi, M., (2010). « Boole, critique d'Aristote : la logique de l'élimination du moyen terme », Philosophia Scientiæ [En ligne], 14-1 | 2010, mis en ligne le 01 avril 2013, consulté le 09 décembre 2019. URL : *http://journals.openedition.org/philosophiascientiae/148*

Nguyên-Duy, V., & Luckerhoff, J., (2007). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Recherches qualitatives. *Actes du colloque Recherche qualitative : les questions de l'heure. Hors-Série* – numéro 5 – pp. 4-17.

Nicolas Y., (2006), « L'analyse d'impact économique de la culture : principes et limites », *deps, document de travail,* n° 1271.

Nicolas Y., (2007), « Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle *», Culture et méthode, 1.*

Noelting, G. (1977). Le constructivisme piagétien et la théorie de l'équilibration illustrés par la construction de la notion de proportion. *Philosophiques*, 4(2), 145–194.

Nyssens, M. (2008). Les analyses économiques des associations. *In La gouvernance des associations* (pp. 27-51). ERES.

Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux

Paradis, P. E & Fortin, P. (2014). *La dynamique des entreprises culturelles du Québec et l'impact de l'aide fiscale à la production sur leur santé financière* [ressource électronique] / [Québec (Province)] : *AppEco analyse stratégique. Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise*. 23 p.

Philippe, H. (2004). *Les options réelles : Modèle financier ou modèle de gestion ?* (Doctoral dissertation, Paris 9).

Pellegrin-Romeggio, F. (2011). *L'assemblage dynamique des chaînes logistiques multiservices : identification des compétences clés du pivot assembleur dans le contexte du voyage* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).

Pesqueux, Y. (2017). *La culture nationale en sciences de gestion* (Doctoral dissertation, CESAG).

Olaba, A. (2014). *Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME*. 2014. Thèse de doctorat. Lille 1.

Oberg, K. (1960). Culture Shock : Adjustment to Neo-cultural Environments, *Practical Anthropology*. 17 :177-182.

Ondo, B. M. (2013). *À chacun sa raison : raison occidentale et raison africaine*. Editions L'Harmattan.

OPALE, *une méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles*. Les outils du Centre de Ressources Culture Pour le DLA.1ère édition : 2000, Mises à jour : 2014-2015. Repéré sur : https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2015_methode_gestion_assos_culturelles_opale_crdla_culture.pdf

Kadji Ngassam, M., T. (2015). *Pérennité des business models des projets collaboratifs et communautaires ouverts : cas des projets et communautés open source/logiciel libre* (Doctoral dissertation, Versailles-St Quentin en Yvelines).

Kwane Bebey, G. (2017). *Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain* (Doctoral dissertation, Artois).

Karl, P. (1991). *La connaissance objective*. Aubier, Bibliothèque Philosophique, Paris.

Kelman, G. (2004). *Je suis noir et je n'aime pas le manioc : Essais-documents*. Max Milo.

Kistler, M. (1999). *La causalité et lois de la nature*. Librairie philosophique J. Vrin, Paris.

Kancel *et al.,* (2013). *Rapport sur l'apport de la culture à l'économie en France*. Inspection générale des finances, N° 2013-M-067-02 / Inspection générale des affaires culturelles, N°2013-40. Décembre 2013.

Koenig, G. (1993). *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*. Nathan

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.

Kakmeni Wembou, R. (2005). Contribution pour le programme mondial d'action pour la jeunesse (Etats unis d'Amérique New york Octobre 2005). *Thème* : REGARD SUR LA SOCIETE CIVILE AU CAMEROUN**.** Groupe d'Initiative Commune e des Promoteurs du Développement, de l'Education, de la Santé, de l'Environnement et de la Culture au Cameroun Gicprodesec. https://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wpaysubmissions/cameroun_gicprodesc.pdf

Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Presses de l'Université Laval.

Kamdem, P., & Tchindjang, M. (2011). *Repenser la promotion du tourisme au Cameroun, Yaoundé-Paris* : Iresma-Karthala, 365 p.

Kamdem *et al.,* (2020). *La recherche enracinée en management : Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*. Éditions EMS.
Kamdem, E. (2010). Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique. *Les actes*, 2010, p. 61.

Kamdem, E., & Ikellé, R. (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et entreprise*, (5), 49-64.

Kamdem, P. (2017/3). « Le Programme de la Route Des Chefferies à Dschang : patrimonialisation, migrations et développement local dans les hautes terres de l'Ouest-Cameroun », *Espace populations sociétés* [En ligne], 2017/3 | 2018, mis en ligne le 25 janvier 2018, consulté le 20 février 2019. URL : http://journals.openedition.org/eps/7289

Kanté, S. (2002). Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone : vers la promotion d'un travail décent. *Document de travail sur l'économie informelle*. Genève, *Bureau international du Travail* (BIT), p.1-70.

Kast, R. (2002). Introduction. Dans : *Robert Kast éd., La théorie de la décision (pp. 3-6). Paris : La Découverte*.

Karjalainen, H. (2007). Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel ?

Kauffman, D. (2010). Les orientations relationnelles en interculturalité. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale,* (86), 361-370.

Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (2), 348–369.

