

**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**  
-----  
**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE  
GESTION ET DE SOCIOLOGIE**  
-----

**DEPARTEMENT GESTION**

**EAD « DYOGM »**

**Thèse de doctorat en Sciences de gestion**

**«CULTURE NATIONALE ET  
MOTIVATION DES TRAVAILLEURS :  
CAS DE LA REGION ANALAMANGA »**

**Présentée par :  
RAKOTONDRASOA Sehen Harilala Mireille**

**Soutenue publiquement le 05 avril 2018**

**Membres du jury :**

- **Directeur de thèse : Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, professeur en Sciences de Gestion, UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**
- **Président du jury : Monsieur RAMANDIMBIARISON Jean Claude, Professeur Titulaire en Sociologie**
- **Rapporteur externe : Monsieur RAMAMBAZAFY RALAINONY Jacques, Professeur émérite des Universités**
- **Rapporteur interne : MANDRARA Thosun Eric, Professeur en Economie**

## REMERCIEMENTS

*Au moment de soumettre les résultats de mes recherches à l'appréciation des Jury, je ne saurai signaler combien ma dette est grande envers beaucoup de personnes.*

« Mon âme, béni l'ÉTERNEL. Et n'oublie aucun de ses bienfaits. » : Psaume 103 ; 2

« Fa na talenta na fahaizana, na saina, sy izay rehetra mety koa ho ampiasaina, dia Voninahitra na dia toa kilalao fa tsy misy na iray aza avy amiko fa Anao ireny no nindramiko » Henri RATSIMBAZAFY

Gloire à DIEU tout puissant car c'est lui qui nous a donné la force et le courage de réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer une profonde gratitude à :

- *Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur titulaire, Président de l'université d'Antananarivo, qui assure son fonctionnement.*

- *Monsieur RAKOTO DAVID Olivaniaina, Maître de conférences, le Doyen du Domaine des Sciences de la Société, qui nous a permis d'y étudier dans la faculté dont il a la charge.*

- *Madame RANDRIANBOLOLONDRABARY Corinne, Maître de conférences, Chef de Mention Gestion, qui nous a autorisés à accomplir cette thèse de Doctorat.*

- *Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur titulaire, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion, qui a bien voulu diriger nos travaux et nous faire bénéficier de son ses expériences et compétences depuis le choix de l'orientation initiale jusqu'à la mise en forme définitive de cette étude. Qu'elle soit assurée de notre fierté d'être son disciple.*

« **TONDRO TOKANA TSY MAHAZO HAO** » (Un seul doigt ne peut prendre un pou).

- *Je pense à mon père et à ma mère dont le sens du devoir et la probité eurent pour récompense des années de souffrances. Qu'ils trouvent ici l'expression de mes vifs remerciements et ma profonde gratitude pour tout ce qu'ils m'ont appris et donné pour mon devenir. C'est à eux que je dois toute ma réussite.*

« NY HAZO NO VANONA HO LAKANA, NY TANY NANIRIANY NO TSARA » (Si un arbre est bon pour devenir une pirogue, c'est qu'il a poussé sur un sol fertile)

- *Je pense à mon mari RANDRIANIRINA Jeannot Hariniaina et à mes enfants adorés RANDRIANIRINA Jeannot Ilias et RANDRIANIRINA Jeannot Harias qui ont partagé avec moi le pire et le meilleur durant ces longues années d'études. Malgré leur jeune âge, ils n'ont pas ménagé leurs peines pour me soutenir et m'encourager avec leurs cœurs et accepter mes absences. Je dédie tous les fruits de mes efforts que j'ai fournis et je que fournirai encore pour eux.*

- *Je pense*

A mes beaux parents qui m'ont soutenu durant ces années d'études,

A mes frères et sœurs dont la compréhension et le soutien sont inégalables.

A mes amis dont les avis et les observations comme l'amitié dont ils m'honorent me furent dès le début de ces recherches de précieux stimulants.

A nos aînés et plus précisément à ceux qui nous ont inspiré dans nos recherches soit par leurs conseils directs, soit à travers les travaux qu'ils ont réalisés, soit à travers les exemples qu'ils donnent.

*Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.*

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	ii
RESUME.....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	xii
INTRODUCTION .....	1
 CHAPITRE 1- REVUE DE LA LITTERATURE .....	12
1.1. NOTION SUR L'ENTREPRISE.....	12
1.2. CULTURE.....	19
1.3. CULTURE NATIONALE.....	34
1.4. MOTIVATIONS DES TRAVAILLEURS.....	58
 CHAPITRE 2- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE .....	76
2.1. IDÉE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES.....	76
2.2. METHODES ADOPTEES.....	79
3.1. MODELE CONCEPTUEL.....	111
3.2. LES RESULTATS.....	117
 CHAPITRE 4 : ANALYSES - DISCUSSION ET RECOMMANDATION.....	214
4.1. VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE « LA CULTURE NATIONALE FORGELA MOTIVATION DES HOMMES AU TRAVAIL ».....	215
4.2. VERIFICATION DE LA DEUXEME HYPOTHESE « LE SALAIRE N'EST PAS LE SEUL FACTEUR PRINCIPAL DE MOTIVATION ».....	246
4.3 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	264
4.3.4.1.6. L'éthique malgache fait défaut à la personnalité.....	289
4.3.4.2. Faiblesse de la distance hiérarchique élevée.....	289
4.3.4.3. Faiblesse du collectivisme .....	290
4.3.4.4. Faiblesse de la Féminité.....	290
4.4. RECOMMANDATIONS .....	296

CONCLUSION.....	296
BIBLIOGRAPHIE.....	xiii
REVUES .....	xix
SITES INTERNET .....	xxii
ANNEXES .....	xxvi

## RESUME

La motivation et le comportement des consommateurs sont les études les plus menées pourtant, le personnel est aujourd'hui reconnu comme étant des « ressources importantes » pour le bon fonctionnement de l'entreprise et surtout pour une meilleure productivité. Les études sur la motivation et le comportement des travailleurs constituent de ce fait une condition pour pouvoir mener à bien la politique de gestion des ressources humaines d'une entreprise, voire parvenir à son développement. Savoir comment on peut bien motiver le personnel est une question fondamentale à se poser afin d'aider les managers d'entreprise à mieux traiter et mieux motiver le personnel. La présente thèse a conceptualisé un modèle pour comprendre le comportement et la motivation des travailleurs mais essaie également de répondre à la question de recherche : ***La culture nationale influe sur la motivation et le comportement des travailleurs ?*** L'étude, administrée par questionnaire sur 391 individus (travailleurs en entreprises) associe la culture nationale formée des valeurs, des mythes, des rites, de la distance hiérarchique, du degré d'individualisme ou collectivisme, de la féminité ou la masculinité, le degré de contrôle de l'incertitude et de l'orientation à court ou à long terme à la motivation et au comportement des travailleurs malgaches pour la première fois. Les résultats montrent que les personnes fortement attachées aux valeurs et normes culturelles de leurs pays en ont acquis une personnalité commune et que cette personnalité se traduit par leur comportement pouvant être également constaté au travail. Quant aux implications managériales, les entreprises ont intérêt à connaître les dimensions qui déterminent la motivation de leur personnel ainsi que leurs comportements qui en découlent. Par ailleurs, cette étude montre l'intérêt de développer son personnel grâce à la connaissance des variables telles que les valeurs, les mythes, les rites, la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, la féminité ou la masculinité, le degré de contrôle de l'incertitude et l'orientation à court ou à long terme. Ces paramètres sont à prendre en considération lors du traitement de la motivation du personnel. Ainsi, l'analyse de ces dernières a permis de modéliser la motivation et les comportements des travailleurs en montrant l'influence des variables personnelles et culturelles.

**Mots clés :** culture, culture nationale, valeurs, rites, mythes, symboles, distance hiérarchique, besoin, motivation, gestion des ressources humaines, comportement des travailleurs.

## ABSTRACT

The motivation and the behavior of the consumers are the most carried out studies nevertheless; the staff is today recognized as being "important resources" for the good operation of the company and especially for a better productivity. Studies on the motivation and behavior of workers are therefore a condition for carrying out the human resources management policy of a company or even its development. Knowing how to motivate staff is a fundamental question to help business managers to better treat and motivate their staff. The present thesis conceptualized a model to understand the behavior and motivation of workers but also to answer the research question if the national culture influences the motivation and behavior of workers. The study, administered by questionnaire on 391 individuals (workers in companies) associates the national culture: value, myth, Malagasy rites, hierarchical distance, the degree of individualism or collectivism, femininity or masculinity, the degree of control of the uncertainty and short or long-term orientation to the motivation and behavior of Malagasy workers for the first time. The results show that people who are really attached to the cultural values and norms of their countries have acquired a common personality. This personality is reflected in their behavior which can also be observed at work. For managerial implications, companies have an interest in knowing the dimensions that determine the motivation of their staff as well as their resulting behaviors. Moreover, this study shows the interest of developing its staff thanks to the knowledge of the variables such value, myth, Malagasy rites, hierarchical distance, the degree of individualism or collectivism, femininity or masculinity, the degree of control of the uncertainty and short-term or long-term orientation that must be taken into account when dealing with staff motivation. Thus, the analysis of the latter made it possible to model the motivation and the behaviors of the workers by showing the influence of the personal and cultural variables.

**Key words:** culture, national culture, values, rites, myths, symbols, distance, need, motivation, human resource management, worker behavior.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>ACP</b>	: Analyse en Composante Principale
<b>AFC</b>	: Analyse Factorielle de Correspondance
<b>ANOVA</b>	: Analysis Of Variance
<b>Av.</b>	: Avant
<b>BIT</b>	: Bureau International du Travail
<b>CANOE</b>	: Conscienciosité, Agréabilité, Neurotisme, Ouverture à l'expérience, Extraversion
<b>CI</b>	: Contrôle de l'Incertitude
<b>DH</b>	: Distance Hiérarchique
<b>FFOM</b>	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menace
<b>H</b>	: Hypothèse
<b>HEXACO</b>	: Honnêteté/ humilité, Emotivité, Extraversion, Amabilité, Conscienciosité et Ouverture à l'extérieur
<b>IBM</b>	: International business Machine
<b>IDH</b>	: Indice de Distance Hiérarchique
<b>IND</b>	: Indice de degré d'individualisme
<b>IND/ COLL</b>	: Individualisme/ Collectivisme
<b>INSTAT</b>	: Institut National de la STATistique
<b>JC</b>	: Jésus Christ
<b>LMD</b>	: Licence Master Doctorat
<b>OCEAN</b>	: Ouverture à l'expérience, Conscienciosité, Extraversion, Agréabilité, Neurotisme
<b>OIT</b>	: Organisation International du Travail
<b>OS</b>	: Objectif Spécifique
<b>PECO</b>	: Pays d'Europe Centrale et Orientale
<b>PESTEL</b>	: Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>POPDCORB</b>	: Planifier, Organiser, Personnel, Diriger, Coordonner, Rapport, Budgétiser
<b>PV</b>	: Procès Verbal
<b>Q</b>	: Question
<b>QCM</b>	: Questions à Choix Multiples
<b>QCU</b>	: Questions à Choix Unique
<b>R</b>	: Coefficient de Corrélation
<b>SDN</b>	: Sociétés Des Nations
<b>SMM</b>	: Syndicat des Magistrats de Madagascar
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>SWOT</b>	: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TVM</b>	: Televiziona Malagasy
<b>UE</b>	: Union Européenne
<b>USA</b>	: United States of America
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor
<b>VQL</b>	: Variable Qualitative



## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°1 : Hiérarchie des besoins et des sources de motivation ; trois classements concordants</b>	64
<b>Tableau N°2 : Relation entre l'organisationnel et la motivation</b>	75
<b>Tableau n° 3 : Analyse SWOT ou FFOM</b>	99
<b>Tableau N°4: Grille d'analyse</b>	101
<b>Tableau N°5 : Ethnies malgaches et localisation géographique</b>	120
<b>Tableau N°6: Répartition de la population par province</b>	121
<b>Tableau N°7: Scoring des déterminants de la croyance malgache</b>	125
<b>Tableau N°8 : Religion</b>	128
<b>Tableau N°9 : Estimation des échelles de valeurs</b>	132
<b>Tableau N°10 : Score des échelles de valeur</b>	133
<b>Tableau N° 11: Le respect de l'âge malgré le niveau hiérarchique :</b>	139
<b>Tableau N°12: Fréquence de l'importance du « Firaïankina »</b>	141
<b>Tableau N° 13 : Pratiques des rituels à Madagascar</b>	143
<b>Tableau N°14 : Caractéristiques retenues de la manifestation de la distance hiérarchique dans la famille</b>	148
<b>Tableau N°15 : Scoring de la manifestation de la distance hiérarchique dans la famille</b>	149
<b>Tableau N°16 : Fréquence de la « culture de la raison par l'âge »</b>	153
<b>Tableau N°17 : Manifestation de la distance hiérarchique à l'école</b>	156
<b>Tableau N°18 : Déterminants de la manifestation de la distance hiérarchique à l'école</b>	157
<b>Tableau N°19 : Scoring de la manifestation de la distance hiérarchique à l'école</b>	158
<b>Tableau N°20 : Les déterminants de la conception de la famille</b>	160
<b>Tableau N°21 : Scores obtenus des déterminants de la conception de la famille</b>	161
<b>Tableau N° 22: Fréquence de la femme entant qu'enseignant</b>	170
<b>Tableau N°23 : Résultats du sondage sur la devise des travailleurs malgaches</b>	172
<b>Tableau N°24 : Résultat sur la manifestation du contrôle de l'incertitude dans la famille</b>	175
<b>Tableau N°25 : Scoring des résultats de l'incertitude dans la famille</b>	176
<b>Tableau N°26 : Résultats du sondage sur le pouvoir d'épargner</b>	184
<b>Tableau N°27 : résultats du sondage sur le travail idéal pour les malgaches</b>	187
<b>Tableau N°28 : scores de la conception d'un travail idéal</b>	187
<b>Tableau N°29 : Organisation interne</b>	191
<b>Tableau N°30: Résultats du scoring de l'organisation interne</b>	192
<b>Tableau N°31 : Fréquence de la transgression du règlement intérieur</b>	195
<b>Tableau N°32 : Fréquence de la structure hiérarchique</b>	196
<b>Tableau N°33 : Style de direction</b>	197
<b>Tableau N°34 : Déterminants de relation interne du travail</b>	198
<b>Tableau N°35 : Scoring de la relation interne au travail</b>	199
<b>Tableau N° 36: Fréquence de la compétition non fructueuse</b>	201
<b>Tableau N°37 : Les caractéristiques de la motivation au travail</b>	203
<b>Tableau N° 38: Scoring des facteurs de motivation des travailleurs malgache</b>	204
<b>Tableau N°39 : Fréquence des niveaux de besoins secondaires des travailleurs</b>	209
<b>Tableau N° 40 : Fréquence des freins</b>	212
<b>Tableau N°41: Moyennes de territoire : région pour l'évaluation des valeurs malgaches</b>	216
<b>Tableau N°42 : Relation entre territoire : région et rituels</b>	217

<b>Tableau N°43 : Région et Religion.....</b>	<b>219</b>
Tableau N° 44 : Langue et valeurs malgaches.....	221
Tableau N° 45 : Le Territoire : la Région et la langue malgache.....	222
<b>Tableau N° 46: Tableau de moyennes entre l'intensité de la pratique religieuse et la valeur ....</b>	<b>223</b>
<b>Tableau N°47 : Religion et Rituels.....</b>	<b>225</b>
<b>Tableau N°48 : Moyennes du REGION pour l'évaluation de la MOTIVATION.....</b>	<b>226</b>
<b>Tableau N°49 : Langue malagasy employée au lieu de travail et Diplôme.....</b>	<b>228</b>
<b>Tableau N°50 : Moyennes de la religion pour l'évaluation de la motivation .....</b>	<b>229</b>
<b>Tableau N° 51 : Scores moyens de Décisions concertées pour l'évaluation de l'influence de la valeur malgache .....</b>	<b>231</b>
<b>Tableau N°52 : Valeurs moyennes de la structure hiérarchique dans l'évaluation de l'importance des valeurs malgaches .....</b>	<b>234</b>
<b>Tableau N°53 : Valeurs moyennes du "Fihavanana" dans l'évaluation de la MOTIVATION .....</b>	<b>236</b>
<b>Tableau N°54: Le droit d'aînesse et avoir une bonne relation de travail avec son chef direct ...</b>	<b>238</b>
<b>Tableau N° 55 : Corrélation entre la motivation et les différents éléments de la culture nationale .....</b>	<b>241</b>
<b>Tableau N° 56 : Les contributions .....</b>	<b>243</b>
<b>Tableau N°57 : Variance expliquée par les composantes.....</b>	<b>244</b>
<b>Tableau N°58 : Coordonnées des variables .....</b>	<b>244</b>
<b>Tableau N°59 : Moyennes de Freins pour évaluer les valeurs malgaches .....</b>	<b>249</b>
<b>Tableau N°60 : Relation entre « Fihavanana » et freins .....</b>	<b>250</b>
<b>Tableau N° 61: La sanction corporelle et le fait d'enfreindre les règles.....</b>	<b>251</b>
<b>Tableau N° 62: Relation entre frères et relation avec son chef direct .....</b>	<b>253</b>
<b>Tableau N°63 : Relation entre respect des parents et la relation avec le chef.....</b>	<b>255</b>
<b>Tableau N°64 : Relation entre frères et la compétition au travail.....</b>	<b>257</b>
<b>Tableau N°65 : Relation entre le refus aux parents et la transgressions des règles au travail ...</b>	<b>258</b>
<b>Tableau N° 66: Relation entre recrutement membre de la famille/ favoritisme et conflits.....</b>	<b>259</b>
<b>Tableau N°67 : Relation entre « Firaïankina » et communication interne .....</b>	<b>260</b>
<b>Tableau N°68 : relation entre l'égalité de travail et la féminité.....</b>	<b>262</b>
<b>Tableau N°69 : Statistiques descriptives de la valeur malgache et les composantes de la culture nationale .....</b>	<b>264</b>
<b>Tableau N°70 : Corrélations entre Valeur malgache et composantes de la culture nationale....</b>	<b>265</b>
<b>Tableau N°71 : Variables introduites / éliminées pour l'appréciation de la valeur malgache....</b>	<b>266</b>
<b>Tableau N°72 : Test ANOVA<sup>a</sup> des valeurs malgaches et des composantes de la culture nationale .....</b>	<b>266</b>
<b>Tableau N°73 : Récapitulatif des modèles de la variable dépendante « Valeur malgache ».....</b>	<b>267</b>
<b>Tableau N° 74 : Coefficients de la variable dépendante : valeur malgache .....</b>	<b>268</b>
<b>Tableau N° 75 : Analyse de la contribution de chaque variable sur la valeur malgache en rapport avec (<math>\beta</math>).....</b>	<b>270</b>
<b>Tableau N° 76 : Validité des paramètres.....</b>	<b>273</b>
<b>Tableau N° 77: Statistiques descriptives .....</b>	<b>275</b>
<b>Tableau N°78 : Corrélations entre motivation, travail idéal, organisation et relation interne ...</b>	<b>275</b>
<b>Tableau N°79 : Variables introduites / éliminées pour l'appréciation de la motivation .....</b>	<b>276</b>
<b>Tableau N° 80 : Test ANOVA de la variable dépendante Motivation.....</b>	<b>277</b>
<b>Tableau N°81 : tableau récapitulatif des modèles.....</b>	<b>277</b>