Kelman, G. (2004). Le Cameroun. *Hermès, La Revue*, (3), 90-92**.**

Kemayou *et al.,* (2011). Tontine et banque en contexte camerounais. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 163-170.

Kengné, F. (2003). « Associations citadines et modernisation rurale au Cameroun », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 221 | 39-66.

Kerzil, J. (2009). Constructivisme. *In* : *L'ABC de la VAE. ERES*, 2009. p. 112-113.

Korchia, M. (2001). Associations à la marque : leurs effets sur trois construits. *Actes du Congrès de l'AFM*.

Korman *et al.,* (1977). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 175-196.

Koleva *et al.,* (2006). Le cahier des charges théoriques : une analyse économique évolutionnaire des institutions. Koleva Pétia, Kroichvili Nathalie, Vercueil Julien. *Nouvelles Europes*. Trajectoires et enjeux économiques, Presses de l'Université de Technologie de Belfort Montbéliard, 2006, 978-2-914279-28-4. <halshs-01419848>

Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n° 9, novembre.

Kiernan, K., E. (1992). The impact of family disruption in childhood on transitions made in young adult life. *Population Studies*, Vol. 46.

Kim, Y. Y. (2005). Inquiry in intercultural and development communication, *Journal of Communication*, 55(3), 554–577.

Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. *Sage*. Newbury Park.

Krief, N. & Zardet, V. (2013). « Analyse de données qualitatives et recherche intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2 (N° 95), p. 211-237.

Kiwan, N. (2007). « Le Refus de l'hybridité culturelle chez les femmes musulmanes en France et en Grande-Bretagne : repli communautaire ou esquisse d'un projet politique ? », *Les Cahiers du MIMMOC* [En ligne], 4 | mis en ligne le 20 novembre 2007, consulté le 17 décembre 2017. URL : http://journals.openedition.org/mimmoc/306

Kombou, L, & Feudjo, J. R. (2007). « Les déterminants de la rentabilité. Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun », *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/6 (n°228), 45-56.

Kugler, M. (1996). Que penser des études de cas pour la formation universitaire ?. *Communication et organisation*, (10).

Kloosterman, R. C. (2004). Recent employment trends in the cultural industries in Amsterdam, Rotterdam, The Hague and Utrecht : a first exploration. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie,* 95(2), 243-252.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture : A critical review of concepts and definitions. Cambridge (Mass), *Papers of the Peabody Museum of american archeology and ethnology, Harvard University XLVII.*

Kloosterman, R. C. (2004). Recent employment trends in the cultural industries in Amsterdam, Rotterdam, The Hague and Utrecht : a first exploration. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 2004, vol. 95, no 2, p. 243-252.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations.

Kinsey B. (2002), "The Economic Impact of Museums and Cultural Attractions : Another Benefit for the Community", *Annual meeting of the American Association of Museums*, Dallas.

Ifergan, P. **(2011 May).** Interprétativisme et complexité des normes d'audit françaises. Comptabilités, économie et société, Montpellier, France. pp.cd-rom. ffhal-00650464f

Passeron, J. C. (1991). *Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel* (p. 193ff). Paris : Nathan.

Paugam, S. (2014). « Tableau croisé », *in* Paugam Serge (dir.), Les 100 mots de la sociologie, Paris, *Presses universitaires de France*, coll. « Que Sais-Je ? ».

Pfister, S., M., & Booster Bridge, G. (2015). *Comment gérer avec succès votre organisation social ou culturelle. Guide pratique de management en 87 conseils*. FONDATION ARCANUM Editeur.
Pendariees, M. (2006). La gestion par affaire et pilotage de la performance des organisations industrielles. *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S),* May 2006, Tunisie.

Peirce, C. S. (1931-1935). Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Volumes 1–6 edited by *C. Hartshorne, P. Weiss, Cambridge, Harvard University Press*.

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 13-33.

Pertinant, G., & al., (2011). « Le risque », *Humanisme et Entreprise* 2011/1 (n°301), p. 5-12. DOI 10.3917/hume.301.0005

Perroux, F., (1966). Les blocages de la croissance et du développement. La croissance, le développement, les progrès, le progrès (définitions). *In : Tiers-Monde*, tome 7, n°26. Blocages et freinages de la croissance et du développement (1) pp. 239-250

Pélage, M. T. (2004). La communication au service du management stratégique. *Quaderni*, 2004, vol. 54, no 1, p. 55-64.

Peltier, S. (2003). L'économie de la culture : les industries culturelles, une exception économique. Culture, État et marché, *Les Cahiers français*, (312).

Pellissier-Tanon, A. (2001). L'induction, au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion. *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Coordonné par Alain Charles Martinet et Raymond-Alain Thiétart, Paris : Vuibert, FNEGE, août 2001, pp. 55-66.

Pesqueux, Y. (2005). Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? *Comptabilité et Connaissances*, May 2005, France. pp.CD-Rom, 2005. <halshs-00581265>

Peetz, D. (2010). « L'individualisme tue-t-il le collectivisme ? », *La Revue de l'Ires* 2010/2 (n° 65), p. 109-132

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 13-33.

Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369–378.

Poirier, S. (2004). La (dé) politisation de la culture ? Réflexions sur un concept pluriel. *Anthropologie et sociétés*, vol. 28, no 1, p. 7-22.