<b>Tableau N° 82 : Coefficients de la variable dépendante Motivation .....</b>	<b>278</b>
<b>Tableau N°83 : Analyse de la contribution de chaque variable sur la motivation en rapport avec (β) .....</b>	<b>280</b>
<b>Tableau n°84 : Tableau récapitulatif des forces et faiblesses de la culture nationale .....</b>	<b>295</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Structures juridiques et organisationnelles des entreprises .....	15
Figure N°2 : Modèle de culture de Geert HOFSTEDE .....	22
Figure N°3 : Composantes de la culture d'entreprise .....	29
Figure N°4: Modèle conceptuel de l'influence de la culture nationale sur les motivations des hommes au travail.....	112
Figure N°5 : Valeur moyenne de l'organisation interne .....	192
Figure N°6: Importance de la langue maternelle malagasy.....	193
Figure N°7 : L'importance de la concertation lors de la prise de décision .....	194
Figure N°8 : Fréquence du Style de direction .....	197
Figure N° 9: Fréquence de la méfiance entre collègues.....	200
Figure N°10: Fréquence de la rubrique poste occupé pas en fonction de l'âge.....	202
Figure N° 11: Principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches .....	203
Figure N° 12: Fréquence de la rubrique salaire .....	206
Figure N°13 : Fréquence des niveaux de besoins secondaires des travailleurs. ....	210
Figure N°14 : Fréquence des freins.....	213
Figure N°15 : Relation entre territoire et valeurs.....	216
Figure N°16 : Analyse factorielle de correspondance entre territoire et rites .....	218
Figure N°17 : Relation entre territoire et rites .....	219
Figure N°18 : Carte factorielle entre religion et valeurs .....	224
Figure N°19 : Relation entre Religion et rites .....	225
Figure N° 20: Carte factorielle de la relation entre territoire et motivation .....	227
Figure N°21 : Relation entre territoire et motivation.....	227
Figure N°22 : Carte factorielle de la relation entre religion et motivation.....	230
Figure N° 23 : Analyse en Composantes Principales de la valeur malgache et de la concertation au travail. ....	232
Figure N° 24 : Relation entre Valeurs malgaches et la concertation au travail .....	233
Figure N°25: Structure hiérarchique sur l'importance des valeurs malgaches au travail.....	235
Figure N°26 : Relation entre structure hiérarchique et les valeurs malgaches .....	235
Figure N° 27 : ACP du « Fihavanana » et de la motivation .....	237
Figure N°28: Carte factorielle des composantes de la culture nationale et de la motivation .....	239
Figure N°29 : Coordonnées des variables .....	245
Figure N°30 : Relation des variables de l'axe 1 .....	245
Figure N° 31: Relation des variables de l'axe 2 .....	246
Figure N°32 : Corrélation entre MOTIVATION/et Peur de sanction.....	247
Figure N°33 : Lien statistique entre MOTIVATION et Peur de sanction.....	247
Figure N°34 : Relation entre peur de sanction et la motivation.....	248
Figure N°35 : Relation entre « Fihavanana » et freins .....	250
Figure N°36: Sanction corporelle et le fait de ne pas enfreindre les règles.....	252
Figure N°37 : Relation entre sanction corporelle et le fait de ne pas enfreindre les règles .....	252
Figure N° 38: AFC de relation entre frères et relation avec son chef direct.....	254
Figure N°39: AFC du respect des parents et de la relation avec le chef direct.....	256
Figure N°40 : Relation entre respect des parents et relation avec les chefs .....	256
Figure N°41 : Relation entre relation entre frères et compétition.....	257
Figure N°42 : Relation entre recrutement du membre de la famille et favoritisme/conflit .....	260
Figure N°43 : Relation entre « Firaisankina » et communication interne.....	261

Figure N°44 : ACP de l'égalité de travail des hommes et femmes et le degré de féminité du pays.....	263
Figure N°45 : Relation entre l'égalité de travail entre homme et femme et degré de féminité du pays .....	264
Figure N°46 : contribution des variables sur la valeur malgache .....	270
Figure N°47 : Vérification de la première partie du modèle .....	271
Figure N°48 : Corrélations des éléments fondamentaux de la culture nationale avec Motivation .....	273
Figure N°49 : Vérification de la deuxième partie du modèle.....	274
Figure N°50 : Vérification de la deuxième hypothèse .....	280
Figure N°51 : Modèle recommandé.....	297

## INTRODUCTION

---

En ce monde en perpétuelle évolution, Henry MINTZBERG (1990) témoigne que « notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisations. Nous sommes nés dans ce cadre et ce sont encore elles qui ont veillé à notre éducation de façon à ce que plus tard, nous puissions y travailler »<sup>1</sup>.

E. Schein (1970) propose une définition devenue connue de tous qu'« Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités »<sup>2</sup>. Avec l'existence de la hiérarchie de l'autorité et des responsabilités, l'entreprise (vue comme une organisation — est alors un moyen structuré, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres salariés, dirigeants, actionnaires, etc.<sup>3</sup>) a besoin de se doter de techniques d'agencement des ressources qui est connu sous l'appellation de « Management ».

Le management étant une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'une organisation ou d'une entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs<sup>4</sup>.

La globalisation de l'économie, l'évolution des styles de motivation, la puissance des technologies de l'information imposent de nouvelles logiques managériales. De telles évolutions posent de graves problèmes d'adaptation, mais offrent en même temps des opportunités de développement à saisir. « L'entreprise doit ... développer sans cesse ses capacités opérationnelles et son intelligence stratégique, moins pour faire la guerre que pour assurer sa pérennité »<sup>5</sup>.

Pourtant, peu de choses symbolisent mieux le management moderne que le flux toujours croissant de conseils divers et variés sur la manière d'améliorer les résultats. Prenons la

---

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, traduit par Jean Michel BEHAR « Le management : voyage au centre des organisations », les éditions d'organisation, France 1990, p.13.

<sup>2</sup> <http://bricks.univ-lille1.fr> consulté le : 28/07/17

<sup>3</sup> Robins, Judge et Tran 2014] Stephen Robins, Timothy Judge et Véronique Tran, *Comportements organisationnels*, Pearson, 2014.

<sup>4</sup> [www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html](http://www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html) consulté le 28/07/17.

<sup>5</sup> Eric MILLIOT, « Le marketing symbiotique, la coopération au service des organisations », édition l'Harmattan, Paris, 1998, p.11. (304 pages).

stratégie<sup>6</sup>, une orthodoxie en vogue succède à une autre, chacune soit disant supérieure à la précédente. Ce qu'il ne faut jamais oublier, c'est que toutes les stratégies reposent sur certaines hypothèses implicites, sur ce qu'il faut faire pour aboutir à un résultat préalablement défini. La « qualité » est devenue un « diktat » (exigence absolue imposée par le plus fort notamment dans les relations internationales) plus qu'une motivation réelle. Le monde des entreprises est devenu, avec l'avènement de la mondialisation, très complexe où une idée (stratégie) qui marche à un endroit peut être catastrophique à un autre du fait de la différence au niveau des éléments de l'environnement. Alors que : « Réussir ce qu'on entreprend, c'est plus qu'une satisfaction »<sup>7</sup>. C'est le développement qui est le but recherché de tous, or cela exige une bonne gouvernance. Réussir sa vie, réussir son mariage, réussir dans son métier, réussir ses enfants, conduire son entreprise n'est que partiellement le fruit du hasard. C'est le résultat de l'effort soutenu et clairvoyant et pertinent.

Tous les dirigeants d'entreprise sont en quête de cette réussite sans jamais être sûr que leur entreprise est à l'abri de l'échec. Les succès et les échecs peuvent être expliqués largement par la qualité de gestion. Au point de départ, cette qualité est ou n'est pas assez forte pour favoriser des résultats spectaculaires. Toujours est-il que les entreprises petites, moyennes ou grandes essaient de favoriser sa politique générale afin d'être plus performantes. Mais avant de parler de la performance de l'entreprise, connaître ce qu'est d'abord une entreprise et tout ce qui tourne autour d'elle est important.

La définition la plus simple est sans doute de respecter une démarche traditionnelle consistant à présenter l'entreprise à partir de ses fonctions économiques. Pour le sens commun « une entreprise est définie par son activité : la production de biens et de services en combinant du travail et du capital (des équipements). Ces biens et services sont destinés à être vendus dans le but de réaliser un profit.

Entendre parler de gestion des finances ou matériels est assez fréquent et que celles –ci ont fait l'objet d'études et d'analyses approfondies et de pratiques plus que centenaires. Le concept de gestion des ressources humaines n'est apparu qu'assez récemment, bien que le personnel existe de tout temps dans l'entreprise. Les raisons de cette négligence en sont multiples, mais principalement il a été jugé que l'administration du personnel relève du bon sens. Toutefois, ce simple bon sens ne suffit plus si gérer les ressources humaines est encore

---

<sup>6</sup> Theodore Levitt « Réflexion sur le Management » Dunod, Paris 1991, p.89.

<sup>7</sup> Octave GELINIER « Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes » édition Hommes et techniques, Paris 1985, p. 11.

un art, cela devient de plus en plus une science avec ses techniques particulières. En effet, Théodore W SCHLUTZ – Prix Nobel de l'économie affirme qu' « il n'est de richesse que d'hommes ». Les compétences du personnel constituent pour l'entreprise un capital précieux et peuvent faire la différence entre deux entreprises ayant des moyens égaux en finances et en matériels. Autrement dit, ce qui fait qu'une entreprise soit plus compétitive qu'une autre, ce sont les hommes. Selon Vermot-Gaud (1986) dans la politique sociale de l'entreprise », ce qui différencie une entreprise performante d'une autre non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, et leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre et se copier.

Essayer de comprendre l'entreprise seule, sans s'intéresser à son environnement, c'est un peu comme essayer d'étudier la vie des poissons dans un aquarium.

L'entreprise fonctionne et évolue dans un environnement bien particulier. D'ailleurs, certains auteurs (en particulier Von Bertalanffy (1993)) envisagent l'entreprise essentiellement comme un système, qui échange avec son environnement. Selon Denis Lindon, l'environnement d'une entreprise peut être défini comme « l'ensemble des facteurs susceptibles d'exercer une influence sur ses activités, et qui échappe presque totalement à son contrôle » <sup>8</sup>. L'environnement comprend les institutions et les forces extérieures qui influencent son mode d'action et affectent ses performances : il détermine une série de contraintes et d'opportunités particulières. Ainsi, pour analyser l'entreprise, il convient cependant de distinguer la macro et la micro environnement.

La macro environnement c'est « tout » ce qui existe en dehors de l'organisation, c'est-à-dire de l'entreprise : situation politique, facteurs technologiques, facteurs économiques, facteurs **socioculturels** qui, par leur évolution, déterminent le contexte où l'entreprise vit. Par contre, la micro environnement indique tout ce qui influence directement la réalisation des objectifs de l'organisation ou de l'entreprise. Il s'agit d'une partie de l'environnement qui est critique de l'entreprise et limite ses marges de manœuvre et que ses influences positives ou négatives sont directement perceptibles et ressenties. L'entreprise est constituée, à l'intérieur de son organisation, d'un ensemble d'éléments hétérogènes. Quant à leur nature, leur structure et leur fonctionnement diffère (ressources : matérielles et incorporelles, financières, **humaines**), ces différents éléments regroupés en sous-système à l'intérieur de celle-ci.

---

<sup>8</sup> Denis LINDON et Frédéric JALLAT, « Le marketing », Dunod 5<sup>ème</sup> édition, p. 89.



C'est de **l'environnement interne** que les **ressources humaines** connu sous les termes **d'employés / travailleurs ou même salariés** de l'entreprise interviennent. Les organisations existent parce qu'elles ont, en leur sein, des hommes et des femmes qui, sans relâche, donnent le meilleur d'eux pour qu'elles vivent et se développent. Toutefois, si la ressource humaine constitue aujourd'hui la sève nourricière des organisations, il est tout aussi vrai que ces hommes et ces femmes attendent en retour beaucoup de leurs entreprises. De nombreux chercheurs tels WEBER, FAYOL(1966), Mc GREGOR (1969), ... se sont intéressés à l'analyse des besoins ou attentes de l'individu, en l'occurrence ceux pour qui la satisfaction est recherchée au travail ; donnant ainsi naissance au concept de motivation. L'intérêt du concept justifie l'abondance littéraire qui y est relative.

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail. Nous devons bien sûr en premier lieu donner une définition du concept de motivation afin de bénéficier d'un cadre de réflexion commun. La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand et Thill, (2005), p.18). On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance en matière de ressources humaines est fonction de motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, des capacités supérieures ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevé de performance et inversement.

Jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936)<sup>9</sup>. Cependant, la préoccupation de « motiver » les hommes au travail a toujours été présente à travers les âges. Ainsi, de la cravache (période de l'indignation de l'Homme par l'esclavage) à la considération des facteurs humains,

---

<sup>9</sup>Patrice Roussel : « La motivation au travail - concept et théories », Les notes du Lirhe n°326, octobre 2000, p.2.

l'évolution de la motivation au travail s'est faite parallèlement à la conception que l'on s'est fait de l'Homme et de son rôle dans la société.

Il existe ainsi une pléthore de définitions de la motivation au travail; mais de l'analyse des définitions ci-dessus énoncées, nous allons retenir celles qui suivent.

Le Petit Larousse français de 2008 définit la motivation comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.

Pour les spécialistes de la question, on retient que selon Bertrand Poulet<sup>10</sup>, la motivation peut être définie simplement comme « ce qui fait agir un individu pour un mobile ». Quant à Hellriegel, Slocum et Wood Man (2010), ils proposent une définition plus explicite du concept en ce sens que pour eux, « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif ».

Pour les spécialistes en marketing, «Les motivations d'un comportement déterminé sont les plaisirs (ou sentiments agréables) que ce comportement procure à l'individu, ou du moins que celui-ci en attend ».<sup>11</sup> Selon Lindon, les motivations peuvent être de nature physique (ou fonctionnelle) ou symbolique (ou imaginaire). Elle est naturellement très variable d'un comportement à un autre. Certains peuvent avoir des motivations fonctionnelles (confort, économie, maniabilité), d'autres à des motivations affectives (puissance, sécurité), d'autres à des motivations sociales (standing, originalité, conformisme).

Enfin, du point de vue administratif, le glossaire des termes relatifs à la gestion et à la réglementation précise que la « motivation est un élément incitateur qui pousse l'agent public à se mettre résolument au travail »<sup>12</sup>.

Concernant les recherches effectuées par les auteurs célèbres, les résultats tournent autour de la théorie des besoins. Comme **Douglas Mc Gregor (1960)** : S'appuyant sur la typologie de Maslow, ce chercheur constate que, de plus en plus, les directions des entreprises satisfont aux besoins physiologiques et de sécurité des individus. Partant donc de l'hypothèse selon

<sup>10</sup>In « les outils du manager », Les Editions Démos, Paris, p.31.

<sup>11</sup> Denis LINDON et Frédéric JALLAT, « Le marketing », Dunod 5<sup>ème</sup> édition, p. 205.

<sup>12</sup>Cité par Batonon, M., H., Lisette, « La motivation dans la Fonction publique béninoise », mémoire de fin de cycle, 1995-1996, p.7.

laquelle la conduite des individus est régie par les pratiques des dirigeants d'organisations, il a fait sortir la *théorie X* et la *théorie Y*.

**Koontz et O'Donnel (1980)** pensent que la motivation devrait être envisagée d'un point de vue systémique et situationnelle. Pour eux, le climat organisationnel est un facteur important qui peut pousser les gens à vouloir atteindre leurs objectifs que cela réponde à un besoin de pouvoir, d'accomplissement ou d'affiliation.

Par contre **Burrhus F. Skinner (1953)** propose une vision de l'homme opposée à celle de Maslow ou de Herzberg. Pour Skinner en effet, le comportement de l'individu est conditionné par son environnement. Selon sa *théorie durenforcement*, pour agir sur les comportements de l'individu, voire les modifier, Skinner propose donc d'agir sur les conséquences mêmes de ces comportements, étant entendu que l'individu reste rationnel.

C'est sur cet aspect que nous avons pris en considération l'existence d'un environnement qui peut affecter la motivation des employés mais qui demeure d'un environnement jugé ne pas avoir d'impact direct sur la motivation des hommes au travail. Cet environnement est le même que pour l'entreprise. Surtout concernant l'environnement culturel et notamment celui de la culture nationale qui fait l'objet de peu de recherche. En réalité, à quoi sert la culture ?

Dans la littérature managériale, les concepts de cultures sont couramment utilisés sans qu'ils soient explicitement bien définis. Lorsque les définitions sont proposées, elles ne font pas l'unanimité. Il est mieux d'annoncer et préciser celles qui sont retenues dans le cadre présent avant d'aller plus loin.

« La Culture est l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs caractérisant une société ou un groupe social englobant, outre les arts, et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »<sup>13</sup>

Selon l'anthropologue d'Oxford du XIX<sup>ème</sup> siècle, le professeur Taylor : « la culture ou la civilisation, prise dans son acception ethnographique large, est cet ensemble complexe composé par la connaissance, la croyance, l'art, la morale, la loi, les coutumes et toutes autres compétences et habitudes acquises par l'Homme en tant que membre d'une société ».

---

<sup>13</sup>Article 1 : Loi n° 2005-006 du 13 juin 2005 et du 14 juillet 2005 portant politique culturelle nationale, J.O N° 3004 du 12.12.05, Page 5401-5405 (Madagascar).

Pour les sociologues des organisations comme Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), Jean Daniel Reynaud (1989) ou Philippe D'Iribarne (1989 – 1998), ce terme désigne des habitudes, des coutumes, des attitudes et des valeurs.

Tout ce qui fait partie d'une société déterminée peut et ou est libre de ne pas reconnaître la culture de cette société. Contre, « L'accès à la culture est un droit fondamental et chaque individu a droit à la reconnaissance de sa culture, de son identité, à condition qu'il respecte celles des autres »<sup>14</sup>.

Si tout ceci concerne le mot « culture en général », qu'en est-il de la culture nationale?

La culture nationale est une notion qui se rapporte à un pays, à un Etat, au sens de l'Organisation des Nations Unies, à des croyances, des habitudes et les manières de penser, ainsi qu'à des valeurs partagées par ses citoyens. Les formes des institutions que chaque pays se donne reflètent sa culture. Ainsi l'œuvre de Crozier, 1970 ; 1971 ; 1979 ; 2000) a permis de montrer les ressorts de la bureaucratie en France et les résistances culturelles des Français au changement, à leur aversion pour les situations de face à face. Aussi, cet élément est-il susceptible d'influencer les comportements des membres individuels et collectifs et la conduite des organisations. D'Iribarne dans sa Logique de l'honneur (1989) montre l'importance de l'influence de cet élément. Une enquête ethnographique réalisée dans le cadre d'un programme de recherches sous sa direction en France, aux Pays-Bas, aux USA, l'amène à des conclusions éclairantes sur les spécificités des cultures respectives de ces pays et les conditions de leur mobilisation en tant que moteurs de la performance globale des organisations.

L'anthropologie symbolique de P. d'Iribarne plaide pour le développement de méthodes de gestion appropriées à chaque contexte culturel.

Beaucoup d'auteurs ont mené des études sur la culture nationale et la culture d'entreprise, ce qui nous semble plus près de la réalité est celles données par Geert HOFSTEDE, *ingénieur et psychologue Hollandais né en 1928, précurseur des études sur les origines des différences culturelles* ; qui a étudié depuis les années 70, les cultures organisationnelles et nationales, montrent que tout pays, quelle que soit sa taille, a sa propre culture et devrait en avoir. Concernant ces deux cultures, il a identifié, quatre dimensions qui ne sont autre que : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité

---

<sup>14</sup>Article 1 : Loi n° 2005-006 du 13 juin 2005 et du 14 juillet 2005 portant politique culturelle nationale, J.O N° 3004 du 12.12.05, Page 5401-5405 (Madagascar).

ou de féminité, le contrôle de l'incertitude<sup>15</sup>. Elles ont été revues et réétudiées après certaines critiques et il en a rajouté d'autres dimensions qui sont : l'orientation à court terme/moyen terme et l'indulgence/sévérité (qui ne fait pas partie de notre recherche).

De notre point de vue, il existe une relation étroite entre culture nationale et motivation ainsi que le comportement des travailleurs. Pour nous, les théories des besoins ne sont pas les seules à être considérées pour rendre les travailleurs plus productifs et épanouis. Le schéma qui indique que la culture nationale a une influence sur la culture d'entreprise peut aussi l'être pour la culture de l' « Etre ».

Associée aux théories de la motivation basées sur le facteur « besoin », nous avons également pris en considération ce que **Skinner** a dit à propos d'autres facteurs à prendre en compte comme « l'environnement des travailleurs » et notamment dans le cadre de notre recherche « la culture nationale » caractérisée par la structure, les habitudes et normes de vie, des us et coutumes et par certaines valeurs qui peuvent influencer sur la motivation de ses membres voire même traduits par leurs comportements effectifs. Toutefois, certaines de ces composantes qui devront être pris en considération peuvent avoir des inconvénients sur ces comportements.

La question qui se pose est dès lors : « **Quelle place/ou rôle occupe la culture nationale dans le façonnage<sup>16</sup> de la personnalité des hommes qui prennent part aux activités dans le monde du travail ?** »

Cette problématique soulève de nombreuses questions que nous pouvons formuler comme : Qu'est ce que la culture nationale ? Comment le travail est conçu par les travailleurs ? Qu'est ce qui motive les travailleurs ? Comment se comportent les travailleurs généralement ? En quoi, la culture nationale influe sur la motivation et le comportement des travailleurs ? Lesquelles des composantes de la culture nationale peuvent être considérées dans la politique générale de l'entreprise ? Toutes les composantes de la culture nationale malgaches sont – elles à prendre en considération dans le traitement de la motivation des travailleurs.

C'est pour pouvoir répondre à toutes ces questions que nous avons choisi notre sujet de thèse sur la Symbiose entre « **la culture nationale et la motivation des travailleurs** ».

---

<sup>15</sup> Etant définie comme une aversion du risque.