Pourtois, J. P. & Desmet, H. (1988). Instrumentation et épistémologie en sciences humaines. *Bruxelles : Mardaga. Price, S., & Oliver, M. (2007). A Framework for Conceptualising the Impact of Technology on Teaching and Learning. Educational Technology & Society*, vol. 10, no 1, p. 16-27.

Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique.

Piaget, J. (1967). Les méthodes de l'épistémologie. na.

Picard, I., (1932). Méthode inductive et raisonnement inductif. *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger* T. 114 (JUILLET À DÉCEMBRE 1932), pp. 397-436

Picard, T. (2016). « Le poids économique direct de la culture en 2014 », *Culture chiffres* 2016/1 (n° 1), p. 1-16. DOI 10.3917/culc.161.0001

Picard, T. (2017). « Le poids économique direct de la culture en 2015 », *Culture chiffres* 2017/1 (n° 1), p. 1-20. DOI 10.3917/culc.171.000

Picoron, I. (2013). La notion de « réalité du terrain » au sein d'un site de production : une construction sociale de la réalité par les acteurs ? *Sociologies pratiques*, 2013/1 (n° 26), Éditeur : Presses de Sciences Po. p.117 – 118. DOI : 10.3917/sopr.026.0117

Piot, O. (2017). « Rencontre avec les pionniers de l'« africapitalisme » », Le Monde diplomatique, 11 (N° 764), p. 12-12. URL : https://www.cairn-int.info/magazine-le-monde-diplomatique-2017-11-page-12.htm

Pierre, P. (2002). « Le difficile croisement des cultures en entreprise », Communication et organisation [En ligne], 22 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 19 octobre 2018. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2712.

Pierron, J. P. (1996). Le musée, mémoire pour l'avenir?. *Hermès*, 20.

Piou *et al.*, (2012). « La sauvegarde et la valorisation du patrimoine culturel au Cameroun », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne],139 | mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : http://ocim.revues.org/1026

Pinder, C. C. (1984). Work motivation : Theory, issues, and applications. *Scott Foresman & Co*.

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65(2), 207-228.

Pratt, A. C. (1997). The cultural industries production system : a case study of Employment change in Britain, 1984–91. *Environment and planning A*, 1997, vol. 29, no 11, p. 1953-1974.

Paris, T. (2010). Manager la créativité : innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès... *Pearson Education* France. 3-15.

Paris, T. (2010). Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ? tic & société, 2010, vol. 4, no 2. mis en ligne le 27 mai 2019, consulté le 05 juin 2019. URL : http://journals.openedition.org/ticetsociete/871

Pagnier, T. (2002). *Industries de la culture et développement*. Le Courrier ACP-UE, n°194, Septembre-octobre. P.42-43.

Pedersen, P. (1995). *The Five Stages of Culture Shock : Critical Incidents Around the World*, Contributions in Psychology, New York : Greenwood.

Passeron, J. C. (2003). *Consommation et réception de la culture. La démocratisation des publics*. Éditeur : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 400 p.

Pelland, R. (1994). *La subvention, instrument de politiques publiques. Collaboration université—entreprise* (pp. 235-236). Les Presses de l'Université Laval.

Peretti et *al.*, (1987). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.

Plane, J. M. (2016). *Management des organisations* - 4e ed. : Théories, concepts, performances. Dunod.

Plivard, I. (2014). *Psychologie interculturelle*. De Boeck Supérieur.

Puepi, B., & Njomgang, H. (2003). *Le Cameroun : arts, histoire et traditions*. L'Harmattan.

Quinton, P. (2002). « Le sens du terrain ». *Études de communication. langage, information, médiations*, (25), 41-50.

Rozet, P. (2018). *L'étude de la valeur et du déploiement des données de santé. Mémoire de Master 2 – Business Transformation*, sous la directrice de Marie JOACHIM. Université Paris Dauphine et PSL Paris. http://chaireieso.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/IESO/Remise_Prix_meilleur_memoire_2017/Memoire_-_Pauline_Rozet_-_Master_2_Business_Transformation.pdf

Rougès, J. F. (2016). L'innovation de modèle d'affaires exploitant les technologies de l'information et de la communication : contribution à la compréhension du lien entre TIC et performance. (Doctoral dissertation, Université Laval, Québec, Canada).

Ranjard, S. (2001). « Évaluer la demande et les besoins en informations : pour des enquêtes croisées », *Documentaliste-Sciences de l'Information* /1 (Vol. 38), p. 14-23.

Rakotomena, M. H. (2005). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle, *Revue internationale sur le travail et la société*, 3, 2, 668-691.

Rasse, P. (2008). La diversité des cultures en question. *Hermès, La Revue*, 2008, no 2, p. 45-49.

Rasolofo-Distler, F., et Zawadzki, C. (2013). « Épistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie », Finance Contrôle Stratégie [En ligne], 16-4 | 2013, mis en ligne le 06 février 2014, consulté le 03 août 2020. URL : http://journals.openedition.org/fcs/1406

Rayou, P. (2015). Socialisation et éducation. *Dans : Patrick Rayou éd.*, Sociologie de l'éducation (pp. 5-32). Paris cedex 14, France : *Presses Universitaires de France.*

Renaut, A. (2007). Les conditions d'un universalisme ouvert à la diversité. *Revue électronique internationale Sens public*. Publication de l'article en ligne : 2007/06 http://www.sens-public.org/article.php3?id_article=455

Renborg, G. (1986). « Goals measures and construction of measuring instruments for public libraries », *Scandinavian public library quarterly*, 1986, 2, p. 57-63.

Rabassó, C. A., & Rabassó, F. J. (2007). *Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité*. Paris : Ellipses.

Radcliffe-Brown, A. A. (1969). Structure et fonction dans la société primitive, Paris, Éditions de Minuit, 1969 (série « Le sens commun »).

Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.

Rocher, G. (1992). Extraits du chapitre IV : « *Culture, civilisation et idéologie », de, Introduction à la Sociologie générale* ». Première partie : L'action sociale, chapitre IV, pp. 101-127. Montréal : Éditions Hurtubise HMH ltée, 1992, troisième édition.

Robert, M.-A. (1968). *Ethos. Introduction à l'anthropologie sociale*, Coll. « Humanisme d'aujourd'hui », Ed. Vie ouvrière, Bruxelles, p. 27

Richard K. W., & Rayment P. (2004). *Globalization Reloaded : An UNCTAD Perspective*, Discussion Paper n°167, United Nations Conference on Trade and Development, January, Geneva.

Riegler, A. (2001). Towards a radical constructivist understanding of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 1-30.

Rocher, G. (1992). Introduction à la sociologie générale : L'action sociale, l'organisation sociale, le changement social. *Québec : Éditions hurtubise*.

Rojot, J. (1997). Fondements théoriques du pouvoir : des origines du néo-institutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe. *Pouvoir et Gestion*, 5, 401-416.

Ronström, O. (2014). « Festivals et festivalisations », *Cahiers d'ethnomusicologie*, 27 | 27-47.

Roussel, P. (2000). La motivation au travail – Concept et théories. *LIRHE*, Université Toulouse I - Sciences Sociales. Note n° 326/Octobre.

Roy, S.N. (2003). L'étude de cas. *In* B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données* (pp.159-184), Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5e éd., pp. 199-225). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Rutherford, S. (2007). Green governmentality : insights and opportunities in the study of nature's rule. *Progress in human geography*, 2007, vol. 31, no 3, p. 291-307.

Rwenge *et al.*, (2004). 6. Comprendre la sexualité précoce des adolescentes. In *L'enfant en Centrafrique* (pp. 229-260). Editions Karthala.

Sangue Fotso, R. (2011). *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises. Gestion et management*. Université de Franche-Comté, 2011. Français. <NNT : 2011BESA0003>. <tel-00808920>. Thèse pour le Doctorat.

Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 2001, vol. 4, no 1, p. 183-213.

Safon, M-O. (2017). Sources d'information et méthodologie de recherche documentaire en santé. *Centre de documentation de l'Irdes*. Décembre. www.irdes.fr/documentation/documents/sources-d-information-et-methodologie-de-recherche-documentaire.pdf

Sapir, E. (1967). L'influence des modèles inconscients sur le comportement social. *Anthropologie,* vol. 1, p. 37-56.

Salès-Wuillemin, E. (2006). Méthodologie de l'enquête, *in* : M., Bromberg et A., Trognon (Eds.) *Psychologie Sociale 1*, Presses Universitaires de France, 45-77.

Sales *et al.,* (2006). Secondary analysis in social work research education : Past, present and future promise. *Journal of Social Work Education*, 4 2 (3), 543 - 560. http://dx.doi.org/10.5175/JSWE.2006.200404136

Savall, H., & Zardet, V., (2002). Le management des entreprises culturelles. *Economica*, pp.253. ⟨halshs-00776338⟩

Sauvanet, N. (1999). Sponsorship in France. International Journal of Arts Management – *IJAM*, Volume 2 n° 1 — V217.

Sauvaire, M. (2012). Hybridité et diversité culturelle du sujet : des notions pertinentes pour former des sujets lecteurs ? Numéro 4 : L'hybride à l'épreuve des regards croisés. *Revue Littera Incognita.* Repéré sur : *http://blogs.univ-tlse2.fr/littera-incognita-2/2016/02/16/numero-4-2011-article-3-ms/*

Sene, A. M. (2020). Le développement durable face aux défis des sociétés actuelles et futures en contexte de Covid-19. *Espace Géographique et Société Marocaine*, (40).

Séville, M. G., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme**.** *Paru dans N. Mourgues & alii (Dir), Question de méthodes en sciences de gestion. Chap 12, pp. 315-333, EMS.*

Simon, H. A. (1987). Making management decisions : The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 57-64.

Sissoko, C. O. (2007). *La contribution des industries culturelles au développement des pays du Sud.* Publié le 21/02/2007. Repéré sur : http://www.acpcultures.eu/_upload/ocr_document/Africultures-Sissoko_ContributionIndustriesCulturellesAuDvpPaysDuSud_2007.pdf

Scouarnec, A. (2004). « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », *Management & Avenir* /1 (n° 1), p. 23-42.

Schanze *et al.,* (1966). Romantik und Aufklärung. Hans Carl.

Schein, E. H. (1970). The reluctant professor : implications for university management. *Sloan Management Review*, 12(1), 35.