<sup>16</sup> Littéraire. Former quelqu'un par l'éducation, le métier, etc. ; du 28-07-17 sur :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fa%C3%A7onner/32594#Lqc0x205IVUDdhbD.99>, consulté le 28 juillet 2017.

Ici, symbiose est pris au sens figuré : « Fusion, union de plusieurs choses; association étroite et harmonieuse entre des personnes ou des groupes de personnes. *Symbiose entre quelque chose et quelque chose ; symbiose de l'information et de la publicité* »<sup>17</sup>.

Si nous avons pris les termes de la motivation des ressources humaines au centre de nos intérêts ; c'est pour pouvoir aider les dirigeants d'entreprise car trouver l'efficacité d'une équipe au travail n'est pas une tâche évidente. Si on y ajoute l'hétérogénéité du point de vue de l'origine culturelle, le niveau de complexité monte d'un cran. Plusieurs gestionnaires et chefs d'équipe s'interrogent afin de gérer adéquatement les équipes multiculturelles ainsi que sur les pratiques accessibles qui permettront de bénéficier de ces ressources indispensables. Il est intéressant pour les dirigeants d'entreprise de connaître ces comportements afin de mieux traiter et déterminer les sources de motivations de ces employés. Aussi, comme **Kristen Smalley** l'affirme, la motivation est un des éléments moteurs qui fait avancer vers l'atteinte de l'objectif de l'entreprise. Pour elle, « Ce n'est un secret pour personne : les employés heureux s'impliquent davantage. Ils font de meilleurs dirigeants. Ils travaillent mieux en équipe. Ils sont plus créatifs, stratégiques et innovateurs. Ils s'absentent moins souvent. Ils s'adaptent plus facilement et sont anxieux de relever de nouveaux défis »<sup>18</sup>.

Pour ce qui est de la culture nationale, la raison du choix est que, l'entreprise étant un système composé d'agents et d'acteurs, il ne faut pas oublier que, même si ces agents partagent la culture de l'entreprise, ils ont également leur propre culture comme le souligne Le Moigne : [le système ... ] *un objet qui, dans un environnement, dotés de finalités exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique*<sup>19</sup>.

Les raisons qui nous ont poussés à choisir le lieu d'intervention ou bien le lieu où nous allons effectuer nos recherches, Madagascar est certes la terre de nos ancêtres, mais aussi par sa diversité culturelle et ethnique ; les avantages sont considérables aussi bien pour les employés que pour les employeurs. Il s'agit là de la définition même d'une situation gagnant-gagnant.

De ce fait, notre **objectif global** est **d'aider les managers d'entreprise à connaître l'influence que la culture nationale peut avoir sur la motivation des hommes au travail,**

<sup>17</sup><http://www.cnrtl.fr>, encyclopédie, consulté le 22/02/17.

<sup>18</sup>Kristen Smalley – (Gestionnaire de contenu) dans [www.randstad.ca/fr/workforce360-tendances/archives/le-secret-des-travailleurs-heureux-et-productifs\\_610/](http://www.randstad.ca/fr/workforce360-tendances/archives/le-secret-des-travailleurs-heureux-et-productifs_610/), consulté le 28-05-17.

<sup>19</sup> J. L. LE MOIGNE, La théorie du système général, 2<sup>ème</sup> édition, presses Universitaires de France, Paris 1984, p.56.

**leurs sources de performance.** Afin d'aboutir à vérifier cet objectif global, des objectifs spécifiques, plus détaillés dans la recherche méritent d'être bien défini et orienter le cadre de l'étude.

En ce qui concerne les **objectifs spécifiques** : il s'agit de définir et détailler ce qu'est la culture nationale ; de connaître la conception du travail chez les travailleurs ; de déterminer les principaux facteurs de motivation des travailleurs ainsi que leurs comportements effectifs ; analyser les interactions des composants de la culture nationale sur la motivation. A cet effet, supposons que :

- première hypothèse : « La culture nationale influe fortement sur la motivation et le comportement des hommes au travail. »
- deuxième hypothèse : « L'entreprise a intérêt à respecter la culture nationale pour avoir une équipe performante au travail. »

Nous avons choisi une méthodologie qui repose à la fois sur des raisonnements Inductifs et déductifs :

L'approche déductive nous sert pour l'analyse des recherches déjà effectuées par les auteurs, les chercheurs, les spécialistes et/ ou par d'autres auteurs œuvrant à propos de la culture nationale, la culture nationale malgache, la motivation et le comportement des travailleurs pour en déduire ce qui nous semble correcte à adopter ou à critiquer ou à améliorer dans le cadre de notre recherche.

L'approche inductive nous aide pour la validation, de notre modèle par des recherches de résultats pertinents concernant les comportements effectifs ainsi que les principales motivations des travailleurs, du modèle que nous avons proposé.

Pour la méthode de collecte de données, dans le but d'avoir un maximum d'informations, la **méthode qualitative** est adoptée. Concernant les techniques de cette méthode qualitative, nous avons adopté :

- **L'observation directe non participante**, vu que le domaine de l'étude concerne le comportement d'une personne : travailleur, nous allons essayer d'observer les comportements effectifs de ces travailleurs pour pouvoir vérifier s'ils agissent en fonction de leur humeur seulement, de leurs besoins ou de leurs motivations.

- **La documentation**, vu que nous avons besoin des données secondaires pour la fondation théorique de notre étude surtout pour la revue bibliographique. Elle nous sert de cadrage afin que nous puissions apporter une amélioration (notre apport personnel) par rapport aux recherches déjà effectuées. Avec la revue de la littérature, l'analyse du contenu sera faite, déterminer les informations communes aux ouvrages et savoir s'il existe des informations spécifiques dans certains d'entre eux.

- **L'entretien** : comme nous avons besoin des informations venant des personnes, notamment des responsables d'entreprise, les spécialistes en malagasy et en histoire, des responsables d'écoles mais également des représentants des syndicats et des inspecteurs de travail, nous avons adopté l'entretien auprès de ces personnes afin de connaître leurs Gestions des Ressources Humaines, leurs idées concernant la culture nationale et ses impacts sur le comportement des employés malgaches, les histoires marquantes de Madagascar et leurs orientations, les principaux freins connu par rapport aux raisons de plaintes auprès de l'inspection du travail, ...

- **L'enquête par sondage** : afin de valider les résultats obtenus de l'observation, de la documentation, et de l'entretien, nous avons eu recours à l'enquête par sondage pour les recherches empiriques concernant la culture nationale au quotidien des hommes malgaches au travail, ainsi que leurs comportements et leurs motivations.

Pour mener à bien ce travail, le plan de notre étude est divisé en quatre chapitres. Premièrement le cadre général de l'étude dans lequel nous allons faire les revues de la littérature; le deuxième chapitre sera consacré pour le détail de la méthodologie de recherche adoptée. Le but du troisième chapitre étant de présenter tous les résultats obtenus tout en démontrant premièrement un modèle conceptuel ; enfin c'est dans le dernier chapitre que la discussion et les recommandations se feront.



# CHAPITRE 1- REVUE DE LA LITTÉRATURE

---

Ce que l'on attend d'un travail de recherche est de d'apporter quelque chose de nouveau, d'original. L'originalité est tout le sens de la revue de la littérature. Il est important de maîtriser ce qui a déjà été fait en matière de recherche en matière de recherche pour pouvoir positionner sa propre recherche de manière à ce qu'elle apporte quelque chose de plus à ce qu'elle soit originale.

D'où les objectifs de la revue de littérature<sup>20</sup> sont : identifier la frontière entre ce qui a déjà été fait et qui a besoin d'être étudié; découvrir des variables importantes liées au sujet; faire une synthèse et élaborer une perspective nouvelle ; identifier des relations entre des idées et des pratiques; établir le contexte du problème; établir la signification du problème; acquérir le vocabulaire et les concepts liés au problème ; comprendre la structure du sujet; établir un lien entre les idées et les cadres théoriques d'une part, et leurs applications de l'autre; replacer le sujet dans une perspective historique de manière à montrer que l'on maîtrise à la fois l'histoire du problème et l'état le plus récent de son développement.

Ce premier chapitre présente alors les études existantes sur les disciplines entreprises, culture, culture nationale et motivation des travailleurs. Le but est de déterminer les liens existants entre ces disciplines d'une part et d'autre part d'étudier dans quelle mesure elles interagissent entre elles afin que nous puissions conceptualiser notre modèle de recherche, l'originalité de notre thèse.

## 1.1. NOTION SUR L'ENTREPRISE

L'entreprise constitue certainement l'un des leviers de l'économie d'un pays étant donné qu'elle est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.

### 1.1.1. Essai de définition

Une entreprise peut d'abord être définie comme l'action d'entreprendre, c'est-à-dire comme une initiative, une action conduite de façon volontaire et organisée en vue d'atteindre un

---

<sup>20</sup> Adapté de Hart, 2009, p.27

objectif économique ou social. Mais la notion s'applique aussi à des actions poursuivant des objectifs d'ordre général. Ainsi, une expérience scientifique, la tentative pour battre un record sportif, l'organisation d'une manifestation, pourront être caractérisées comme des entreprises courageuses ou ingénieuses, nécessaires ou vaines.

Mais dans l'usage qui prévaut aujourd'hui, l'entreprise est surtout considérée comme « une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon plus stable et structurée »<sup>21</sup>.

Cette acception « moderne » caractérise, tout d'abord l'entreprise par l'objet qu'elle poursuit. A cet égard, on définit souvent « les entreprises comme des organisations menant des activités orientées vers la recherche de profit ». Mais ce critère ne présente pas un caractère suffisamment général. En effet, quoique la plupart des entreprises poursuivent un but lucratif, certaines conduisent une activité sans but lucratif et ne cherche pas d'abord à dégager un gain monétaire. Plutôt que la recherche de profit, « c'est donc l'exercice à titre principal de missions économiques relatives à la production, à la distribution, à l'échange, au financement de biens ou de services qui permet de distinguer les entreprises des autres entités effectuant certaines opérations économiques », mais auxquelles sont assignées des missions fondamentales d'un autre ordre<sup>22</sup>.

En outre, la notion d'entreprise s'applique à une organisation stable et structurée, quelles que soient par ailleurs sa taille et sa forme juridique. On parlera ainsi d'entreprises à propos d'entités qui regroupent aussi bien quelques personnes que des centaines de milliers de salariés ; de même, les entreprises peuvent être des affaires personnelles ou familiales, des sociétés commerciales, mais également des établissements publics, des associations ou des groupements d'intérêt économique ; elles peuvent fonctionner dans le cadre local d'une petite ville ou d'un quartier ou se développer à l'échelle internationale.

Enfin, la notion ne s'applique qu'à des entités relativement autonomes. Elle suppose, en effet, une capacité de décision et d'impulsion : les entreprises constituent la source fondamentale des initiatives dans des économies au fonctionnement largement décentralisé.

---

<sup>21</sup> Elie COHEN « Dictionnaire de gestion » édition : La découverte, Paris 2001, 415 Pages, p.129.

<sup>22</sup> Concernant le religieux, la culture ou la politique.

Si le discours des praticiens de l'économie abonde en référence à l'entreprise en général et vise ainsi une entité générique quasi mythologique, la diversité des entreprises réelles rend fragile tout énoncé global à leur propos.

### **1.1.2. Diversité des finalités poursuivies par les entreprises**

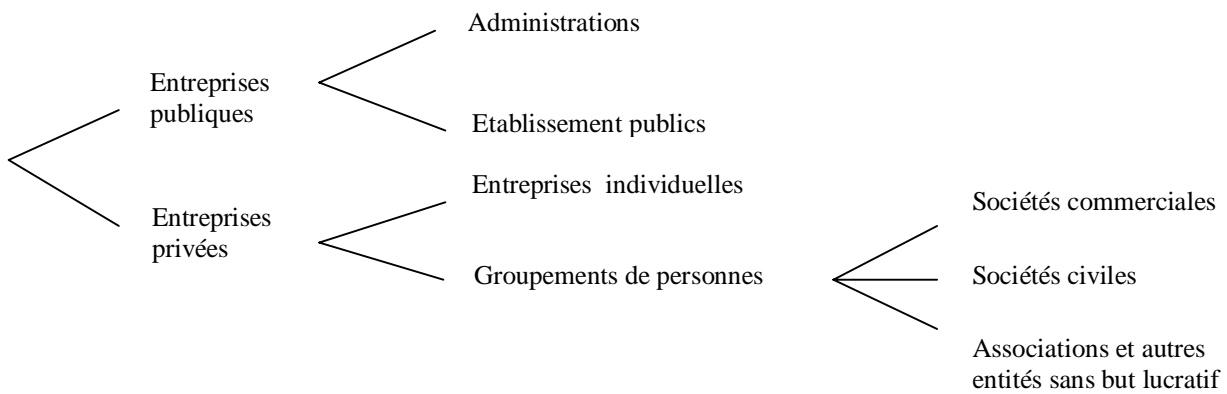
Les entreprises réelles poursuivent des finalités fondamentales disparates et parfois divergentes. Dans des économies de marché, la plupart des unités économiques sont clairement orientées vers la recherche du profit ; les entreprises à but lucratif constituent donc les entités les plus typiques et, généralement, les plus nombreuses.

D'autres entités privées, à but non lucratif, cherchent à assurer d'abord leur survie et leur pérennité tout en rendant un service à leurs adhérents. C'est le cas pour les coopératives, les mutuelles, certaines associations et, de manière générale, toutes les institutions relevant de l'économie sociale. Cette dernière constitue ainsi un « tiers secteur » qui compte en France des milliers de coopératives, d'associations, de mutuelles exerçant leur activité dans des branches diverses de l'industrie, du commerce, de la banque et de l'assurance.

Enfin, des entités publiques sont dotées d'une certaine autonomie juridique et fonctionnelle ; ainsi, certains établissements publics poursuivent une activité économique qui entre dans le cadre de leurs missions de service public et ne vise pas, à titre principal, la réalisation d'un profit.

### **1.1.3. Diversité des structures juridiques et organisationnelles des entreprises**

Par ailleurs, les entreprises s'organisent sur la base de structures juridiques particulièrement diversifiées. Il convient tout d'abord de distinguer celles qui constituent des entités de droit public (administrations et établissements publics) et celles qui relèvent du droit privé. Parmi ces dernières, une deuxième distinction peut être opérée entre des entreprises individuelles et des groupements de personnes. Enfin, parmi ces groupements, il est possible de distinguer les sociétés commerciales, des sociétés civiles et des entités à but non lucratif.

**Figure N°1 : Structures juridiques et organisationnelles des entreprises**

**Source :** Elie COHEN « Dictionnaire de gestion » édition : La découverte, Paris 2001, p.129.

Nous avons vu ultérieurement la diversité des structures juridiques et organisationnelles des entreprises nous allons analyser maintenant la diversité des dimensions et influence stratégique des entreprises.

#### **1.1.4. Diversité des dimensions et de l'influence stratégique des entreprises**

Enfin, les entreprises diffèrent en raison de leurs dimensions. La disparité dimensionnelle ne met pas seulement en cause des aspects quantitatifs, mais également des dimensions qualitatives fondamentales. Au plan du fonctionnement interne, la dimension détermine la complexité des problèmes de gestion que les entreprises doivent maîtriser. Quant aux relations avec leur environnement, la taille des entreprises influence manifestement leur capacité d'initiative et leur aptitude à exercer une influence sur leurs concurrents et leurs partenaires.

Malgré l'importance que revêt ce critère, il reste cependant difficile de proposer un indicateur qui mesure de façon satisfaisante et univoque la dimension économique et stratégique des entreprises. Pour un classement des entreprises d'après la taille, on peut ainsi retenir de multiples critères qui conduisent à des représentations discordantes de la répartition dimensionnelle.

-L'effectif employé privilégie la contribution des entreprises à l'emploi global, mais ne tient pas compte de leur contribution productive ni de leur dotation en capital productif ou financier.

-Le chiffre d'affaires mesure le montant des ventes effectuées ; mais il ne fournit pas une évaluation adéquate de la richesse créée, ni du potentiel productif des entreprises.

-La valeur ajoutée ne retient que la richesse créée par les entreprises et leur contribution au produit intérieur brut, mais ne propose pas de mesure de leur potentiel.

-Le total du bilan, c'est-à-dire le montant cumulé des actifs correspond à la fois à la valeur des moyens d'activité et à l'enveloppe des ressources financières confiées à l'entreprise ; il en mesure donc le potentiel productif et financier, mais non les flux d'activité productive ou commerciale.

-Le montant des capitaux propres correspond à la richesse investie par les propriétaires, telle qu'elle est traduite par la comptabilité. Mais il n'englobe pas l'ensemble du potentiel productif et ne tient pas compte de l'échelle des opérations réalisées.

-La capitalisation boursière correspond à la valeur globale de l'entreprise, telle qu'elle ressort du produit du nombre d'actions par la valeur boursière (ou le cours boursier) de chaque action.

Si telles sont la diversité des dimensions et l'influence stratégique des entreprises, la section suivante va nous montrer quels sont les différents points communs que toutes entreprises doivent avoir.

### **1.1.5. Caractères communs aux entreprises**

Malgré tous les caractères qui permettent de les différencier, les entreprises présentent un certain nombre de traits communs qui permettent de justifier des analyses et des propos théoriques relatifs à l'entreprise en général.

D'une part, toutes les entreprises assument des fonctions fondamentales d'approvisionnement, de production et de vente ou de distribution, quelles que soient par ailleurs leur métier, leur statut juridique ou leurs tailles. D'autre part, les termes des problèmes de calcul économique soulevés par des décisions d'investissement, de financement ou d'exploitation, ainsi que les méthodes et les critères qui permettent de les traiter présentent, dans leur ensemble, des caractères communs.

Pour une large part, les règles juridiques et fiscales qui régissent les activités des entreprises, et notamment leurs actes de commerce, présentent un caractère objectif ; elles s'appliquent donc à toutes les entités qui s'y livrent, quelle que soit leur nature.

Enfin, les entreprises sont enserrées dans un réseau de relations socio- économiques qui présentent également des traits communs à toutes les entreprises.

Au total, l'ensemble des entreprises présente un caractère suffisamment homogène pour fonder la cohérence et la relative unité des pratiques de gestion et des sciences de gestion. En revanche, la disparité persistante des entreprises justifie la différenciation des approches concrètes des problèmes de gestion, en raison des caractères singuliers des entités dans lesquelles ils se posent.

Certains auteurs comme Friedberg (voir Berry 1994), Schein (1985) ou Pesqueux (2004) emploient plus couramment le terme de culture organisationnelle tandis que P. D'Iribarne (1986) et M. Thevenet (1986) utilisent plutôt celui de culture d'entreprise. L'un et l'autre désignent le mode de raisonnement, de sentir et d'agir communs aux membres d'une organisation, d'une entreprise.

Diriger une entreprise consiste non seulement à exécuter ces différentes fonctions mais surtout à garantir sa pérennité face à un environnement qui peut constituer une opportunité ou une menace pour elle.

#### **1.1.6. Environnement de l'entreprise**

Essayer de comprendre l'entreprise seule, sans s'intéresser à son environnement, c'est un peu comme essayer d'étudier la vie des poissons dans un aquarium !

L'entreprise fonctionne un peu selon le même système : elle n'est ce qu'elle est, que parce qu'elle évolue dans un environnement bien particulier. Le système étant généralement défini comme un ensemble d'éléments articulés et interconnectés en vue d'atteindre une série d'objectifs comme le souligne Le Moigne : « ensemble d'éléments, [le système] est surtout l'ensemble de leurs interrelations »<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> J. L. LE MOIGNE, « Les systèmes de décision dans les organisations », presses universitaires de France, Paris, 1974, p.27. Notons que l'auteur refuse quelques années plus tard d'associer la notion de système à celle d'ensemble, mais nous estimons néanmoins que le terme *élément*, compris comme composant actif, reste valable

D'ailleurs, certains auteurs (en particulier Von Bertalanffy) envisagent l'entreprise essentiellement comme un système, qui échange avec son environnement. L'entreprise se définit par opposition à son environnement. Selon Denis Lindon, l'environnement d'une entreprise peut être défini comme « l'ensemble des facteurs susceptibles d'exercer une influence sur ses activités, et qui échappe presque totalement à son contrôle »<sup>24</sup>.

#### **1.1.6.1. Environnement global ou spécifique**

Pour l'entreprise, l'environnement comprend les institutions et les forces extérieures qui influencent son mode d'action et affectent ses performances : il détermine une série de contraintes et d'opportunités particulières. Ainsi pour analyser l'entreprise, il convient cependant de distinguer l'environnement global de l'environnement spécifique.

Par environnement global, on entend « tout » ce qui existe en dehors de l'organisation, c'est-à-dire de l'entreprise : situation politique, facteurs technologiques, facteurs économiques et sociaux qui, par leur évolution, déterminent le contexte où l'entreprise vit. L'impact de ces différents facteurs est indirect et concerne plus les potentialités générales que des influences directes clairement établies.