Schmitter, D. (1996). L'ergonomie. Un facteur de succès pour toutes les entreprises. *Suva*, 1ère édition : septembre 1996, Edition revue et corrigée : mars 2003, 7e édition : février 2010.

Shim *et al.,* (2002). Past, present, and future of decision support technology. *Decision support systems*, 33(2), 111-126.

Stern, D. (2005). « Le désir d'intersubjectivité. Pourquoi ? Comment ? », *Psychothérapies* 2005/4 (Vol. 25), p. 215-222.

Smith, D.C. (2008). Pulling the plug on culture shock : a seven step plan managing travel anxiety, *Journal of Global Business Issues*, 2, 1, 41.

Sibertin-Blanc, M. (2008). « La culture dans l'action publique des petites villes. Un révélateur des politiques urbaines et recompositions territoriales », *Géocarrefour*, Vol. 83/1 | 5-13.

Sahlins, M. D., & Voisenat, C. (2007). *La découverte du vrai Sauvage et autres essais*. Gallimard.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris. Economica.

Sapir, E. (1967). *Anthropologie*, 2 tomes, Paris, Editions de Minuit, série « Le sens commun ».

Senge *et al.*, (1991). *La cinquième discipline*. F1rst.

Stiglitz *et al.*, (2014). *Principes d'économie moderne* Traduction de la 4e édition américaine par Françoise Nouguès. 4e édition française actualisée. De Boeck Supérieur. 114 papes.

Steward, J. H. (1955). *Theory of Culture Change. The Methodology of Multilinear Evolution*. (Second Printing.). University of Illinois Press.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Soustelle, J. (1967). *Les quatre soleils*, Paris, Plon, Collection « Terre Humaine ».

Soldevila, C. (1998). *Ulysses Belize*. Travel Guide, 210 pages.

Sapoval, Y-L. (2008). *Les activités culturelles, les industries créatives et les villes***.** Interministérielle à la ville, Collection Villes, Les éditions de la DIV, février 2008. Repéré sur : http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/urbact-villes-culture-2008_cle16a848.pdf

Sauvaire, M. (2016), Hybridité et diversité culturelle du sujet : des notions pertinentes pour former des sujets lecteurs ? Repéré sur : http://blogs.univ-tlse2.fr/littera-incognita-2/2016/02/16/numero-4-2011-article-3-ms/

Smith, A. (1776). The wealth ofnations. *NY Mod. Libr.*

Solomon, C. M. (1994). Success abroad depends on more than job skills, *Personnel Journal*, 4, 51-59.

Soulie, J. (2011). Les determinants culturels du management des Jeunes chinois : Vers une évolution du cadre traditionnel ? 22ème congrès de l'AGRH, Oct 2011, MARRAKECH, Maroc. *Actes du 22ème congrès de l'AGRH*. <hal-01495403>

Surkis, A., & Read, K. (2015). Research data management. Journal of the Medical Library Association : JMLA, 103(3), 154.

Srivastava, A. R. N. (2005). Essentials of Cultural Anthropology, *New Delhi*, Prentice-Hall.

Schümperli Younossian, C. (1997). « Commerce, importation et exportation de biens culturels : état de la réglementation en Suisse », *Annuaire suisse de politique de développement* [En ligne], N°16 | mis en ligne le 09 août 2012, Consulté le 30 septembre 2016. URL : http://aspd.revues.org/819

Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of qualitative research*, vol. 1, 118-137.

Stengers, I. (1993). *L'invention des sciences modernes*. Éditions La Découverte, paris.

Symington, J.W. (1983). *Learn Latin America's Culture*, New York Times, 23 septembre 1983.

Taylor, R. (1911). *The Political Prophecy in England* (No. 37). Columbia University Press.

Taylor, F. W. (1911). The principles of management. *FO Onah Human resource management*.

Temimi, N. (2012). *Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles*. Université de Montréal.

Therriault, G. (2008). *Postures épistémologiques que développent des étudiants des profils sciences et technologies et univers social au cours de leur formation initiale à l'enseignement secondaire : une analyse de leurs croyances et de leurs rapports aux savoirs* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).

Throsby, D. (2008). *La place de la culture dans le développement durable : réflexions sur la future mise en œuvre de l'article 13*.* CONVENTION SUR LA PROTECTION ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES. UNESCO.

Touzani, L. (2013). *Le rôle central du choc culturel dans les expériences d'hospitalité touristique*. Gestion et management. UniversitédeGrenoble,2013. Français. <NNT :2013GRENA031>. <tel-00955476>

Tchuma-Kaunda, J-P. (2013). *Problématique de la rentabilité au sein d'une entreprise.* Mémoire de Master, Institut supérieur de Kinshasa - Graduat 2013. Repéré sur : https://www.memoireonline.com/01/14/8579/m_Problematique-de-la-rentabilite-au-sein-d-une-entreprise.html

Tonning, G. (2006). « Nietzsche, critique de la causalité », Linx [En ligne], 54 | 2006, mis en ligne le 01 août 2007, consulté le 23 février 2017. URL : http://linx.revues.org/513

Tchindjang *et al.,* (2011). « Espaces, sociétés et tourisme au Cameroun : passer des ressources touristiques ignorées aux ressources consommées », *in* Kamdem P. et Tchindjang M. (dir), *Repenser la promotion du tourisme au Cameroun : Approches pour une redynamisation stratégique* : 25-63**.**

Tchawa, P. (2012). Le Cameroun : une « Afrique en miniature»?. *Les Cahiers d'Outre-Mer. Revue de géographie de Bordeaux*, 65(259), 319-338.