Par contre l'environnement spécifique indique tout ce qui influence directement la réalisation des objectifs de l'organisation ou de l'entreprise. Il s'agit d'une partie de l'environnement qui est critique de l'entreprise et limite ses marges de manœuvre et que ses influences positives ou négatives sont directement perceptibles et ressenties.

#### **1.1.6.2. Environnement interne ou externe**

Les éléments qui affectent l'entreprise sont à la fois de nature interne et externe. L'environnement interne touche des éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle. Ils peuvent être des forces ou des limites/ faiblesses.

L'environnement externe est composé de facteurs qui sont hors de contrôle de l'entreprise. Ils peuvent être des opportunités ou des menaces.

---

pour des raisons didactiques évidentes. C'est pourquoi nous garderons ce vocable au cours des développements qui suivent.

<sup>24</sup> Denis LINDON et Frédéric JALLAT, « Le marketing », Dunod 5<sup>ème</sup> édition, p.180.

#### **1.1.6.2.1. Environnement externe**

L'environnement étant défini comme l'ensemble des données et des variables externes à l'entreprise qui ont une influence sur son fonctionnement et qu'elle doit intégrer la stratégie ; il constitue des contraintes ou des moyens d'action pour l'entreprise. C'est dans ce cadre que l'on définit l'environnement externe comme l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise et sur lesquels l'entreprise ne peut agir mais qui s'imposent à elle (environnement : réglementaire écologiques, démographique, concurrentiel, technologique, **socioculturel**,...), l'environnement externe de l'entreprise est constitué des entrées de matières premières, des informations, des capitaux et des sorties de biens et services ainsi que les informations. Il est lié à la conjoncture macro-économique.

#### **1.1.6.2.2. Environnement interne**

L'entreprise est constituée, à l'intérieur de son organisation, d'un ensemble d'éléments hétérogènes quant à leur nature, leur structure et leur fonctionnement (ressources : matérielles et incorporelles, financières, **humaines**), ces différents éléments regroupés en sous-système à l'intérieur de celle-ci. Ainsi nous retrouvons le sous-système physique qui réalise les transformations matérielles nécessaires au cycle d'approvisionnement de production et de commercialisation qui conduisent à l'acquisition des facteurs de production et à la réalisation des ventes ; le sous-système financier assure les échanges monétaires reliant l'entreprise à l'extérieur, il traite essentiellement des flux financiers, affectation des budgets aux divers services ; le sous-système de gestion traite du flux d'information dont il assure la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion.

C'est dans l'environnement interne de l'entreprise que la culture d'entreprise intervienne en premier, par contre, cette culture d'entreprise est à son tour influencée par l'environnement externe à l'entreprise.

### **1.2. CULTURE**

Si la prise en compte du rôle de la culture dans une organisation est plus récente, il est devenu depuis une trentaine d'années un thème récurrent, qui suscite de nombreux travaux.



Lorsque des hommes se trouvent dans un même lieu, communiquent entre eux, travaillent ensemble et réalisent des projets communs, il se développe parmi eux des processus d'harmonisation : harmonisation des modes de perception, de pensée et des modes de comportement. Cela ne veut pas dire que tous les individus se comportent de la même façon ni qu'ils pensent à la même chose, mais il se constitue des référents communs auxquels ils reviennent soit pour choisir le comportement que chacun va adopter, soit pour juger ce qui est bon et ce qui est mauvais, ce qui est mauvais et ce qui est faux<sup>25</sup>. Par exemple, le personnel est d'accord sur l'importance de la ponctualité (arriver à l'heure au lieu de travail) et que soit sanctionné celui qui arrive en retard.

Dans cet exemple, nous voyons que le consensus parmi le personnel concerne le comportement de travailleurs, celui de la perception et de la gestion de l'entreprise. Ce sont des normes de comportement liées à des valeurs telles que la discipline, la responsabilité, la compétitivité. Cet ensemble de normes et de valeurs représentent ce que nous appelons « la culture d'entreprise ou culture organisationnelle »<sup>26</sup>. Nous pouvons parler de culture organisationnelle parce que ce qui est vrai pour l'entreprise est vrai pour toute organisation, qu'elle soit une administration, un établissement de santé, d'éducation ou une association non gouvernementale.

Dans l'exemple précédent, nous avons supposé que l'ensemble de personnel est « d'accord » sur une façon de penser ou une façon d'agir, mais la réalité est plus complexe. En effet, nous pouvons nous trouver dans une situation où certains groupes d'employés ont une certaine vision de l'entreprise et du travail, des normes et des valeurs qui paraissent opposés sinon différentes de celles que partagent d'autres groupes. Ces différences peuvent être remarquées à travers les unités dans une même organisation telles que l'unité commerciale et l'unité de production, entre différents niveaux hiérarchiques tels que les cadres et les ouvriers, les ouvriers et les employés de bureau etc. Il faut donc s'attendre à ce qu'il n'y ait pas une véritable harmonie dans les cultures au sein d'une même organisation.

Chaque entreprise a sa propre culture et chaque auteur a sa propre vision concernant la notion de la culture et ce qui nous amène à voir les différentes approches de la culture.

---

<sup>25</sup> Armand DAYAN et al, « Manuel de gestion », volume 1, édition ellipses/AUF, Paris 1999, p.111.

<sup>26</sup> Idem.

### 1.2.1. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA CULTURE

Le concept de culture a fait l'objet de nombreuses recherches, en effet, dans un monde où les échanges entre personnes se multiplient. Définir la culture et appréhender son impact sur le comportement des individus est primordial.

#### 1.2.1.1. Définition de la culture

Le mot culture provient du latin « cultura », vient lui-même du verbe latin « colo », « colère » qui désignait le fait de cultiver, soigner la terre. Jusqu'au XV<sup>ème</sup> siècle, le mot culture a servi exclusivement à désigner le travail de la terre. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, la culture était synonyme de civilisation, elle désignait l'ensemble des productions sociales issues de l'homme comme la socialisation, l'éducation, etc... Au fur et à mesure, le terme culture a acquis un sens plus large et proche de la notion d'un « esprit de vivre ». En 1871, Taylor définissait la culture comme « un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société »<sup>27</sup>. A ce stade, la notion de culture correspond donc à un domaine très vaste, puisqu'elle couvre pratiquement toutes les activités créées par l'homme.

Les anthropologues ont fait sortir une théorie qui s'articule autour de deux postulats majeurs :

- Chaque peuple a une culture.
- Chaque peuple a le souci de préserver sa culture.

Dans une définition psycho-anthropologique de la culture, Clanet (1993 :15) dit ceci : « *La culture est un ensemble de systèmes de significations propres à un groupe ou à un sous groupe, ensemble de significations prépondérantes qui apparaissent comme valeurs et donnent naissance à des règles et à des normes que le groupe conserve et s'efforce de transmettre et par lesquelles il se particularise, se différencie des groupes voisins* ».

De cette définition, il ressort que chaque communauté a une culture qu'il préserve jalousement en même temps qu'il cherche à transmettre aux générations futures. Plus fréquemment,

---

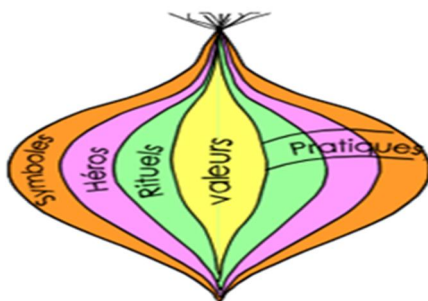
<sup>27</sup>Diggs A. et Berger B. (2004), « Cultural Competence : Overcoming Bias », U.S. Pharmacist, no 29:06, 15 juin, p.94, citée dans : [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/hernandez\\_1\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_1_g/capitulo2.pdf), consulté le 02-04-16.

certain auteurs attribuent à la culture le terme d'identité. C'est pour cela que le Père Mveng, cité par Nguele Biyo'o (2007 :125) est lui aussi de la mouvance de l'identité culturelle et donne la définition suivante : « *L'identité est par définition ce qui fait qu'un être est lui-même et se distingue de tous les autres. Parler d'identité culturelle, c'est donc parler en tout premier lieu de l'héritage culturel d'un peuple, d'un pays, d'une nation dans ce qu'il a de riche ou pauvre, dans sa variété, son originalité, dans ce qui précisément le rend différent des héritages culturels des autres peuples* ».

En 1986 Gary R. Weaver a créé un modèle, qui compare la culture à un iceberg et la divise en deux parties : une partie visible-externe et une partie invisible-interne. La première partie résume les caractéristiques les plus représentatives d'une culture, comme la langue, l'histoire, la géographie, la littérature, la musique et l'alimentation. Par contre, la partie invisible-interne désigne les valeurs, les codes culturels, le langage corporel et les règles de politesse.

Le psychologue néerlandais Geert Hofstede a élaboré un modèle comparable à ceux de l'iceberg, le célèbre «modèle de l'oignon»<sup>28</sup>:

**Figure N°2 : Modèle de culture de Geert HOFSTEDE**



Source : <http://asp.revues.org/docannexe/image/979/img-3.png>, page consultée le 12 septembre 2015.

Dans la couche intérieure, au cœur de l'oignon, G. Hofstede (2010) situe les valeurs d'une culture, celles qui représentent la partie invisible. Selon G. Hofstede, la culture est une « programmation mentale » qui distingue les membres d'une culture par rapport à l'autre. Chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et ses membres se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée. Entre 1967 et 1972, Geert Hofstede, a fait une enquête au sein de la multinationale américaine IBM pour établir une

<sup>28</sup><http://asp.revues.org/docannexe.png>, page consultée le 12 septembre 2015.

comparaison entre les cultures et pour montrer que cette « programmation mentale » a un impact sur le management et l'organisation d'une entreprise.

Si telle est la vision d'Hofstede sur la culture, voyons ensuite la diversité de cultures.

### **1.2.2.1. La diversité de cultures**

L'observation et l'étude de cultures très différentes peuvent conduire à deux attitudes opposées, l'ethnocentrisme et le relativisme culturel.

L'ethnocentrisme<sup>29</sup> consiste à juger une autre culture en fonction de ses propres normes et valeurs, à ramener les traits culturels observés à ceux qui sont connus, voire à estimer cette culture inférieure ou méprisable. L'ethnocentrisme peut ainsi mener au racisme<sup>30</sup> (doctrine qui met en avant des différences biologiques réelles ou imaginaires pour justifier la supériorité d'une culture et d'un groupe sur les autres), ou même à l'ethnocide (l'ethnie étant un groupement d'individus appartenant à la même culture, l'ethnocide correspond à la destruction de la culture et à la dissolution du groupement) ou au génocide<sup>31</sup>. Le relativisme culturel consiste à affirmer que tout fait culturel, toute norme, toute production humaine n'a de sens que dans le contexte de leur propre culture. Sous une forme extrême, le relativisme culturel refuse l'existence de valeurs universelles puisque toutes les cultures se « valent ».

Dans les sociétés occidentales, chaque groupe social peut se caractériser par une culture (valeurs, normes et pratiques) spécifique. On parle alors de sous- culture pour la désigner. En revanche, si deux groupes sociaux diffèrent par leur seules pratiques culturelles, il n'est pas possible de parler de sous- cultures différentes.

Les traits culturels des différentes groupes sociaux tendent cependant aujourd'hui à s'homogénéiser, à se rapprocher sous l'influence du développement des médias de grande diffusion. Ces traits communs tendent alors à former une culture de masse<sup>32</sup>. On désigne enfin par acculturation,<sup>33</sup> l'ensemble des phénomènes qui résultent du contact direct et continu entre groupes de cultures différentes. Le processus d'acculturation renvoie à des situations

---

<sup>29</sup> L'ethnocentrisme : Attitude consistant à juger une autre culture à partir de ses propres valeurs.

<sup>30</sup> Le racisme est une théorie qui met en avant une hiérarchie des races.

<sup>31</sup> Relativement à la destruction physique d'une population.

<sup>32</sup> La culture de masse est un terme lié à la notion de « mass- médias ».

<sup>33</sup> L'acculturation définie comme un ensemble des phénomènes qui résultent du contact entre des cultures différentes.

très contrastées qui vont de l'assimilation<sup>34</sup> (disparition de la culture d'un groupe qui accepte intégralement la culture de l'autre), comme le montre l'exemple des populations migrantes après plusieurs générations, à la contre- acculturation<sup>35</sup>. L'adaptation, la réinterprétation, le syncrétisme<sup>36</sup>, mais aussi la déculturation<sup>37</sup> sont les mécanismes les plus souvent observés.

Face au processus de mondialisation et d'uniformisation de la culture, nombreux sont ceux qui défendent et mettent en avant la notion de diversité culturelle. Ainsi, la France propose que celle-ci soit érigée en principe de droit international. Il s'agit par là de défendre l'égale dignité de toutes les cultures, le droit des peuples à une culture vivante, le respect du pluralisme linguistique et l'affirmation du droit des Etats à pouvoir soutenir la création culturelle par des actions volontaristes. Elargissant l'idée d'une exception culturelle pour les produits culturels, reconnu déjà par l'Union européenne, le principe de diversité culturelle confère un statut exceptionnel aux services audiovisuels et culturels et empêche toute libéralisation dans ce domaine.

La transmission de la culture : la socialisation

### ➤ Le processus de socialisation

La socialisation<sup>38</sup> est un processus par lequel un individu apprend et intériorise les différents éléments de la culture de son groupe, ce qui lui permet de former sa propre personnalité sociale et de s'adapter au groupe dans lequel il vit. Grâce à ce processus, certains traits culturels sont intégrés à la personnalité des membres d'une société, si bien que la conformité au milieu social se produit de façon naturelle et inconsciente.

La socialisation est assurée par l'action de certains mécanismes psychologiques comme l'apprentissage<sup>39</sup>, l'identification(à l'un des parents par exemple) ou l'intériorisation<sup>40</sup> (. La socialisation est loin d'être un conditionnement de l'individu car les lieux de socialisation sont nombreux, chacun proposant des valeurs, des normes ou des pratiques qui peuvent différer.

---

<sup>34</sup>Processus d'acculturation qui conduit à la disparition de la culture d'origine.

<sup>35</sup> La contre- acculturation : rejet de l'autre culture et réaffirmation de sa culture d'origine.

<sup>36</sup> Le syncrétisme désigne un mélange ou métissage des traits culturels.

<sup>37</sup> La déculturation ; perte de repères culturels.

<sup>38</sup>La socialisation est un processus par lequel un individu acquiert les différents éléments de la culture de son groupe.

<sup>39</sup> L'apprentissage est définie comme une acquisition de réflexes, d'habitudes, de savoir- faire.

<sup>40</sup> L'intériorisation est un mécanisme psychologique assurant l'intégration de normes et de valeurs à sa personnalité.

### ➤ **Les milieux de socialisation**

La société n'agit pas directement pour assurer la transmission des normes et des valeurs, mais à travers l'action d'intermédiaires que sont les différents groupes dans lesquels s'insèrent les individus (famille, groupe social ou ethnique, groupe d'âge, groupe professionnel, etc., ceux-ci étant appelés « groupes primaire <sup>41</sup> ») ou les institutions créées par la société (école principalement). Il existe aussi une définition sociologique de la notion d'« institution », qui diffère, au premier abord, de la définition juridique (les institutions politiques et judiciaires). Au sens sociologique, une institution<sup>42</sup> est un ensemble de normes précisant, pour certains aspects de la vie en société, ce qui « se fait » (ce qui est légitime) et ce qui « ne se fait pas ». Par exemple, le mariage, la famille ou l'école sont des institutions. D'autres instances, comme les médias, jouent aussi un rôle de socialisation.

### ➤ **Utilité de la culture**

A travers les valeurs et les normes apprises et partagées, la culture contribue à former une société. Elle permet objectivement à l'établissement d'entretenir des relations entre ses membres (langage par exemple), mais surtout, elle symbolise l'appartenance de tous à la société. La fonction sociale de la culture est donc de réunir une pluralité de personnes très différentes en une collectivité unique et spécifique. Sa fonction individuelle est de permettre à chacun, grâce au processus de socialisation, de vivre en société, d'y être accepté et reconnu.

La culture n'est pas seulement un gain de productivité. Elle doit pouvoir aider le groupe, lors de situation liée au changement. Le changement est pour chacun une cause de stress car on cherche de nouveaux repères vis-à-vis de cette situation nouvelle.

Les références ou repères évoqués précédemment font partie intégrale de la culture d'entreprise bien que souvent inconscients. Tout l'enjeu du management est d'utiliser ces références comme moteur dans les situations de crise pour surmonter les épreuves ou les situations inédites.

Le manager doit utiliser tous les outils à son service pour unifier le groupe et lui donner une cohésion. Cela peut passer par du marketing interne, du team building ou tout autre activité

---

<sup>41</sup> Les groupes primaires sont des groupes auxquels appartient l'individu de façon naturelle.

<sup>42</sup> Au sens sociologique, une institution constitue un ensemble des normes concernant un aspect de la vie sociale et précisant ce qui est légitime pour la société.

visant à rappeler les références communes. Il ne doit pas instaurer de débat ni de conflit, tous doivent aller dans le même sens.

La culture d'entreprise est omniprésente dans chaque service de l'entreprise.

La gestion du personnel est liée à la manière dont l'entreprise traite ses employés. On peut donc y trouver des références qui jaugent les comportements, les modes de fonctionnement et donc la culture. Un système d'appréciation ou de rémunération témoigne de la manière dont l'organisation prend en compte la personne et son activité et mesure son adéquation avec la culture de l'entreprise.

Le contrôle de gestion, en mesurant l'activité, évalue l'entreprise en fonction de ses codes et de ses références. Références qui définissent la culture de l'entreprise.

Des liens existent aussi entre la culture et le marketing. Le marketing s'attache à se différencier de la concurrence par l'ajout de symboles dans les produits, services ou encore dans les campagnes de publicité autour des marques de la société. Inversement, la culture de l'entreprise, son histoire influence le marketing dans les choix stratégiques.

En gestion de production, les méthodes utilisées sont l'héritage du passé. Les comportements des employés face à la charge du travail dépendent des valeurs de l'entreprise.

Les systèmes d'informations sont la projection informatique des méthodes et valeurs de l'entreprise. La conception de ceux-ci se calque sur les processus et les activités de la société donc est le reflet de la culture de l'entreprise.

### **La conformité sociale**

L'adaptation sociale ne signifie pas nécessairement la conformité sociale, voire le conformisme<sup>43</sup> (adoption de traits culturels afin de faire comme les autres). Même s'il existe des valeurs et des normes dominantes, la société permet une certaine liberté dans l'adhésion de ses membres aux différents éléments d'une culture. Cette marge de liberté varie cependant d'une société à l'autre : les sociétés traditionnelles recherchent une plus forte conformité de leurs membres que les sociétés occidentales. Par ailleurs, chaque groupe social se caractérise par des modèles culturels qui peuvent être très différents.

---

<sup>43</sup>Le conformisme désigne une attitude consistant à adopter strictement les traits culturels du groupe au sein duquel on se trouve.

*Après avoir vu la généralité concernant la culture en général, une revue de la littérature concernant la culture d'entreprise ou culture organisationnelle est nécessaire.*

## **1.2.2. Culture organisationnelle**

Pour analyser le processus de la formation de la culture organisationnelle, il est nécessaire de revenir aux fondements théoriques du concept même de l'organisation.

### **1.2.2.1. Définition de l'organisation**

L'organisation peut se définir comme un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure dans le but d'atteindre des objectifs bien définis. C'est une science élaborée pour comprendre le milieu naturel de l'homme et de la société.

Après avoir défini le concept organisation, parlons ensuite de ses raisons fondamentales.

### **1.2.2.2. Raisons fondamentales de l'organisation**

L'organisation repose sur trois variables :

- Les facteurs de contingence : ce sont des variables qui ne résultent pas des facteurs intentionnels. Ce sont la taille, l'âge, le marché, l'environnement.
- Le système de buts et missions comme par exemple la satisfaction clientèle, avoir un large part de marché ...
- Le pouvoir.

Nous pouvons distinguer deux courants principaux de l'organisation.

## **1.2.3. Formation de la culture d'entreprise**

Selon les différentes approches, l'organisation a été définie comme un système social ou comme un système politique. Si nous adoptons ces concepts de l'organisation comme cadres de référence, nous pouvons reconnaître les mécanismes qui sont à la base de la formation des cultures d'entreprise.

° En tant que système sociale, l'organisation réunit des personnes qui ont des caractéristiques sociologiques. La structure formelle en groupes, selon un certain ordre hiérarchique, distribue les rôles entre les personnes, produit des règles et crée des valeurs. Parallèlement les



personnes s'organisent spontanément selon un certain ordre social impliquant une hiérarchie, une distribution des rôles et de statuts sociaux, des normes implicites de comportement et des valeurs.