Tchawe *et al.,* (1991). De l'informel au formel. Le défi de la bancarisation des tontines en Afrique.

Tajfel, H., et Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., 7-24). Chicago : Nelson-Hal.

Tsofack, J. B. (2004). Rhétorique commerciale urbaine au Cameroun : de l'identité linguistique à l'altérité culturelle. *DiversCité Langues*, 9.

Tsofack, J. B. (2006). « (Dé)nominations et constructions identitaires au Cameroun », *Cahiers de sociolinguistique* 2006/1 (n° 11), p. 101-115.

Tremblay, G. (2008). Industries culturelles, économie créative et société de l'information. *Global Media Journal*, vol. 1, no Inaugural Issue, pp. 65-88.

Trognon, A. (2003). « L'économétrie des panels en perspective », *Revue d'économie politique* 2003/6 (Vol. 113), p. 727-748.

Throsby, D. (2002). The music industry in the new millennium : Global and local perspectives. *Global Alliance for Cultural Diversity. Paris : UNESCO–Division of Arts and Cultural Enterprise*. Repéré sur : https://pdfs.semanticscholar.org/61cb/7e2dfdba8bf6cf13bdddf7733b49d55f3391.pdf

Turiel, E. & Perkins, S. A. (2007). « Les flexibilités de l'esprit : conflit et culture », *Terrain*, n° 48, pp. 113-130.

Tylor, E. B. (1871). Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, *religion, art, and custom* (Vol. 2). J. Murray.

Tzortzi, K. (2017). « Interroger le rôle de l'espace dans le musée », *La Lettre de l'OCIM*, 169 | 12-18.

Thiétart, R. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2ème édition) Dunod : Paris.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2). J. Murray.

Terry, G. R., et Franklin, S. G. (1968). *Principles of management*. RD Irwin.

Thiétart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, vol. 2, Paris.

Thiétart, R. A. (2007). Méthodes de recherche en management, Editions Dunod, vol. 3, Paris.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4). Paris : Dunod.

Uzunidis, D. (2007). « De la méthode de recherche économique », *Marché et organisations* /3 (N° 5), p. 101-106.

UNESCO. (1982). Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles. Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

UNESCO. (1999). LA CULTURE : UNE MARCHANDISE PAS COMME LES AUTRES ? Colloque d'experts sur la culture, le marché et la mondialisation organisé en collaboration avec la Commission nationale française pour I'UNESCO avec le soutien des Gouvernements canadien et français. (Maison de I'UNESCO, 14 et 15 juin 1999). DOCUMENT FINAL.

UNESCO. (2001/11, 2004). Déclaration universelle sur la diversité culturelle. Une vision, Une plate-forme conceptuelle, Une boîte à idées, Un nouveau paradigme, Article 1. Série Diversité culturelle N° 1, Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, 26 août - 4 septembre 2002. Paris. Repéré sur http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162f.pdf

UNESCO. (2005). Guide méthodologique. Missions d'assistance technique. Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement. Repéré sur : http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/2016_guide_methodologique_fr_v5_light.pdf

UNUESCO. (2005). 10 Clés pour la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, adoptée par la 33e session de la Conférence générale de l'UNESCO, 2005. Repéré sur : http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001495/149502f.pdf

Valléry, G., et Leduc, S. (2017). *Chapitre III. Les approches théoriques et modèles d'analyse des RPS*. Dans Les risques psychosociaux (2017), pages 45 à 63

Van der Linden, W. J. (2007). A hierarchical framework for modeling speed and accuracy on test items. *Psychometrika*, *72*(3), 287-308.

Van der Groep *et al.,* (2008). L'audiovisuel aux Pays-Bas : trajectoires divergentes et flexibilité. *Villes et territoires*, (19).

Van Driel, J. H., & De Jong, O. (2001). Investigating the Development of Preservice Teachers' Pedagogical Content Knowledge. 36p. ; Paper presented at the *Annual Meeting of the National Association for Research and Science Teaching* (St. Louis, MO, March 25-28, 2001).

Vanderlinden, B. (2007). Des faits à la thèse et de la thèse aux faits. Une démarche de recherche en management interculturel. *Management interculturel. Cross-cultural Management journal*, Volume IX, Issue 1 (16), p.4-14.

Veken, C. (2010). « Je te demande de me refuser ce que je t'offre, parce que c'est pas ça » : (Exercice de linguisterie). *La revue lacanienne*, 6(1), 113-120.

Velmuradova, M. (2004). Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de Synthèse. *Laboratoire ERMMES – USTV*, Toulon, Novembre, année 2003-2004, p. 1-105.

Verdure, C. (2003). La notion de culture. La culture, reflet d'un monde polymorphe. Repéré sur https://www.futura-sciences.com/sciences/dossiers/philosophie-culture-reflet-monde-polymorphe-227/page/4/ le 16/01/2018 à 9h47.