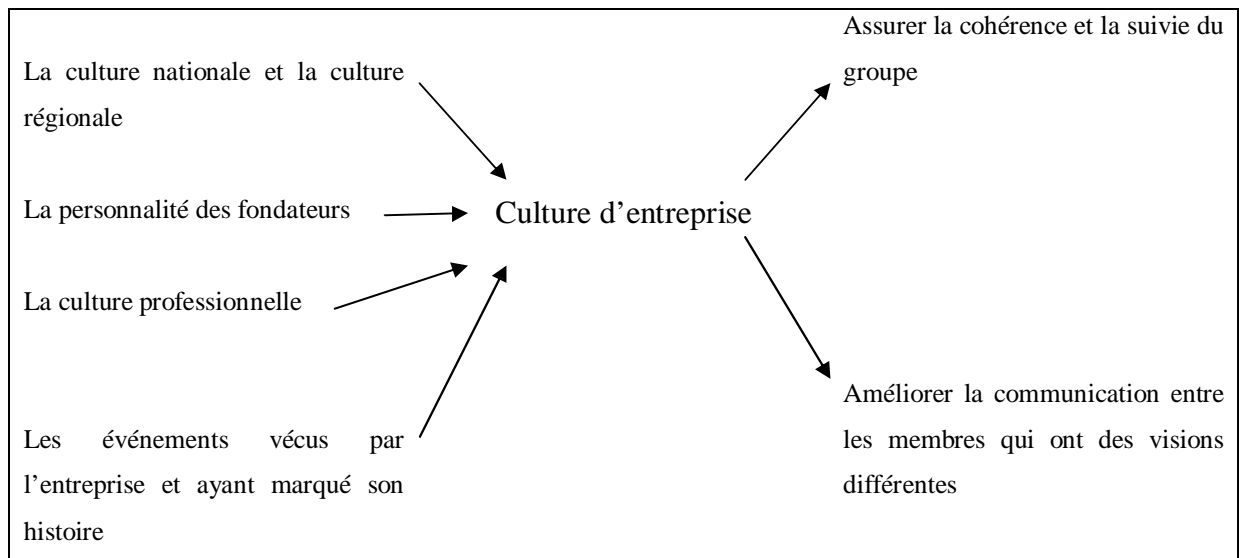
En tant que système politique, l'organisation est un lieu de pouvoir, de négociation et de rapports de force, qui favorisent un groupe par rapport aux autres, au sens où il peut faire prévaloir ses propres valeurs et faire de sa culture « la culture organisationnelle dominante ». Pour Jarniou, « ...la politique est le choix d'un système de normes qui déterminent l'ensemble des actions, décisions et relations mises en œuvre par l'organisation en son sein ou dans ses rapports avec l'environnement (...). Précisons enfin que si la politique oriente l'action (sans l'épuiser) elle est fondée en même temps sur les grandes orientations qui expriment les valeurs dominantes, lorsque certains groupes qui composent l'organisation sont en mesure de les faire prévaloir, ou les compromis nécessaires dans un système de pouvoir partagé ou instable ».

Si telle est la formation de la culture d'entreprise, nous allons évoquer dans la section suivante les différents éléments constituant la culture de l'entreprise.

#### **1.2.4. Les composantes de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres. La culture nationale et la culture régionale, la personnalité des fondateurs, les événements vécus par l'entreprise et ayant marqué son histoire peuvent influencer sur la conception de la culture d'entreprise. De l'autre côté, cette culture sert à assurer la cohérence et la suivie du groupe et à Améliorer la communication entre les membres qui ont des visions différentes.

La figure ci-après présente les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.

**Figure N°3 : Composantes de la culture d'entreprise**

Source : <http://culture.entreprise.free.fr>, consulté le 19-01-15.

La culture nationale constitue une des composantes de la culture d'entreprise alors voyons dans la sous section suivante sa part dans la culture d'entreprise.

#### **1.2.4.1. Part de la culture nationale**

La culture nationale est une notion qui se rapporte à un pays, à un Etat au sens de l'organisation des Nations Unies, à des croyances, des habitudes et des manières de penser, ainsi qu'à des valeurs partagées par ses citoyens. Les formes des institutions que chaque pays se donne reflètent sa culture. Ainsi l'ouvrage de Crozier (Crozier, 1970 ; 1971 ; 1979 ; 2000) a permis de montrer les ressorts de la bureaucratie en France et les résistances culturelles des Français au changement, à leur aversion pour les situations de face à face. Aussi, cet élément est-il susceptible d'influencer les comportements des membres individuels et collectifs et la conduite des organisations.

D'Iribarne dans sa Logique de l'honneur (1989) montre l'importance de l'influence de cet élément. Une enquête ethnographique réalisée dans le cadre d'un programme de recherche sous sa direction en France, aux Pays-Bas, aux USA, l'amène à des conclusions éclairantes sur les spécificités des cultures respectives de ces pays et les conditions de leur mobilisation en tant que moteurs de la performance globale des organisations.

L'anthropologie symbolique de P. D'Iribarne plaide pour le développement de méthodes de gestion appropriées à chaque contexte culturel.

En conclusion générale, D'Iribarne et son équipe (1989) concluent à un idéal de l'honneur en France, à un idéal d'échange équitable construit sur la base d'un contrat aux USA et à un idéal de consensus aux Pays-Bas.

Il est vrai que la culture nationale a une influence sur la culture d'entreprise, mais il est aussi incontournable que la culture régionale influe la culture de l'entreprise que la culture nationale.

#### **1.2.4.2. Part de la culture régionale**

Cette composante correspond à la diversité culturelle des régions des populations d'un même Etat ou d'états voisins exemple la culture méditerranéenne (Orsoni, J. & Pérez, R., 2006).

#### **1.2.4.3. Part de la culture professionnelle**

La culture professionnelle constitue un élément important d'une culture d'une organisation et correspond aux savoir et savoir-faire acquis dans l'exercice d'une profession, ce qui implique une mémoire collective et la transmission des compétences acquises aux nouveaux membres de l'organisation. Ainsi, la culture professionnelle est une résultante de connaissances explicites, de connaissances implicites ou tacites, d'attitudes et de manières de se comporter acquises dans l'exercice d'un métier.

Cet apprentissage de ces connaissances et l'acquisition de ces expériences structurent l'identité professionnelle des praticiens dans le sens où ces derniers, comme l'ont montré les travaux de Sainsaulieu (1977) s'identifient à leurs pairs. Ces savoirs professionnels s'expriment dans des langages verbaux et gestuels de façon spécifique aux professionnels et souvent incompréhensibles pour les observateurs extérieurs.

La culture professionnelle sous-tend aussi un univers symbolique avec des valeurs, des croyances, des théories actionnables et des modèles communément partagés. L'identité professionnelle qui confère un statut dans l'organisation peut-être source de reconnaissance sociale.

En outre, la culture organisationnelle est susceptible d'être influencée par la personnalité des dirigeants. Les fondateurs de certaines organisations à forte culture sont souvent cités dans la littérature managériale (Schein, 1983).

Des « héros » redresseurs d'organisations à la dérive imprègnent aussi le style de direction et de management et constituent des exemples, des références pour leurs membres.

De nombreuses recherches empiriques montrent que les organisations nouvellement confrontées à la concurrence ont le plus généralement besoin d'opérer des adaptations de leur gestion et donc de leur culture pour s'adapter à la situation.

Dans ces situations de crise, un changement organisationnel s'appuyant sur une culture, sur un nouveau de régulation est le plus souvent nécessaire. L'arrivée de ces dirigeants facilite l'élaboration de nouvelles valeurs et le pilotage des politiques nécessaires. Il faudrait souligner la difficulté de la démarche.

En effet, les membres des organisations ne sont pas des marionnettes : infléchir la culture d'une organisation n'est pas chose aisée. La démarche suppose entre autres, de paraître légitime aux yeux des membres dont les dirigeants cherchent à changer les comportements.

Les résistances et les crises observées actuellement en France et partout dans le monde au cours des ces dernières années peuvent s'interpréter dans cette perspective.

Les conflits et les crises qui s'en suivent sont le signe que l'on touche véritablement au social, à l'âme des organisations : leur culture. Changer les habitudes, l'équilibre des rapports de force établis conduit à déstabiliser l'organisation et à créer de l'incertitude génératrice d'inquiétude.

Ce qu'il faut ne jamais oublier que la personnalité des fondateurs est un mythe majeur<sup>44</sup> lors de la création d'une entreprise, le créateur est plus qu'un apporteur de capitaux. Ils préparent l'avenir de l'entreprise selon ses connaissances, mais également en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie.

En ce qui concerne la culture professionnelle, certains travaux prouvent que, dans une même entreprise, il y a des profils culturels différents. La culture professionnelle étant la culture au travail acquise dans une autre entreprise.

Les événements marquants, ce sont les mythes héroïques, c'est à dire, les moments de gloire vécus par l'entreprise. L'histoire unique de l'entreprise forge les mythes et les rituels qui y sont admis.

La culture d'entreprise est donc un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

Après avoir fait le tour des informations à connaître sur la culture d'entreprise et ses environs, parlons ensuite du management.

---

<sup>44</sup>Un mythe majeur est synonyme du mythe d'origine.

### 1.2.5. Le management

La notion de management est apparue avant la révolution industrielle et s'est développée pour s'adapter à un environnement de plus en plus complexe. Dans la pratique, le management englobe la fonction d'administration, la fonction de gestion et la fonction de direction de toutes les activités à l'intérieur d'une organisation dans le but d'atteindre les buts ou objectifs bien déterminés : RAMANANTSOA G. « management des activités 2003 ».

Dans son livre le « Management et pouvoir », édition d'organisation, Paris 2001, MOURIN définit « le management » comme un art de donner un sens et une cohérence à l'action des hommes dans le cadre d'une direction, englobant à la fois, la conception, la création ainsi que la direction ».

La science de l'organisation n'est pas une science créée mais une science qui s'est développée et qui se développe toujours en interaction avec les connaissances de la pratique dont ses évolutions nous conduisent à étudier les différentes étapes, traversées par le management.

- Selon TAYLOR, FAYOL, et GULLIK (1937), le management est une technique d'application des règles scientifiques qui régissent l'organisation du travail ou dit couramment OST permettant à une personne de Planifier, Organiser, Diriger, Coordonner, et Budgétiser<sup>45</sup>.
- Le management scientifique moderne : avec l'apparition de l'ordinateur entre 1945 – 1970, pour étoffer les travaux de FAYOL, E. MAYO a insisté sur la considération de l'homme. Pour lui, une mauvaise condition de travail implique automatiquement un mauvais rendement mais une bonne condition de travail entraîne une augmentation de la productivité. Il fallait prendre en considération les besoins des travailleurs. C'est à partir de là que « les courants des relations humaines commençaient à apparaître ». Aussi, ils sont suivis de la naissance du modèle Boston Consulting Group où les études de marché étaient devenues possibles par des enquêtes, les sondages.
- Le management systémique : l'analyse systémique consiste à voir tous les éléments qui touchent un sujet donné surtout quand on a peur d'oublier quelque chose. Concernant le management systémique, il consiste à faire participer les subordonnés dans la prise de décision prenons l'exemple du management japonais, ils adoptent ce qu'on appelle cercle de qualité laquelle est formée par des représentants des dirigeants, des subordonnés, des cadres

---

<sup>45</sup> Une expression connue à travers l'abréviation POPDCORB.

pour décider. Il n'existe donc pas de discrimination de classe. On considère l'entreprise comme un ensemble composé d'éléments en interaction dont la cohésion et l'adéquation aux spécificités de l'environnement doivent garantir l'excellence : BERTALANFFY.

- Le management participatif : apparu après 1980, il combine art de prise de décision, technique de gestion, art de diriger avec la participation, la motivation, la mobilisation des salariés, l'animation, la communication (comme une approche systémique), l'atteinte de l'objectif commun. Il y a de nouvelles contraintes nécessitant la prise en compte des ressources humaines et qui ont entraîné une certaine importance aux ressources humaines. L'homme devient une ressource rare, ainsi, le social passe avant l'économie. Le management participatif concerne la participation au processus et suppose un enrichissement des tâches par la délégation et par la responsabilité. L'approche globale du management participatif suppose d'agir à la fois sur les facteurs **stratégiques** (c'est-à-dire le plan d'ensemble, la politique de commercialisation, la politique générale de l'entreprise), **structurels** (sur l'organisation souple, un outil de pilotage, des stimulants, des qualités de vie au travail), **culturels**<sup>46</sup>, **comportementaux** par exemple, le rôle du manager dans l'encadrement des salariés.
- Le management culturel : elle est due à l'engouement actuel dans la culture d'entreprise compte tenue des difficultés économique. Elle apparaît comme un moyen pour remédier aux dysfonctionnement de l'entreprise quant aux solutions d'ordre organisationnel, économique, technologique... la culture d'entreprise constituerait des réserves de productivité mobilisables car elle constitue un potentiel d'information utilisé par le personnel pour mieux résoudre les problèmes qui se posent à eux. Aujourd'hui, la culture est devenue un outil managérial permettant d'agir pour mobiliser le personnel.
- Le management interculturel : prend en compte l'identité de l'entreprise et ses pratiques tout en cherchant à reconnaître celle des autres afin de mieux maîtriser les différences culturelles apparues en 1980, en même temps que le management culturel, dû également aux difficultés ou aux échecs des firmes multinationales essayant d'intégrer plusieurs cultures.

Si telles sont les différentes approches et visions du management, une révision sur la culture nationale sera primordiale.

---

<sup>46</sup>C'est la valorisation de l'individu.

### 1.3. CULTURE NATIONALE

Tel qu'il est dit dans la définition en général de la culture, à chaque pays, province, région ou même ethnie sa culture. Il se peut que certaines régions n'aient qu'une seule culture : celle du pays en général.

Mais pour pouvoir parler de la culture d'un pays ou même de la culture nationale, il nous semble nécessaire de donner une définition de ce qu'est une nation, sa portée historique. En **Etymologie**, le terme de nation vient du latin « *natio* », naissance, extraction, dérivant de « *natus* », né.

#### 1.3.1. Portée historique du concept de nation

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'exaltation du sentiment national –puisque la nation, contrairement à l'Etat, répond au ressort du sentiment- a engendré la guerre de 1870, et surtout de manière plus nette le conflit de 1914, du moins entre la France et l'Allemagne, qui se dispute l'Alsace-Moselle au nom de deux visions incompatibles.

Le cas de l'enjeu alsacien dans les trois derniers conflits franco-allemands :

L'Alsace est une démarcation intéressante car c'est là que se cristallise le lieu de frottement entre les deux conceptions : d'un côté, les Français soutiennent que les Alsaciens sont français parce qu'ils ont le désir d'être et de rester français, et qu'ils font donc partie de la nation, au nom du « droit des peuples à disposer d'eux-mêmes ».

De l'autre côté, les Allemands (les prussiens, avant 1870, pour être plus précis ...) défendent le fait que, ils veulent ou non, les Alsaciens sont allemands, de par leur origine ethnique, leur culture, et leur langue, l'alsacien, qui est une langue germanique. Selon eux, les Alsaciens sont des « Allemands recouvert d'un enduit français ». Donc, tout l'enjeu va être de faire éclater cet enduit et de récupérer cette région. L'enjeu national fut sous-jacent aux conflits Franco-allemands qui ont agité le continent.

**Au niveau international :** le terme de « nation » figure en 1694 dans le *Dictionnaire de l'Académie française* : « Tous les habitants d'un même Etat, d'un même pays qui vivent sous les mêmes lois et usent de même langage » selon Yves Lacoste.

La nation est reconnue au niveau mondial après 1918, par le "droit des peuples à disposer d'eux mêmes". Ici, on constate que la conception française semble l'emporter. Cette mutation s'opère *via* la SDN (Société des Nations) lors de sa création, en 1918. Les Etats et royaumes vont donc se morceler et l'on va voir apparaître bon nombre d'Etats-nations... Ou de

nations qui réclament le droit de décider de leur sort ; ces revendications, qui apparaissent tout à fait légitimes, marqueront de leur sceau tout le XXème siècle.

A partir de cette époque là, de multitudes de définition sont apparues mais nous ne retenons que certaines comme :

« Une **nation** est une communauté humaine ayant conscience d'être unie par une identité historique, culturelle, linguistique ou religieuse. En tant qu'entité politique, la nation, qui est un concept né de la construction des grands Etats européens, est une communauté caractérisée par un territoire propre, organisée en Etat. Elle est la personne juridique constituée des personnes régies par une même constitution »<sup>47</sup>.

Mais la conception moderne de la nation dépasse largement le cadre ethnique ou tribal. Elle trouve plutôt sa source dans un ensemble complexe de liens qui fondent le **sentiment d'une appartenance commune**. Elle est ainsi à la fois extérieure aux individus, en même temps qu'elle est intériorisée et transmise d'une génération à l'autre. Pour s'imposer, elle suppose également l'existence d'une volonté durable de vivre au sein d'un même ensemble.

Certaines données objectives permettent de définir une nation : le territoire, l'ethnie, la langue, la religion, la culture, l'État. Mais l'idée de nation ne leur est pas réductible. Il existe ainsi des nations plurilingues (ex : la Suisse) ou connaissant plusieurs religions (ex : l'Allemagne). Il y a également des nations sans territoire propre ou d'autres encore qui sont partagées entre plusieurs États. Aussi la nation apparaît-elle d'abord comme **une construction politique**, dont la fonction est de garantir la cohésion sociale et de faire respecter l'autorité de l'État. Pour ces raisons, l'idée de nation est elle-même **liée à l'histoire de chaque pays**.

« Entre patrie et Etat, entre le plus ouvert et le plus fermé, la nation est une instance d'échange, de remaniement du sens, de redistribution de ses éléments. [...] Elle est un lieu immatériel, là où les sociétés projettent leur désir de perfection, là où, par-delà la contingence, nation et nature coïncident absolument. [...] Elle est une forme parfaite qui se tient au-dessus de la société et des individus qui la composent, s'impose à eux et les saisit dans leur destin

---

<sup>47</sup>[http://soifdumonde.over-blog.com/pages/Questce\\_quune\\_nation\\_definitions-222772.html](http://soifdumonde.over-blog.com/pages/Questce_quune_nation_definitions-222772.html) consulté le 13 septembre 2016.



personnel à travers lesquels elle se prolonge et s'accroît sans être affectée par leur singularité »<sup>48</sup>.

### 1.3.2. Définition de la culture nationale

Plusieurs définitions cherchent à expliquer le concept de culture nationale et à montrer la dépendance du fonctionnement social (rôle de l'état, des institutions) envers les valeurs culturelles. Ainsi, la notion de culture est elle perçue comme générale et partagée, c'est à dire qu'elle explique le comportement de l'ensemble du corps social. Ces valeurs peuvent être stéréotypées et mal interprétées par un autre groupe social qui ne les connaît pas. Ces images déformées sont révélatrices des barrières culturelles et des sentiments de rejet que peuvent exprimer des individus appartenant à des groupes sociaux différents. La connaissance de la culture de l'autre procure une meilleure compréhension des valeurs convergentes et divergentes qui s'établissent entre deux groupes. Connaître l'autre, c'est connaître sa culture, son identité en tant que membre d'un corps social spécifique. Vouloir imposer ses propres valeurs, c'est établir une relation de domination. Celle-ci se manifeste dans le processus de colonisation, mais également à l'intérieur d'une même société. Les membres des groupes minoritaires doivent adopter ces valeurs jugées " normales ".

La culture nationale englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social.

- **Les valeurs** représentent les idées, les croyances fondamentales, la morale (le sacré, le profane) qui sont transmises d'une génération à l'autre. Les valeurs conditionnent les comportements admis, acceptés. La religion, en tant que croyance, fait partie des valeurs culturelles et dans les sociétés religieuses elle devient la valeur centrale.

- **Les mythes** sont associés à l'histoire nationale et fabriqués pour renforcer les valeurs admises. Les mythes sont des faits passés qui ont été amplifiés ou déformés. Leur objectif est de transmettre et de renforcer certaines valeurs de l'entreprise. Les personnages des mythes sont les héros de l'organisation, c'est-à-dire des modèles. Il peut s'agir de managers qui ont été rendus légendaires par leur charisme et qui personnalisent les valeurs fondamentales de la nation.

---

<sup>48</sup> Jean-Yves Guimar, « *La Nation entre l'histoire et la raison* », cité dans : <http://www.mondialisme.org/spip.php?article1407> samedi 28 novembre 2009, par Yves. Consulté le 13 septembre 2016.

- **Les Rites** sont des pratiques systématiques et invariables qui peuvent concerner les activités quotidiennes, à travers la façon de communiquer, le langage utilisé, etc. Les rites sont généralement des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions et l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

- **Les Symboles** sont certains signes distinctifs, comme le LOGO<sup>49</sup> de l'entreprise, le style vestimentaire (uniforme ou façon de se vêtir), le style architectural (type de bâtiment et d'aménagement), etc. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et surtout la prise de décision. Ce langage peut se manifester par des formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), et surtout par des procédures de contrôle.

Quant aux rites, ce sont toutes les cérémonies qui font revivre les valeurs et les mythes. Les fêtes nationales, les mariages, les funérailles sont commémorées d'une façon spécifique par les différents groupes sociaux. Le rituel de la représentation du pouvoir est un rite fondamental dans la mesure où il conditionne les rapports de force instaurés dans la société.

Les signes sont des émetteurs qui permettent à ceux qui ne font pas partie du groupe social de référence de capter certains éléments de la culture du groupe. Le langage, les symboles nationaux, la danse et la musique, les vêtements folkloriques sont des exemples de ces signes émis par un groupe spécifique.

La bonne réception du message dépend de la volonté de comprendre l'autre avant de porter un jugement de valeur.

La culture nationale n'est pas figée, elle est évolutive. L'introduction de nouvelles valeurs, l'apparition de nouveaux mythes ou rites sont fortement marqués par l'ouverture de la société sur l'environnement.

La culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est à dire d'avoir des règles, des normes qui guident les actes de leurs membres et servent à résoudre les conflits internes. Elle apparaît comme le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité. Le partage des tâches entre les membres du groupe, les relations de domination (de pouvoir)

---

<sup>49</sup>Le LOGO constitue une image symbolique choisie par l'entreprise pour la représenter.

admises, les symboles et plus particulièrement le langage sont les traces visibles de la culture d'une société.

La culture nationale ainsi définie, nous allons voir ensuite le concept « nation ».

### 1.3.3. Notion sur la nation

**Johann Gottfried Herder** (1744-1803) propose une définition de la Nation fondée sur le sol et une langue commune, et **Johann Gottlieb Fichte** (1762-1814), dans ses *Discours à la nation allemande*, insiste sur l'idée de peuple et l'importance de la langue.

Certaines données objectives permettent de définir une nation : le territoire, l'ethnie, la langue, la religion, la culture, l'État. Mais l'idée de nation ne leur est pas réductible. Il existe ainsi des nations plurilingues (ex : la Suisse) ou connaissant plusieurs religions (ex : l'Allemagne). Il y a également des nations sans territoire propre ou d'autres encore qui sont partagées entre plusieurs États. Aussi la nation apparaît-elle d'abord comme **une construction politique**, dont la fonction est de garantir la cohésion sociale et de faire respecter l'autorité de l'État. Pour ces raisons, l'idée de nation est elle-même **liée à l'histoire de chaque pays**.

#### - Ethnie :

Une **ethnie** ou **groupe ethnique** est un groupe social de personnes qui s'identifient entre elles sur la base d'une ascendance commune(réelle ou imaginée), d'une histoire commune, d'une culture commune ou d'un vécu commun. L'appartenance à une ethnie ou **ethnicité** est liée à un patrimoine commun, que ce soit la culture, l'ascendance, l'histoire, l'origine géographique, la langue ou le dialecte, l'idéologie, la religion, la mythologie, la cuisine, l'habillement, la musique...

Selon Max Weber, l'appartenance à une ethnie, ou « ethnicité », est le sentiment de partager une ascendance commune, que ce soit à cause de la langue, des coutumes, des valeurs, des ressemblances physiques ou de l'histoire (vécue et objective ou imaginée et mythologique). Cette notion est très importante sur le plan social et politique car elle est l'un des quatre fondements de la notion d'identité(les trois autres étant l'existence physique matérielle, l'espèce biologique et la personnalité individuelle).

L'« ethnicité » est d'usage plus récent, lié à l'évolution du concept d'ethnie. Cette évolution résulte d'une nouvelle approche du concept d'ethnie qui jusque là était appréhendé comme une réalité objective, sans prendre en compte sa subjectivité. La dimension objective a conduit surtout les anthropologues et les historiens à l'analyser en tant que groupe à travers des critères objectifs tels que la langue, l'histoire commune, le lien d'ascendance et de descendance... C'est l'approche notamment de Paul Mercier. En revanche, la dimension subjective résulte des analyses surtout des sociologues, politologues et psychologues qui saisissent le concept d'ethnie sous l'angle d'identité comme construction sociale, voire politique.

C'est de cette approche subjective que le concept d'« ethnicité » est né, pour saisir les interactions qui aboutissent au sentiment d'appartenance au sein de groupe. C'est l'approche de Max Weber. Ce dernier considère l'« ethnicité » non seulement comme une construction sociale, mais aussi comme un moyen d'instrumentaliser les luttes sociales et politiques. Cette approche subjective de l'ethnie a permis l'émergence du concept d'« ethnicité » lequel a généré à son tour les notions d'« ethnocentrisme » qui est parfois synonyme de communautarisme, d'« ethnocide » et d'« ethnisme »...

L'ethnie est un concept important de l'ethnologie, mais l'approche subjective le rend souvent imprécis et malléable. Cette approche remet sa pertinence en question

#### - **La langue :**

La moitié des pays du monde dispose d'une langue officielle. Certains d'entre eux ne connaissent qu'une seule langue officielle, tels la France et l'Allemagne. Certains pays ont plusieurs langues officielles, tels la Finlande, la Suisse, le Canada, le Luxembourg, la Belgique ou l'Afghanistan. Dans plusieurs pays, comme l'Italie, les Philippines, l'Espagne, les Pays-Bas ou l'Irak, il y a une langue officielle pour le pays, mais d'autres langues sont Co-officielles dans certaines régions<sup>50</sup>.

#### - **La religion :**

La religion est l'ensemble des croyances, sentiments, dogmes et pratiques qui définissent les rapports de l'être humain avec le sacré ou la divinité<sup>51</sup>. Une religion particulière est définie

<sup>50</sup>2003-2017 Patrick Kuchard, sur <http://www.encyclopedie-incomplete.com/?Les-Langues-Officielles>, consulté le 06 mars 2016.

<sup>51</sup> [http://atheisme.free.fr,Religion/Religion\\_definition.htm](http://atheisme.free.fr,Religion/Religion_definition.htm), consulté le 06 mars 2016.

par les éléments spécifiques à une communauté de croyants : dogmes, livres sacrés, rites, cultes, sacrements, prescriptions en matière de morale, interdits, organisation, etc. la plupart des religions se sont développées à partir d'une révélation s'appuyant sur l'histoire exemplaire d'un peuple, d'un prophète ou d'un sage qui a enseigné un idéal de vie.

La religion peut être définie par ses trois grandes caractéristiques :

- Les croyances et les pratiques religieuses ;
- Le sentiment religieux ou la foi ;
- L'union dans une même communauté de ceux qui partagent une même foi : l'Eglise.

C'est ce qui différencie une religion de la magie.

L'étude des religions, disparues ou existantes, montre le caractère universel de ce phénomène et une très grande variété dans les doctrines et les pratiques rituelles. On distingue généralement les religions dites primitives ou animistes, les religions orientales(hindouisme, bouddhisme, shintoïsme, confucianisme, taoïsme...) et les religions monothéistes issues de la Bible (judaïsme, christianisme, islam), le christianisme ayant lui-même donné naissance à plusieurs religions ou Eglises chrétiennes(catholique, orthodoxes, protestantes, évangélique...).

Le mot religion est dérivé du latin "religio"<sup>52</sup> utilisé par les romains, avant Jésus Christ, pour désigner le culte des démons. L'origine de "religio" est controversée depuis l'antiquité. Cicéron le dit venir de "relegere"<sup>53</sup> dans le sens de "considérer soigneusement les choses qui concernent le culte des dieux".

Plus tard, Tertullien et Lactance (1483-1844)<sup>54</sup> voient son origine dans "religare" (relier) pour désigner "le lien de piété qui unit à Dieu initialement utilisé pour le christianisme, l'emploi du mot religion s'est progressivement étendu à toutes les formes de manifestation sociale en rapport avec le sacré.

Pour Aristote (384-322 av. JC), la science de la théologie a pour objet les êtres "séparés" de la matière et les "moteurs immobiles" qui permettent à toute chose de se mouvoir. Cette science du divin ou métaphysique cherche à connaître les principes premiers et causes de toutes choses. La pensée d'Aristote sera jusqu'à la fin du Moyen Age le fondement de la philosophie chrétienne.

---

<sup>52</sup>Ce qui attache ou retient, lien moral, inquiétude de conscience, scrupule.

<sup>53</sup> Qui signifie : relire, revoir avec soin, rassembler.

<sup>54</sup> Cité le 01 avril 2012 et consulté le 07 mars 2017 dans :

[http://agora.qc.ca/documents/christianismemorale\\_et\\_politique\\_des\\_apotres\\_et\\_des\\_peres\\_de\\_l\\_eglise](http://agora.qc.ca/documents/christianismemorale_et_politique_des_apotres_et_des_peres_de_l_eglise).

Le rationalisme du XVII<sup>e</sup> siècle professe l'autonomie de la raison, par rapport à la foi, pour la recherche de la vérité. Descartes (1596-1650) a toujours voulu concilier les intérêts de la science et ceux de la religion. En écrivant "Dieu c'est-à-dire la nature" Spinoza (1632-1677) identifie la divinité au "tout" du monde réel, contrairement à l'anthropomorphisme religieux classique qui fait de Dieu un créateur, distinct du monde, agissant selon un objectif. Il défend l'indépendance des pouvoirs religieux et politique et la liberté de philosopher.

L'athéisme philosophique du siècle des Lumières (Helvétius, Holbach, Diderot, La Mettrie...) développe une forte hostilité envers les religions, leurs dogmes et leurs révélations. Il propose une explication matérialiste du monde. Les religions sont considérées comme des tromperies au profit d'intérêts sociaux ou politiques.

Kant (1724-1804) dans « Le discours de la raison pure » rend vaine la recherche de preuve ontologique de l'existence de Dieu. Comme toutes les questions métaphysiques, Dieu n'est plus un objet de connaissance, mais relève de la croyance. Dieu est une idée transcendante de la raison.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, Feuerbach (1804 – 1872), Marx (1818- 1883) et Nietzsche (1844 – 1900) voient dans la religion une manifestation de l'ignorance et de la crédulité, une illusion. Dieu n'est qu'une projection hors de l'être humain des aspirations les plus profondes de l'homme.

Pour Marx, c'est la frustration sociale qui est la cause de l'aliénation religieuse en projetant l'idéal humain dans l'imaginaire. La religion a un effet tranquillisant, stupéfiant par rapport à la réalité misérable. Elle est donc une solution illusoire et n'est pas une solution réelle aux difficultés et aux souffrances. Nietzsche attribue les effets néfastes et morbides de la société religieuse à la hantise du péché<sup>55</sup>

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, Freud (1856 – 1939) énonce que la religion est une névrose obsessionnelle de l'humanité dans laquelle Dieu est l'image du père sous la protection duquel l'homme se place. Se détourner de Dieu (« le meurtre du père ») est une des phases inexorables du développement de l'humanité.

L'approche sociologique de la religion considère qu'elle ne consiste pas uniquement à l'expression irrationnelle de la conscience ou à une étape primitive du développement de l'humanité, mais à une caractéristique essentielle de la société. Pour Emile Durkheim (1858-1917), elle est une manifestation de la société antérieure à chaque homme et une expression des normes et des valeurs de la collectivité. Pour Max Weber (1864 – 1920), les pratiques religieuses sont fondées sur le charisme, qualité extraordinaire d'un personnage considéré

---

<sup>55</sup>[http://atheisme.free.fr/Religion/Religion\\_definition.htm](http://atheisme.free.fr/Religion/Religion_definition.htm), consulté le 13-10- 2015.

comme envoyé par Dieu ou comme un exemple. Toutes ces analyses sont intéressantes et donnent des éclairages différents de la religion. Mais elles sont forcément réductrices compte tenu de la complexité du sentiment religieux, comme tout ce qui concerne la sociologie et la psychologie.

- **L'Etat :**

**Etymologiquement, l'Etat vient** du latin *status*, forme de gouvernement, régime. Avec une majuscule, l'**Etat désigne** la personne morale de droit public qui, sur le plan juridique, représente une collectivité, un peuple ou une nation, à l'intérieur ou à l'extérieur d'un territoire déterminé sur lequel elle exerce le pouvoir **suprême**, la souveraineté<sup>56</sup>.

L'Etat est la forme la plus élaborée de la vie commune d'une société humaine. Il exerce son pouvoir par le biais du gouvernement. L'Etat dispose d'un certain nombre de monopoles comme l'utilisation légitimée de la contrainte physique (pour faire respecter la loi), la collecte des impôts.

Par extension, l'Etat désigne l'ensemble des **institutions et des services** qui permettent de gouverner et d'administrer un pays : ministères, directions, préfectures, délégations, administrations déconcentrées ou décentralisées.

Etat – nation : L'Etat coïncide avec la nation définie en fonction d'une identité commune et qui lui confère sa légitimité.

Etat-Providence : conception de l'Etat qui met l'accent sur le rôle particulièrement important de celui-ci en matière de redistribution des richesses, de régulation de l'Economie, d'assistance aux plus défavorisés et de fourniture de biens collectifs.

Dans la section suivante, nous allons parler des dimensions de la culture nationale.

### **1.3.4. Les dimensions de la culture nationale**

Plusieurs définitions cherchent à expliquer le concept de culture nationale mais d'après nos recherches, avec une multitude plusieurs études ont déjà été menées pour mesurer la culture nationale en lui attribuant des attributs ou dimensions. La littérature existante montre une variété de déterminants utilisés afin d'opérationnaliser le concept de la culture nationale. Pour cette présente étude, le modèle de Hofstede (1980) et (2001) est retenu puisque plusieurs études ont démontré la pertinence et la validité de ses dimensions.

---

<sup>56</sup><http://www.toupie.org/Dictionnaire/Etat.htm>, Etat Définition, consulté le 20-10-16.

Geert Hofstede<sup>57</sup> étudie depuis les années 70, les cultures organisationnelles et nationales. L'œuvre de G. Hofstede est le symbole d'une "culture nationale" homogène, statique, existant en soi, érigée en facteur explicatif principal ou unique. Cette réification de la culture nationale a été de nombreuses fois critiquée (par exemple Cray et Mallory 1998, Tayeb 2001, Holden 2002, Kwek 2003) mais reste la conception dominante des recherches anglo-américaines.

Si on parle de l'interculturel, on parle aussi d'échange, de rencontre, de partage, d'apprentissage et d'enrichissement mutuels entre cultures différentes. L'interculturel signifie de créer des liens entre les cultures et caractérise «un processus dynamique d'échanges entre les différentes cultures»<sup>58</sup>

Les cinq dimensions selon Geert Hofstede sont :

#### **1.3.4.1. La distance hiérarchique**

Selon G. Hofstede, la distance hiérarchique est définie comme « la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribuée de façon inégale ». En d'autres termes, les personnes dans les cultures à forte distance hiérarchique acceptent davantage les différences de statuts que les personnes dans les cultures à faible distance hiérarchique<sup>59</sup>.

Cette dimension représente la mesure du degré d'inégalité de pouvoir entre la personne qui détient un pouvoir hiérarchique et celle qui lui est soumise.

Dans la famille, les enfants doivent obéissance et respect aux plus âgés et sont plus ou moins traités de façon égale.

Dans le système d'éducation : les étudiants doivent respect et obéissance au professeur, les professeurs sont des gourous qui transmettent leur sagesse personnelle, la qualité de l'enseignement dépend de l'excellence du professeur, les étudiants traitent les professeurs de façon égale, les professeurs attendent que les étudiants fassent preuve d'initiative. Les professeurs sont des spécialistes qui transmettent des vérités intangibles, la qualité de l'enseignement dépend de la communication et de l'étudiant.

---

<sup>57</sup>G. Hofstede est un ingénieur et psychologue Hollandais né en 1928, précurseur des études sur les origines des différences culturelles.

<sup>58</sup> CHAVES, Rose-Marie / FAVIER, Lionel / PELISSIER, Soizic (2012): *L'Interculturel en classe*. Grenoble, PUG (Collection: Les outils malins du FLE), p.12.

<sup>59</sup>Hofstede, G. « Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmation mentales », éditions d'Organisation, Paris 2010, p. 94.



Dans le milieu de travail : le patron idéal est une personne bienveillante et paternaliste; les employés s'attendent à être commandés. Le patron idéal a un vision démocratique de la gestion et les employés s'attendent à être consultés.

Communication : regarder dans les yeux est à éviter. Le contact visuel est très important.

Nous pouvons diviser cette dimension en deux grands pôles : forte distance hiérarchique et faible distance hiérarchique.

✓ La première forme de distance hiérarchique ou dit également « **distance hiérarchique longue** » a comme caractéristique majeure comme quoi, les subordonnés ont de fort besoin de dépendance. Ils s'attendent à ce que leurs supérieurs soient autoritaires, le supérieur idéal, un autocrate éclairé ou un autocrate au comportement de bon père. Les dirigeants jouissent de privilèges, les marques et rang social renforcent l'autorité des supérieurs vis-à-vis des subordonnés. Les pays dans lesquels on trouve une **forte distance hiérarchique** sont : les pays asiatiques (Chine, Japon), certains pays européens (France, Espagne, Italie, Belgique et l'Allemagne dans une moindre mesure et les pays Arabes et les pays d'Amérique du sud). Dans ces pays l'organisation est plutôt de structure pyramidale avec une direction éloignée de la base et avec une importance accentuée attribuée aux signes extérieurs de statut (cols blancs/cols bleus, culture du chef, téléphone et voiture de fonction).

✓ Pour la **faible distance hiérarchique**, elle peut être divisée en deux catégories :

- **La distance hiérarchique courte** avec laquelle on adopte une faible besoin de dépendance tant des subordonnés que des supérieurs, les subordonnés s'attendent à ce que les supérieurs les consultent ou les fassent participer à la prise de décision. Le profil du supérieur démocrate ; les lois et règlements sont imposés pour tous de la même façon ; pas de privilèges pour les supérieurs, marque et rang désapprouvés.

- **La distance hiérarchique moyenne** : pour cette forme, les subordonnés attendent qu'on les consulte mais acceptent quand même les comportements autoritaires. Le profil du supérieur idéal c'est le démocrate débrouillard. Les lois et règlement sont pour tous mais acceptent quand même les privilèges des supérieurs. Les marques et rang social contribuent à l'autorité du chef et sont acceptés par les subordonnés.

A l'inverse, les pays Anglo-Saxon (Royaume Unis, USA, Canada), et les pays Scandinaves (Suède, Norvège, Danemark, etc.) possèdent une **distance hiérarchique plus faible** avec une structure pyramidale plus aplatie, un encadrement réduit orienté vers une procédure de management adhocratique.

Les différences hiérarchiques à l'intérieur d'un pays : classe sociale, niveau d'études et occupation professionnelle. L'inégalité dans une société est visible à travers l'existence de classes sociales : supérieure, moyenne, ouvrière, qui n'a pas les mêmes facilités d'accès à certains avantages de la société dont l'éducation. On constate que, dans la plupart des sociétés, classe sociale, niveau d'étude et profession sont étroitement liés. Ces trois facteurs, cités comme sources de programmation mentale, sont interdépendants. Hofstede démontre que dans les pays à fort IDH cela s'applique à toutes les catégories d'emplois, quelque soit leur statut ; dans le cas d'un indice faible, il ne s'applique que dans les catégories moyenne ou élevée contrairement aux salariés du bas de l'échelle qui obtiennent des scores de distance hiérarchique aussi élevés que leurs collègues. Le fait que les salariés occidentaux, occupant le bas de l'échelle hiérarchique, aient des valeurs "autoritaires" se retrouvent également dans les relations familiales où il a été démontré qu'ils exigent une plus grande obéissance de la part de leurs enfants. Il existe des corrélations : les différences entre les IDH sont ainsi associées aux différents milieux (familial, scolaire, travail, gouvernement et le domaine des idées répandues dans ce pays).

Après la distance hiérarchique, la deuxième dimension de la culture nationale est le contrôle de l'incertitude.

#### 1.3.4.2. Le contrôle de l'incertitude

Il représente la dimension du rapport au risque et à la manière de le gérer au mieux par les membres d'un groupe, d'une organisation ou d'un pays. Autrement dit, c'est pour mesurer le degré de tolérance d'une société face au stress de l'imprévu. Les pays de culture latine (France, Italie, Espagne) ainsi que les pays d'Amérique du sud et le Japon, cités au niveau de la distance hiérarchique, possède un contrôle de l'incertitude élevé. Dans ces pays, le système de management passe par une série de procédures standardisées et une recherche de maîtrise permanente sur les événements incertains. A l'inverse, les pays Anglo-Saxons, l'Inde, le sud-est Asiatique et les pays scandinaves ont un **contrôle de l'incertitude plus faible**. Dans ces pays, qui acceptent d'avantage l'incertitude, les prises de risques personnels et les initiatives sont plus marqués qu'ailleurs. Les chefs sont assez âgés, en peu d'initiative, montre une certaine méfiance pour tout ce qui est étranger. Généralement, on se tranquillise avec les rites pour la cohésion du groupe.