Vitale, M. (2009). Économie morale, islam et pouvoir charismatique au Burkina Faso. *Afrique contemporaine*, (3), 229-243.

Velmuradova, M. (2004). Épistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01582285/document

Viard, J. (2002). *La France du temps libre et des vacances*, Ed. de l'Aube, Datar.

Vibert, S. (2017). La culture comme dimension universelle. De la totalité sociale à l'instrumentalisation politique.

Vilatte, J., C. (2007). L'entretien comme outil d'évaluation. *Laboratoire Culture et communcation, Université d'Avignon,* 41-42.

Vibert, S. (2017). La culture comme dimension universelle. De la totalité sociale à l'instrumentalisation politique. Repéré sur : https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/35949/1/Vibert%20%282017%29%20La%20culture%20comme%20dimension%20universelle.pdf

Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 31-43.

Vorms, M. (2011). *Qu'est-ce qu'une théorie scientifique ?,* Éditions Vuibert, 2011

Vuillequez, E. (2012). Une association peut-elle réaliser des bénéfices ? repéré sur : www.pro-bono.fr/2012/05/une-association-peut-elle-realiser-des-benefices/

OIF. (2008). Séminaire régional sur *« Les politiques de soutien aux industries culturelles : contribuer à une maîtrise de la mondialisation par la diversité culturelle ».* Siem Reap, Cambodge, 4 - 5 Décembre 2008.

OCDE. (2007). Principes et lignes directrices de l'OCDE pour l'accès aux données de la recherche financée sur fonds publics, Paris, 28 p., Consulté le 09/10/2018 sur : http://www.oecd.org/fr/science/sci-tech/38500823.pdf.

OCDE. (2011). Chapitre 4. L'économie informelle. Études économiques de l'OCDE, 8(8), 165-190. https://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2011-8-page-165.htm.

Yana, S., D. (1993). « Un essai de triangulation méthodologique : La recherche sur les relations entre la fécondité, la famille et l'urbanisation chez les Bamiléké et les Bëti (Cameroun) », *Bulletin de l'APAD* [En ligne], 6 | 1993, mis en ligne le 10 mars 2008, consulté le 13 septembre 2020. URL : http://journals.openedition.org/apad/2543

Yamuremye, H. (2001). *Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction : cas d'expérimentations innovantes dans de PME burundaises* (Doctoral dissertation, Lyon 2).

Yomb, J., et Tefe, T., R. (2016). « Tourisme et socio-économie dans les espaces ruraux au Cameroun : entre survivances culturelles et mutations », Études caribéennes [En ligne], 33-34 | Avril-Août 2016, mis en ligne le 25 juillet 2016, consulté le 12 novembre 2019. URL : http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/8820

Young., (2005) [1995]. *O Desejo Colonial,* São Paulo, Perspectiva.

Yin, R., K. (1990). Case Study Research : Design and Methods, Applied Social Research Methods series, Vol 5, CA *: Sage, Newbury Park.*

Yin, R. K. (1991). *Case study research. Design and methods* (2e éd.). Newbury Park, Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case study research : design and methods* (2e éd.). London : Sage.

Yin, R.K., (2003). Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods), Sage Publications, Inc.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.

Wang, P. (2011). *La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet*. Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès arts. Juillet. Université du Québec à Rimouski.

Wacheux, F. (1997). La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien. *Les Cahiers du CERGOR*, vol. 97, p. 01-16.

Wanlin, P. (2007). Recherches qualitatives. Hors-Série, numéro 3 *Actes du colloque BILAN ET PROSPECTIVES DE LA RECHERCHE QUALITATIVE*. Université du Luxembourg. Association pour la recherche qualitative.

Weber, R. (2009). Culture et développement : vers un nouveau paradigme ? Présentation des background papers du Campus. Élaboré et présenté par M. Président de Culture et Développement, Grenoble, France. Maputo, 22 juin 2009. http://archive.interarts.net/descargas/interarts527.pdf

Werbner, P. (1997). Essentialising essentialism, essentialising silence : ambivalence and multiplicity in the constructions of racism and ethnicity. *Debating cultural hybridity : Multi-cultural identities and the politics of anti-racism*, 226-54.

Wolton, D. (2008). Conclusion générale : de la diversité à la cohabitation culturelle. *Hermès* 51, p. 195-204

Willett, G. (1996). « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », Communication et organisation [En ligne], 10 | 1996, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 16 juillet 2019. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1873

Wright, S. (1998). The politicization of'culture'. *Anthropology today*, 1998, vol. 14, no 1, p. 7-15.

Watzlawick, P. (1990). *L'Invention de la réalité contribution au constructivisme*. Seuil.

Warnier, J-P. (2003). *La Mondialisation de la culture*. La Découverte, Paris, 119 p.

Wearing, S. (2001). *Volunteer Tourism : Experiences that Make a Difference*. New York : CABI

Zarifian, P. (2003). *À quoi sert le travail ?* La Dispute, 95 p. Paris, 2003.