Le contrôle de l'incertitude est un terme emprunté à la sociologie américaine des organisations et, en particulier, aux travaux de l'économiste américain James G. MARCH.

Une trop grande incertitude engendre une anxiété intolérable et chaque société a élaboré des moyens d'alléger cette anxiété, par la technologie, les lois et la religion. La technologie aide à pallier les incertitudes causées par la nature. Les règles et les lois cherchent à éviter les incertitudes liées au comportement d'autrui. La religion aide à accepter les incertitudes face auxquelles nous sommes désarmés. Malgré la disponibilité des mêmes informations, presque partout dans le monde, les technologies, les lois et les religions sont toujours différentes. Le sentiment d'incertitude est acquis et résulte d'un apprentissage. Puis, il est transmis et renforcé par les institutions de base de la société que sont la famille, l'école et l'état. Ses racines plongent dans l'irrationnel.

*Mesure du degré de tolérance de l'ambiguïté : l'indice de contrôle de l'incertitude*

L'indice de contrôle d'incertitude d'un pays est l'expression du niveau d'anxiété qui existe dans une société donnée face à un avenir incertain. Ce niveau d'anxiété fait partie de la programmation mentale des membres de cette société dans leur famille, à l'école, puis dans leur vie d'adulte. Le degré de contrôle d'incertitude d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime, entre autres, par le stress et le besoin de prévisibilité : un besoin de règles, écrites ou non.

*Contrôle de l'incertitude et anxiété :*

L'anxiété ne doit pas être confondue avec la peur qui a un objet bien précis (on a peur de quelque chose mais l'anxiété n'a pas d'objet). Emile Durkheim (1980) avait observé que les taux de suicide étaient étonnamment stables, dans un même pays ou une même région, d'une année à l'autre. Un taux de suicide élevé est l'une des conséquences d'un taux d'anxiété élevé dans une société. Richard Lynn, psychologue irlandais, a mené une enquête dans dix-huit pays sur les phénomènes liés à l'anxiété. Il a découvert une corrélation entre un certain nombre d'indicateurs : le taux de morts par suicide, l'alcoolisme, le taux d'accidents mortels et le pourcentage de prisonniers, ou d'autres indicateurs comme la motivation de caféine, la ration moyenne de calories absorbées, le taux de décès par maladies coronariennes et la fréquence de psychoses chroniques. Lynn (1982) a calculé un indice d'anxiété pour chacun des dix-huit pays. Les indices les plus élevés étaient ceux de l'Autriche, du Japon et de la France ; les plus faibles ceux de la Nouvelle-Zélande, de la Grande-Bretagne et de l'Irlande. Certaines cultures sont plus anxieuses que d'autres.

Les cultures les plus anxieuses sont souvent les plus expressives ; seul, le Japon semble être une exception à la règle. Mais les Japonais ont un exutoire dans les beuveries, entre collègues, qui sont une façon, tout à fait institutionnalisée, de libérer l'anxiété. Dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, le niveau d'anxiété est relativement bas. Selon l'étude de Lynn, on y constate plus de morts par maladies coronariennes. Cela peut s'expliquer par un degré d'expressivité moins élevé : le stress ne peut pas s'exprimer extérieurement, il est intériorisé ce qui peut déclencher des problèmes cardio-vasculaires. Lynn explique le grand nombre de patients atteints de psychoses, dans les pays à faible taux d'anxiété, par l'absence de stimuli mentaux dans ces sociétés : des stimulants comme le thé et le café y sont consommés en quantité, la motivation moyenne d'alcool (effet de relâche) est faible. Dans les pays scandinaves, beaucoup d'hommes s'adonnent à la boisson de façon périodique et restent sobres entre ces courtes périodes où l'alcool tient lieu de stimulant ;

Dans les pays à fort contrôle de l'incertitude, les gens sont plutôt remuants, émotifs, agressifs et actifs. Dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, ils donnent l'impression d'être calmes, décontractés, retenus, indolents.

L'étude réalisée sur les systèmes de valeurs des Européens (1981), a utilisé l'échelle d'équilibre de l'affect de Bradburn, un indicateur général du bien-être subjectif. Dans les pays à fort contrôle d'incertitude, les gens se sentent en moyenne moins bien, ce qui est une façon d'exprimer l'élément d'anxiété présent dans le contrôle de l'incertitude. Comme la distance hiérarchique, le degré du contrôle de l'incertitude peut être mesuré dans la vie quotidienne de la famille, dans l'enseignement, sur le lieu de travail, sur les actions de l'Etat, avec la religion et les idées.

#### *Contrôle de l'incertitude, distance hiérarchique et motivation*

Frederick Herzberg (1957) oppose la motivation et l'hygiène : toute situation de travail contient des éléments qui ont un potentiel de motivation positif et d'autres dont le potentiel est négatif. Parmi les facteurs motivants on peut citer le travail, le besoin de réussite, de reconnaissance de ses mérites par les autres, de responsabilité, d'avancement : soit les éléments "intrinsèques" du travail. Les facteurs d'hygiène, qui doivent exister pour empêcher la démotivation : la politique de l'entreprise, l'encadrement, le salaire et les conditions de travail, soient les éléments extrinsèques. Pour Herzberg (1957) c'est le contenu du travail, et non le contexte qui incite l'homme à agir.

Pour Sigmund FREUD (1915) nous sommes poussés à agir par le subconscient. Notre *moi* essaie de contrôler ces forces. Mais, il est lui-même soumis à l'influence d'un censeur interne et inconscient. Ce sur-moi se développe au cours de l'enfance essentiellement sous l'influence des parents. Freud était autrichien et l'Autriche conjugue une faible distance hiérarchique et un fort degré de contrôle de l'incertitude, autrement dit un fort besoin de règle, mais pas de dépendance psychologique par rapport à un supérieur. Ce concept reflète un modèle culturel particulier et n'aurait pu apparaître aux Etats-Unis où le degré de contrôle de l'incertitude est moins élevé. Le sur-moi n'est jamais devenu un concept très populaire auprès des psychanalystes américains.

En Autriche et dans d'autres pays les règles qui font partie de ce qu'Herzberg appelle "la politique de l'entreprise" ne devraient pas être considérées comme étant "seulement de l'hygiène". Renforcées par le sur-moi(ou en langage courant le sens du devoir) elles peuvent devenir des facteurs réellement motivants. Dans les pays où la distance hiérarchique est forte, la dépendance par rapport à quelqu'un de plus puissant est un besoin fondamental qui peut être réellement motivant. La théorie Herzberg est culturellement biaisée et reflète la partie de l'environnement américain dans lequel son auteur a grandi et effectué ses recherches.

Nous venons de voir la deuxième dimension de la culture nationale alors évoquons maintenant la troisième.

#### 1.3.4.3. L'individualisme et le collectivisme

Ils représentent les rapports psycho-sociaux de l'individu et du groupe au niveau sociétal. La mesure de l'individualisme ou du collectivisme dans les sociétés englobe des spécificités propres à chaque pôle. Le temps pour soi (vie personnelle), la liberté (organisation du travail), le défi (recherche d'un travail épanouissant) **pour l'individualisme** et la formation (apprendre, se former), les conditions de travail (espaces, ergonomie, éclairage...), et la reconnaissance des talents personnels **pour le collectivisme**. Ces deux notions vont impacter de façon différente le monde du travail (rapport avec la hiérarchie), la famille (apprentissage de la vie en groupe), le domaine politique et des idées (rôle du groupe dans la sphère privée ou autonomie et choix personnels) ou encore le rapport au conflit (salutaire dans le pôle individualiste et à éviter pour ne pas perdre la face dans le pôle collectiviste). Les travaux de G. Hofstede situent les pays tels que les Etats -Unis, l'Australie, la Grande-Bretagne, les pays d'Europe du nord, la France, l'Italie, l'Allemagne et l'Afrique du sud dans la partie

plus portée sur l'**individualisme**. A l'inverse, pour la partie **collectivisme**, on trouvera des pays asiatique comme l'Indonésie, Taiwan, la Thaïlande, la Chine et des pays sud Américains comme la Colombie, l'Equateur, le Panama, le Venezuela, le Pérou ou le Costa Rica. Sur le continent Africain on trouve les pays Arabes et d'Afrique de l'ouest. **La polarité moyenne** regroupe les pays d'Europe centrale (Serbie, Slovaquie, Tchéquie), certains pays méditerranéens (Portugal, Grèce, Espagne) ou encore le Japon, le Maroc, la Russie, Mexique, Uruguay et Brésil. (Les listes n'étant pas exhaustives, se reporter au livre culture et organisation 3ème édition de G. Hofstede).

L'origine des différences d'attitudes, l'individuel et le collectif dans la société, tient à un élément fondamental des sociétés humaines : les rôles respectifs de l'individu et du groupe.

Une large majorité des habitants de notre planète vit dans des sociétés où l'intérêt du groupe prime l'intérêt individuel (société collectiviste). Le premier groupe auquel nous appartenons est la famille, ou *famille élargie* en anthropologie culturelle. Une relation de dépendance, à la fois pratique et psychologique, s'instaure entre le groupe et chacun de ses membres.

Une minorité de personnes vit dans des sociétés où l'intérêt individuel passe avant l'intérêt général, on parle de *famille nucléaire*. Dans ces sociétés individualistes, l'individu en bonne santé n'est censé dépendre d'un groupe, ni pratiquement, ni psychologiquement. A noter la situation du Japon où seul le fils aîné continue à vivre avec ses parents créant ainsi une structure *linéale*, qui se situe entre la famille élargie et la famille nucléaire.

Dans les pays riches, la formation, de bonnes conditions matérielles et la pleine utilisation des capacités sont faciles à obtenir, ce qui leur enlève beaucoup d'importance comme facteurs d'un travail idéal. Dans les pays pauvres, où elles sont beaucoup plus difficiles à obtenir, ce sont, au contraire, des éléments essentiels de différenciation entre un bon et un mauvais travail. Elles deviennent des facteurs importants. L'indice de degré d'individualisme (IND) est élevé dans les pays riches mais faibles dans les pays pauvres (l'Arabie Saoudite avec un indice faible met en lumière l'incidence des racines culturelles). L'enquête démontre qu'il existe une relation très étroite entre la richesse nationale d'un pays et le degré d'individualisme de sa culture.

### *Collectivisme et distance hiérarchique :*

Une corrélation négative semble exister entre les deux dimensions IDH et IND. Les pays à fort indice de distance hiérarchique seraient plus collectivistes et les pays à faible distance hiérarchique plus individualiste. Dans *"La logique de l'honneur"*, Philippe d'Iribarne (1990) décrit le principe français d'organisation de distance hiérarchique importante, comme signifiant que chacun à un rang mais que les devoirs attachés à ce rang sont moins imposés par le groupe que par la tradition *"ce n'est pas tant ce que l'on doit aux autres que ce que l'on se doit à soi-même"*. Situation inverse en Autriche et en Israël (faible IDH et IND moyen) ; le Costa Rica est une exception qui fait écrire à Lawrence Harrison *"les Costariciens sont unis par des liens de solidarité plus étroits que leurs voisins nicaraguayens. Cette solidarité se décèle à travers l'accent mis depuis longtemps sur le système public d'éducation et de santé, la vigueur de son mouvement coopératif, l'impartialité remarquable et la qualité des procédures de son système judiciaire (surtout par rapport aux normes latino-américaines) et enfin à travers la flexibilité de son système politique, sa capacité à trouver des solutions pacifiques et à recourir au compromis"*. Mais, l'une des raisons de cette corrélation entre distance hiérarchique et collectivisme tient à un troisième facteur : le développement économique. Ceci conforte l'idée que la distance hiérarchique et le degré d'individualisme/collectivisme ne sont pas une dimension unique.

Si telle est la troisième dimension de la culture nationale, évoquons maintenant la quatrième qui est la féminité et masculinité.

#### **1.3.4.4. La féminité et masculinité**

A l'instar du Yin (féminin) et du Yang (masculin) dans la culture Chinoise, Geert Hofstede introduit cette valeur en tant que dimension de culture sociétale. **Le pôle masculin** comporte les objectifs de rémunération (gagner plus), de reconnaissance (travail et compétences reconnues), d'avancement (gravir l'échelle sociale) et de défi (travail stimulant et épanouissement personnel). **Le pôle féminin** concerne la hiérarchie (relations de travail), la collaboration (travail en harmonie), le cadre de vie (lieu d'habitation agréable) et la sécurité de l'emploi. Sans rapport avec le développement économique d'un pays on trouvera avec un indice de masculinité élevée, les pays (Japon, Chine, Slovaquie, Hongrie, Autriche, Italie, Allemagne, Grande Bretagne, USA, Irlande, Venezuela, Mexique...). Dans les pays à indice de féminité élevée on trouvera parmi d'autres (la France, l'Espagne, le Portugal, le Pérou, le

Guatemala, le Chili, les pays Scandinaves....) D'autres pays sont dans la moyenne (Canada, Grèce, Luxembourg, Asie du Sud Est, Pays arabes...).

L'appartenance à un sexe et les rôles qui en découlent sont des éléments incontournables de l'existence humaine. Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines).

Si les différences biologiques et statistiques entre les deux sexes sont les mêmes partout, les rôles sociaux ne sont que partiellement déterminés par les contraintes biologiques. Chaque société assigne des comportements, non directement liés à la procréation, plus volontiers à un sexe qu'à un autre. Mea (1962) insiste sur l'infinie variété des rôles dévolus à chaque sexe. Dans la suite de ce chapitre les adjectifs masculin et féminin feront référence au rôle social, déterminé par la culture. Un homme peut se comporter de manière "féminine" et une femme de manière "masculine", cela n'indique qu'une déviation par rapport à certaines conventions de la société à laquelle il appartient. Les comportements, considérés comme "masculin" et "féminin", sont différents d'une culture à l'autre, non seulement dans les sociétés traditionnelles mais aussi dans les sociétés modernes : dans l'ex-Union Soviétique, la majorité des médecins sont des femmes, comme la majorité des dentistes en Belgique ou des commerçants en Afrique. Les secrétaires sont souvent des hommes au Pakistan et l'on trouve aux Pays-Bas une forte proportion d'infirmiers. Il n'y a pratiquement pas de femmes Chef d'entreprise au Japon alors que c'est fréquent aux Philippines et en Thaïlande.

Le rôle assumé par le père et la mère (et les autres membres dans une famille élargie) a un impact profond et indélébile sur la programmation mentale du petit enfant. Il n'est donc pas étonnant qu'une des dimensions des systèmes de valeurs nationaux soit liée aux modèles de rôles proposés par les parents.

*La masculinité /féminité en tant que dimension d'une culture.*

Le choix d'intituler cette seconde dimension "degré de masculinité/féminité" est venu du fait que c'est la seule dimension où les réponses des hommes et des femmes étaient différentes systématiquement.

Dans l'étude IBM, les choix associés au pôle masculin sont les suivants : la rémunération, être reconnu, l'avancement, le challenge. Les choix associés au pôle féminin sont les suivants : la



hiérarchie (avoir de bonne relation), la coopération, le cadre de vie, la sécurité de l'emploi. Seront "masculine" les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de la vie) ; sont "féminine" les sociétés où les rôles sont interchangeables (hommes et femmes sont supposées être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie). Dans les pays les plus féminins (Suède, Norvège, Pays-Bas, Danemark, Costa Rica, Yougoslavie, Finlande, etc.), il n'y a pas de différence entre les scores des hommes et des femmes qui expriment les mêmes valeurs de tendresse et de générosité. Dans les pays les plus masculins, (Japon, Autriche, Venezuela, Italie, Suisse, Mexique, etc.) hommes et femmes ont des valeurs 'dures' (masculines).

#### *Les cultures des deux sexes :*

Comme la nationalité, le sexe est une donnée involontaire et son effet sur notre programmation mentale est largement inconscient. Les éléments culturels dus au sexe ou à la nationalité ne sont pas innés, mais leur acquisition commence si tôt dans la vie que nous avons toujours vécue avec et n'imaginons pas d'alternative possible. Des femmes prises individuellement peuvent apprendre à se comporter comme des hommes et inversement. Donner à ces différences l'appellation de "cultures" accentue leur nature profonde et émotionnelle. La culture féminine est étrangère à la plupart des hommes et inversement. Le contact avec une culture étrangère déclenche souvent un choc culturel, qui est une réaction viscérale irrationnelle. Si les autres cultures nous semblent parfois, à première vue, ridicule, inquiétantes ou erronées, ce type d'impression peut exister entre les sexes à l'intérieur d'une même société.

Avant de terminer l'analyse des différents éléments permettant de mesurer la culture nationale, parlons d'abord de l'orientation à court terme/long terme.

#### **1.3.4.5. L'orientation à court terme/long terme**

Geert Hofstede va constater que la notion de croissance économique, associée aux valeurs : de persévérance, d'économie, de respect du statut, du sens de la honte et aussi du respect des traditions, de la réciprocité des politesses ainsi que la rigueur individuelle, n'apparaît pas dans les autres pays. Appelé orientation à court-long terme, cette 5<sup>ème</sup> dimension va souligner des différences culturelles importantes entre pays. Les pays à orientations court terme auront des différences accentuées portant sur : la recherche de résultats, le respect des traditions, les

obligations sociales, la perception de la vieillesse (période triste qui commence tard), la place de l'affection, sur l'humilité et sur la valeur des cadeaux (pour faire plaisir). A l'inverse, Les pays à orientations long terme auront des différences accentuées portant sur : le sens de l'économie et de l'épargne, la persévérance, un sens de la honte, le respect des circonstances, une perception de la vieillesse (période heureuse qui commence tôt), la place de l'affection (synonyme d'époux pour les femmes), sur l'humilité (qui n'est pas l'apanage d'un sexe) et sur la valeur des cadeaux (pour faire l'éducation et le développement).

Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le future plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

La connaissance de ces cinq dimensions nous est vraiment d'une grande utilité pour mieux cerner notre sujet et pour pouvoir mesurer celles du pays de notre choix qui n'est autre que notre pays natal Madagascar.

*Selon Anne-Marie Thiesse (1999) :* La culture nationale est créée, plus qu'inventée, par réorganisation, hiérarchisation, sélection, de formes culturelles préexistantes. Elle a une fonction très précise, celle de souder une communauté de façon transsociale. Ce qui n'est pas du tout évident car il faut pour cela homogénéiser du très hétérogène sur le plan géographique et sur le plan social. En Allemagne, il s'agira par exemple de convaincre les élites de parler l'allemand, langue que l'aristocratie et le roi de Prusse méprisent et trouvent vraiment trop « populaire ». Les nouvelles cultures nationales doivent unir des individus que tout oppose dans l'espace social. Dans ce processus de modernisation, la diversité culturelle apparaît initialement comme un archaïsme associé à l'Ancien régime. Mais très vite, le processus d'unification culturelle nationale va aussi réintégrer la notion de diversité, notamment régionale.

Il faut souligner qu'il arrive qu'un individu ne s'identifie pas à la culture de son entreprise. S'il a un esprit de " leadership ", il peut essayer de la faire évoluer. S'il échoue dans cette tentative, il sera marginalisé par le groupe (postes de voie de garage). Il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise. Mais

dans ce cas, il faut chercher à savoir ce qui retient vraiment cet individu à y rester alors que cette culture ne lui semble pas sienne ou même une culture qui lui est étrangère. Ceci pourrait être le fruit de la motivation de ce travailleur. Les facteurs influençant la motivation méritent d'être vus.

Les cinq dimensions de la culture nationale ainsi élaborées, analysons maintenant la culture nationale et les styles de management.

### **1.3.5. Culture nationale et styles de management**

De nombreuses recherches ont mis en évidence l'existence de liens entre cultures nationales et styles de management adopté. Les résultats des travaux respectifs de G. Hofstede (1980) et de Trompenaars (1993) présentés ci-après tendent à montrer les liens entre cultures nationales et styles de management.

#### **1.3.5.1. Le modèle d'Hofstede**

Les principaux résultats mettent en évidence des différences entre cultures nationales relativement à l'existence ou non de distance hiérarchique entre supérieur et subordonné (Hofstede, 1987).

Dans ce modèle, la France, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, les pays d'Amérique du Sud, les pays d'Afriques figurent parmi les plus pays où la distance hiérarchique est élevée, contrairement aux pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons où cette distance est faible. Ces résultats permettent une classification des pays à orientation individualiste ou communautaire. Dans la 1ère catégorie se trouvent la France et d'autres pays européens, les USA et l'Australie. Dans la seconde, les pays africains et asiatiques.