Zagamé, P. (1993). Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale. *In : Revue économique. Numéro Hors-Série. Perspectives et réflexions stratégiques à moyen terme*. pp. 13-56**.**

Zaharana, R. S. (1989). Self-shock : The Double-binding Challenge to Identity. *International Journal of lntercultural Relations*, 13, 501-525

Zeutibeu, B. (2018). La Route des Chefferies, un projet de patrimonialisation touristique au service du marketing territorial. Avec la promotion des territoires, écrire ensemble un nouveau récit de la Francophonie. *Le cahier de réflexion des maires francophones, n°11, Association Internationale des Maires Francophones. La revue Résonnance est une publication semestrielle de l'Association Internationale des Maires Francophones*. p.33-35.

Zdravomyslova, O. (2015). Une condamnation à « l'inexistence » : la « dictature des lois » et l'interdiction de la propagande des relations sexuelles non traditionnelles auprès des mineurs en Russie. Droit et cultures. *Revue internationale interdisciplinaire*, (69), 155-178.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model : recent developments and future research. Journal of management, 37(4), 1019-1042.

Zida, R., E. (2018). *Les industries culturelles dans les pays francophones d'Afrique subsaharienne : cas du Burkina Faso*. Sciences de l'information et de la communication. Université Grenoble Alpes, 2018. Français. NNT : 2018GREAL022. tel-02013988

ANNEXE

Titre : Les enjeux managériaux des entreprises et des organisations culturelles en contexte de diversité culturelle : cas du Cameroun.

Mots clés : Entreprises et organisations culturelles, Cameroun, Diversité culturelle, Enjeux managériaux, Économie de la culture.

RESUME : Le Cameroun est un pays tributaire d'une grande richesse culturelle, dont sa capitalisation contribue au développement de l'économie nationale. Les spécificités de notre travail de recherche reposent sur les instruments managériaux, convoqués par les acteurs de développement culturel au sein des entreprises et des organisations culturelles (EOCs) au Cameroun, dans le contexte de création de richesses, des emplois et du développement humain. Au centre du dit développement se trouve les EOCs qui sont des outils de création des produits culturels, de capitalisation des valeurs et des richesses économiques tirés de la diversité culturelle, dont l'impact mérite une analyse et une évaluation poussée. Ainsi, la réflexion centrale de cette étude se fonde sur ce paradoxe de la pluralité des richesses et de sa faible contribution à la création de richesses, ainsi qu'au développement de l'économie de la culture camerounaise. En effet, notre travail vient à la suite de la problématique de recherche afin de comprendre et analyser les tenants et les aboutissants du développement de l'économie culturelle, construit sur la modélisation et le pilotage de l'entreprise, dans une logique de proposer une démarche de construction et de validation de modèles ; dans la définition du positionnement d'enrichissement et du concept de valeur des entreprises culturelles ; dans l'intéressement sur la soutenabilité des entreprises culturelles, ainsi que sur la particularité de l'économie de la culture. Suivant une approche constructiviste, une démarche mixte basée sur une étude multi-cas, les analyses réalisées montrent des résultats performants et dynamiques, sur la production artistique, sur la création des emplois, sur le développement des biens et services culturels en dépit des quelques défauts de qualités. Face aux résultats de l'étude, on a souhaité apporter une nouvelle réflexion scientifique par rapport à nos propositions de recherche, dont l'étude en mode longitudinalement des EOCs, au regard du dynamisme observé avec un peu plus d'organisation, de stratégie et de professionnalisme. Pour les perspectives, il est question de redéfinir le positionnement du législateur et la vision des acteurs-entrepreneurs culturels dans la construction d'une économie culturelle forte et prospère.

Title : The managerial stakes of cultural enterprises and organisations in the context of cultural diversity : the case of Cameroon.

Keywords : Cultural companies and organisations, Cameroon, Cultural diversity, Managerial stakes, Culture economy

Abstract : Cameroon is a country dependent on great cultural wealth, whose capitalisation contributes to the development of the national economy. The specificities of our research work are based on managerial instruments, called upon by cultural development actors within companies and cultural organisations (EOCs) in Cameroon, in the context of wealth creation, jobs and human development. At the center of this development are the EOCs, which are tools for creating cultural products, capitalising on the values and economic wealth drawn from cultural diversity, the impact of which deserves careful analysis and evaluation. Thus, the central reflection of this study is based on this paradox of the plurality of wealth and its low contribution to the creation of wealth, as well as to the development of the economy of Cameroonian culture. Indeed, our work follows on from the research problem in order to understand and analyse the ins and outs of the development of the cultural economy, built on the modeling and management of the company,in a logic of proposing a model construction and validation process ; in defining the enrichment positioning and the concept of value of cultural enterprises ; in the incentive on the sustainability of cultural enterprises, as well as on the particularity of the economy of culture. Following a constructivist approach, a mixed approach based on a multi-case study, the analyses carried out show efficient and dynamic results on artistic production, on the creation of jobs, on the development of cultural goods and services despite some shortcomings. of qualities. Faced with the results of the study, we wanted to bring a new scientific reflection in relation to our research proposals, including the longitudinal study of EOCs, with regard to the dynamism observed with a little more organization, strategy and of professionalism. For the prospects, it is a question of redefining the position of the legislator and the vision of cultural actors-entrepreneurs in building a strong and prosperous cultural economy.

Université Paris-Saclay
Espace Technologique / Immeuble Discovery
Route de l'Orme aux Merisiers RD 128 / 91190 Saint-Aubin, France