Ce critère est sensé avoir un impact dans les relations entre employés et employeurs et dans les relations entre employés; par conséquent, il peut influencer sur l'organisation des relations sociales et sur la gestion des conflits.

La relation à l'incertitude, à l'ambiguïté, à la prise de risque et à l'imprévisibilité des événements aussi change selon les cultures dans ce modèle.

Les pays qui sont classés parmi ceux « à contrôle élevé de l'incertitude » figurent la France, l'Italie, l'Espagne, les pays d'Amérique du Sud et le Japon alors que les pays anglo-saxons, scandinaves, africains et l'Inde se classent dans la catégorie dite à « contrôle faible de l'incertitude ».

Enfin, le modèle oppose les cultures à « orientation masculine » aux cultures à orientation féminine. Les premières se caractérisant par l'importance accordée à la réussite et à la possession tandis que les secondes valorisent l'entraide, la solidarité entre salariés et la protection de l'environnement.

### **1.3.5.2. La grille d'analyse de Trompenaars**

Il existe dans la littérature plusieurs modèles d'analyse des cultures nationales. Dans ce texte, la grille de Trompenaars (1993) est présentée pour illustrer le propos.

Cette grille retient sept dimensions qui permettent de distinguer les cultures nationales.

Selon cet auteur, ces dimensions exercent une influence sur le management des organisations et sur le comportement de ces membres.

1) Il oppose orientation individualiste et orientation collectiviste des individus dans ces pays. Ainsi, les Français sont considérés dans la littérature comme individualistes alors que les Suédois seraient plutôt collectivistes, la société suédoise exerçant une pression forte ; la logique consensuelle prévalant de cette société sur toute autre considération.

2) De la même façon, il distingue cultures objectives, caractérisées par une attitude rationnelle, froide, neutre à des cultures subjectives dans lesquelles prédominent la sensibilité, les émotions et les sentiments. Ces différentes attitudes sont, selon

Trompenaars à prendre en considérations dans les négociations entre partenaires et dans les relations professionnelles.

3) Les cultures universalistes caractérisent les postures en quête de solutions « universelles » contrairement aux cultures particularistes suggérant des solutions adaptées à chaque cas particulier, c'est-à-dire des solutions sur mesure.

4) La grille distingue les systèmes porteurs de culture diffuse, enclins à lier vie privée et vie professionnelle, des modèles dits à « culture limitée » dans lesquels les individus séparent vie privée et vie professionnelle.

5) L'attribution du statut social diffère selon les cultures nationales. Dans certaines sociétés, elle est fondée sur l'âge (cas fréquents dans les pays africains), l'origine sociale ou le diplôme (cas français) ou tout au contraire sur les réalisations personnelles, c'est-à-dire suivant les résultats obtenus concrètement au cours d'un parcours professionnel (cas allemand).

Ainsi les diplômés des grandes écoles en France ont-ils tendance à être cooptés pour les emplois supérieurs dans la haute administration et l'industrie, tandis qu'en Allemagne prédomine le critère de qualité du déroulement de la carrière.

6) Les rapports à la nature sont différents. Certaines cultures nationales considèrent que les individus doivent respecter l'environnement et accepter les lois de la nature (cas de pays africains et asiatiques), d'autres cultures estiment a contrario qu'ils peuvent influencer sur ces lois et contrôler la nature (cas de pays occidentaux).

7) Le rapport au temps selon Trompenaars permet de distinguer des cultures séquentielles et des cultures synchrones. Les premières conduisent à procéder au règlement des problèmes les uns après les autres, tandis que dans les cultures synchroniques, plusieurs problèmes, différentes tâches peuvent être envisagées et effectuées en même temps.

D'autres auteurs, comme Kluckhohn et Strodtbeck (1961) signalent que suivant leurs appartenances culturelles, les individus peuvent adopter des attitudes différentes dans leurs relations à l'autre pouvant aller de l'indépendance (absence de relation, absence de conflit d'intérêt), à la dépendance mutuelle ou interdépendance<sup>60</sup> ou à la dépendance<sup>61</sup>.

Dans cette relation, l'autre peut-être un acteur individuel ou une organisation. Ainsi, selon ces auteurs, un salarié appartenant à la culture américaine, adopterait une attitude individualiste, rationnelle et dépourvue d'affect. Par contre, un salarié de culture asiatique ou orientale fondée sur la dépendance de l'individu au groupe ferait prévaloir les intérêts du groupe.

Ces auteurs signalent par ailleurs qu'une grande attention est portée aux personnes dans ces cultures alors que les américains sont plus attentifs au contenu du travail à faire, à l'efficacité de l'exécution des tâches.

### **1.3.6. Les modèles régionaux**

On parle aujourd'hui de modèle asiatique, de modèle nord-américain, de modèle européen et de modèle africain. L'objet de cette section est de donner un contenu à ces notions couramment utilisées dans la littérature managériale.

#### **1.3.6.1. Le modèle asiatique**

Le management asiatique des organisations est influencé par le confucianisme. C'est un modèle d'organisation structuré autour de valeurs accordant la primauté au groupe, à la collectivité.

Les liens familiaux, l'intérêt collectif, le respect sont des valeurs importantes.

La recherche d'intérêts exclusivement individuels sources de conflits est déconsidérée.

---

<sup>60</sup> L'interdépendance désigne une relation de coopération, d'échanges mutuellement bénéfiques.

<sup>61</sup> La dépendance constitue une relation de domination.

Sont valorisées aussi la discipline, la modestie et la loyauté à l'égard du dirigeant qui doit à son tour veiller au bien-être de ses salariés.

#### **1.3.6.2. Le modèle nord-américain**

Inspirée par les doctrines libérales, la culture nord-américaine (D'Iribarne, 1989) accorde une place centrale à l'individu et au contrat. Le libre-échange et le laisser faire sur lesquels est fondée l'économie nord-américaine octroient une grande liberté de manœuvre aux entreprises aux USA et au Canada. Dans ces pays, l'initiative et la prise de risque sont fortement valorisées, la réussite économique recherchée. Les entreprises n'hésitent pas à s'engager dans des compétitions.

Le marché de l'emploi comme les autres marchés est libre ; les demandeurs d'emploi sont considérés comme des ressources, ce qui conduit les citoyens de ces pays à développer des stratégies individualistes pour s'ajuster au marché du travail dans ces pays où les entreprises disposent d'une grande liberté par rapport à l'Etat et aux syndicats des salariés.

La précarité de l'emploi constitue une des principales caractéristique du marché du travail dans ces pays. La flexibilité du marché conduit, dans ces pays, les salariés à exercer plusieurs emplois ; et parfois dans des métiers complètement différents.

Le taux de chômage est relativement faible dans ces pays mais les inégalités sociales sont fortes et la protection sociale des classes défavorisées insuffisante, eu égard au degré de développement de ces pays.

#### **1.3.6.3. Le modèle africain**

Ce modèle se caractérise par une orientation familiale et communautaire. Dans les pays africains, la religion, la tradition et la solidarité sont des référents fondamentaux.

Ils passent avant toute autre considération. Les relations sociales sont organisées autour du chef de famille et du chef de tribu. Les liens hiérarchiques sont de ce fait marqués par le paternalisme.

La cohésion sociale est constamment recherchée.

Le management africain a recours à la gestion des symboles, des mythes, des rites et des images. Une trop grande loyauté à l'égard du chef conduit à une trop grande dépendance tout en empêchant l'épanouissement des membres de l'organisation.

#### **1.3.6.4. Vers un modèle européen**

La construction européenne est en marche ; le modèle de management aussi. L'Europe constitue un bloc multiculturel, une diversité de cultures, avec un Royaume-Uni plus proche des USA (II précédent, avec lesquels il forme le modèle anglo-saxon) que des autres pays européens.

Les autres membres de l'UE, tout aussi différents les uns des autres par leur histoire et leurs traditions, oscillent entre les modèles français, espagnol, italien et le modèle allemand d'une part, et le modèle anglo-saxon, d'autre part.

Le modèle français se caractérise principalement par une forte intervention de l'Etat, une bureaucratie relativement omniprésente, un secteur public important, des syndicats revendicatifs divisés ; tandis que dans le modèle allemand, l'état fédéral apparaît comme agent protecteur, stimulateur de l'action collective et chargé du contrôle des marchés.

Dans les pays de l'Europe de l'est, les forces en opposition à l'ancien système socialiste dont ils sont issus les poussent vers le modèle anglo-saxon tandis que les valeurs traditionnelles de solidarité et d'égalité attachées au capitalisme étatique les rapprochent du modèle des PECO.

De fait, un modèle de management hybride, à mi-chemin entre les deux principaux modèles semble émerger globalement en Europe.

Après avoir vu les notions de culture, de cultures nationales et des éléments constitutifs, nous allons maintenant sur la prochaine section parlant de la motivation et ses environs.

### **1.4. MOTIVATIONS DES TRAVAILLEURS**

La culture d'entreprise est un concept et une notion qui ne cesse de s'accroître en devenant de plus en plus présente au travers des ressources humaines en gestion stratégique des organisations.

Elle fournit davantage d'informations que sa structure organisationnelle dans la mesure où pour de nombreux gestionnaires, elle détermine le comportement des individus dans leurs fonctions ou dans leurs activités.

La culture de l'organisation est dans cet aspect perçue au sens générique du terme (anthropologique) comme un système subjectif.

On distingue 3 approches permettant de caractériser une culture d'entreprise:

- L'approche cognitive : permettant d'examiner les connaissances et croyances des individus

- L'approche symbolique : permettant d'étudier les événements et les faits qui créent un sens collectifs
- l'approche dynamique, qui elle est axée sur la vie des individus en groupe, en fonctions de certaines situations données.

En définitive, elle exerce une influence majeure sur la performance de l'entreprise.

Analyser une culture d'organisation et ou une culture d'entreprise c'est d'abord observer le comportement des individus et des équipes et d'en connaître les valeurs du pays qui nous intéresse et notamment dans les pays d'Afrique.

#### **1.4.1. Les conceptions théoriques sur les motivations et comportements des travailleurs.**

Deux grandes conceptions de l'homme ont dominé la pensée psychologique des XIX et XXe siècles.

La première est basée sur une théorie de l'influence du milieu extérieur ; elle considère que la motivation et le comportement de l'homme sont déterminés par des forces extérieures à lui-même. Cette théorie, essentiellement empirique, conduit à une étude centrée sur des forces et des facteurs extérieurs à la personne et, de ce fait, s'intéresse moins à des facteurs internes tels que la pensée, les sentiments et les expériences subjectives. La tendance de la recherche et de la pratique fondées sur cette théorie est de s'attacher au contrôle du comportement, partant implicitement du principe qu'un individu est contrôlé et un autre exerce le contrôle.

La seconde conception est une théorie de l'influence du milieu intérieur ou nativiste. Suivant cette assomption, l'homme se révèle et se développe physiologiquement et psychologiquement à partir des données biologiques. Les théoriciens nativistes s'attachent au développement et à l'affinage des capacités internes de l'individu, essentiellement d'émotions et de perception, qui donnent naissance à certains sentiments, désirs, idées, perceptions, attitudes et pensées. La tendance de la recherche et de la pratique fondée sur les théories nativistes est de comprendre le comportement et souvent de libérer l'individu pour qu'il se comporte plus conformément à ses devoirs ou découvrir un genre de choix plus large à partir de laquelle il peut vraisemblablement choisir différentes voies. L'exercice de la direction basé sur la théorie nativiste de la motivation du travail cherche à comprendre les motivations



propres de l'individu et à créer des conditions dans lesquelles, celles-ci puissent s'épanouir dans le milieu de travail pour satisfaire à la fois les besoins de l'individu et de l'entreprise.

Du temps de Frederick W. TAYLOR, vers 1900, la conception concernant les motivations et les comportements humains acceptait la prédominance de l'influence du milieu extérieur. C'était le temps de l'éthique de l'homme économique dont les principes fondamentaux du système étaient basés sur l'adaptation de l'homme à son travail, la formalisation très poussée des tâches. Les travailleurs ne doivent pas penser à ce qu'ils font mais exécuter des ordres précis. Henri FORD écrivait à ce propos : « Un ouvrier cherche toujours un emploi qui ne demande aucun effort physique et surtout intellectuel », la séparation du travail de conception avec celui de l'exécution, la spécialisation très poussée comme conditionnement du perfectionnement, un contrôle très sévère et détaillé et enfin, le salaire comme « stimulateur positif » et les sanctions comme « stimulateur négatifs ».

A propos de salaire, Henry FORD avait démontré dès avant 1914, au grand scandale de ses contemporains, que des hauts salaires étaient parfaitement compatibles avec un bon profit et que le travail dans les ateliers n'impliquait pas nécessairement mains sales.

La conception de la motivation ne s'arrête pas mais elle s'évolue dans le temps et l'espace et ce qui nous amène la section suivante parlant son évolution.

#### **1.4.2. L'évolution de la conception de la motivation**

Vers les années 30, il y eut un changement dans la philosophie des motivations à la suite de l'expérience de HAWTORNE (1927 - 1932) entreprise par un groupe de chercheurs de la Harvard Business School sous la direction d'Elton MAYO. MAYO et son équipe ont démontré que :

- d'une part, le stimulateur économique (salaire) ne joue pas le rôle qui leur a été attribué par les classiques
- et d'autre part, l'individu ne réagit pas aux conditions physiques de l'environnement telles qu'elles sont mais telles qu'il se ressent ainsi que ses relations et interactions dans l'entreprise.

Les travaux de MAYO dans les années 30 ont inspiré beaucoup de chercheurs parmi lesquels nous citerons l'américain Abraham MASLOW. MASLOW considère que les besoins sont les éléments moteurs des actions humaines ; pour sa théorie, il a classé les innombrables

besoins liés au travail de l'homme en cinq groupes hiérarchisés. Il a ainsi défini la « Pyramide des besoins » devenue célèbre dans les théories de l'organisation et de la gestion.

Pour MASLOW (1940), un besoin d'ordre supérieur ne se manifeste pleinement que lorsque les besoins d'ordre inférieur sont raisonnablement satisfaits. Frederick HERZBERG, partage le concept de MASLOW sur la notion et l'identité des besoins, cependant, il ajoute une distinction quant à leur effet sur le comportement humain. Pour lui, les besoins d'ordre inférieur du niveau 1 et 2 sont des « dis satisfactions », c'est-à-dire que leur « non satisfaction » fait mal, mais ne provoquent aucun effet lorsqu'ils sont satisfaits.

Les véritables motivateurs sont les besoins d'ordre supérieur du niveau 3, 4 et 5 car leur satisfaction apporte un contentement croissant, et leur désir d'aller plus loin encore. Charles L. HUGUES (1961) a affiné cette analyse de HERZBERG en distinguant chez l'homme au travail deux catégories de besoins :

- Le besoin d'entretien qui correspondent à la tendance statique de suivi et de protection ; ils contraignent à l'effort mais n'engendrent guère de satisfaction positive, d'une part,
- et, d'autre part, les besoins de développement qui expriment la tendance dynamique d'évolution et de dépassement et sont offensifs, spécifiques et individualisés. Leur poursuite déclenche l'intérêt personnel pour le travail, l'intériorisation des sanctions de la réussite, l'engagement à atteindre l'objectif fixé ; ils libèrent les énergies créatrices les plus hautes et provoquent seuls la véritable motivation, celle qui découle d'une ambition personnelle.

Consécutivement à ces notions de besoins, Chester BARNARD (1989) a attiré l'attention sur l'importance de l'esprit comparatif de l'homme en formulant la « Loi de l'Equilibre Organisationnelle ». Cette loi se base sur le raisonnement suivant :

- D'un côté, l'organisation fait une acquisition (le travailleur) pour un certain coût et de l'autre, également le travailleur fait une acquisition pour un certain coût. L'organisation prend la décision d'employer l'homme et l'homme prend la décision de participer à l'organisation.

- Il y a une certaine attente entre les deux antagonistes : l'organisation voudrait bien minimiser ses coûts et augmenter ses acquisitions et les travailleurs voudraient également la même chose.

- Pour éviter le conflit, il faut trouver un point d'entente entre les deux antagonistes ; ce point est « le point d'équilibre organisationnel » et on peut l'avoir par une coopération consciente, voulue et réfléchie entre les hommes.

Après la deuxième guerre mondiale, l'évolution fulgurante de la technologie et l'augmentation des dimensions des entreprises avaient entraîné une complexité croissante des processus de décision.

La spécialisation s'imposait alors à cause de l'envergure des problèmes à résoudre. Les entreprises deviennent multi-professionnelles ; chaque discipline scientifique s'efforçant d'inventer son jargon propre ; chacun comprend autrement le problème de l'autre. La conception des motivations des hommes a évolué parallèlement à cette mutation.

Après l'évolution de la conception de la motivation, une analyse sur la motivation des hommes est nécessaire.

#### **1.4.3. La motivation des hommes**

De la simple pièce interchangeable à l'élément dynamique aux motivations limitées, l'individu est considéré comme un organisme complet qui se développe, mûrit, passe par des stades physiologiques et psychologiques d'évolution comme un système ouvert réagissant à son milieu. A l'origine de cette nouvelle conception de l'homme se trouvent Thomas PATTERSON (1978) et Herbert SIMON (1978) qui ont mis au point la théorie des systèmes sociaux sur la base de la Théorie Générale des Systèmes du Hollandais BERTALANFFY(1901-1972).

D'après leur conception, les systèmes sociaux sont des systèmes d'activités interdépendants comprenant au moins plusieurs groupes primaires (famille, tribu, etc....) et généralement caractérisés au niveau des participants par une forte orientation rationnelle des comportements vers la réalisation d'objectifs connus par tous.

Toutes ces théories en matière de motivation des hommes correspondent chacun à une conception de la gestion qui peut s'analyser de différentes manières selon les points de vue de celui ou de ceux qui la font. Pour Harold KOONTZ et Cyril O'DONNEL (1982), cette étude peut s'effectuer suivant la philosophie de plusieurs écoles.

Ils ont dénombré l'école empirique, l'école behavioriste, l'école du comportement de groupe, l'école du système social, l'école sociotechnique, l'école décisionnelle, l'école de la communication, l'école mathématique ou scientifique et l'école opérationnelle.

Chacune de ces écoles a sa conception en matière de motivation des hommes. Il serait certainement intéressant de les connaître toutes, mais ce serait un travail qui dépasserait le cadre de cette étude. Pour notre thèse, nous avons concentré nos recherches sur quelques chercheurs dont les livres sont disponibles sur place soit dans les librairies, soit dans les bibliothèques, soit dans les centres de recherches. Il s'agit, par ordre chronologique, de la conception de la théorie de Douglas Mc GREGOR (dans les années 1960), d'Octave GELINIER (1968), de Saul W.G. GELLERMAN (1968), de Harry LEVINSON (1973) et de KOONTZ et O'DONNEL (1982).

#### **1.4.3.1. Théories de Douglas Mc GREGOR**

Pour Douglas Mc GREGOR de la Sloan School of Management<sup>62</sup> l'homme peut être conçu suivant deux modèles diamétralement opposés:

- Suivant une première théorie qu'il a dénommée « Théorie X », l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et il fera tout pour l'éviter. A cause de cette aversion, il doit être contraint, contrôlé, dirigé, menacé de sanctions si l'on veut qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. L'individu moyen a relativement peu d'ambition, il est essentiellement motivé par les avantages matériels et la sécurité et désire éviter les responsabilités et les engagements.

- A cette première conception, il en a opposé une seconde qu'il dénommée « Théorie Y ». Selon cette deuxième théorie, la dépense d'effort physique et mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'individu moyen. Il peut se diriger et se contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable. Il est essentiellement motivé par son propre désir d'accomplissement.

Si on accepte la théorie X, on accepte le style de direction autoritaire où le Chef doit se baser sur son autorité et son pouvoir pour donner des ordres précis, contrôler leur exécution et sanctionner les travailleurs qui ne les ont pas suivis.

Si on accepte la théorie Y, on accepte le style de direction démocratique (style intégratif) où il faut laisser l'initiative aux travailleurs. Au lieu de donner des ordres, le Chef

---

<sup>62</sup> Douglas Mc GREGOR, La dimension humaine de l'Entreprise, Livre original : The Human Side of Enterprise, Mc GRAW-HILL, 1960 p. 145.

doit seulement déterminer les tâches et les objectifs à atteindre ; les modalités d'exécution des travaux doivent être discutées avec les subordonnés.

D'après Mc GREGOR, la connaissance de ces deux théories et de leur implication devrait permettre aux responsables d'entreprise de se poser des questions sur leur propre façon de diriger. Pour lui, « si nous pouvons apprendre à exploiter le potentiel de collaboration qui existe dans les ressources humaines de l'industrie, nous fournirons aux gouvernements et aux nations un modèle dont l'humanité a cruellement besoin.

#### 1.4.3.2. Théories de : Octave GELINIER

Pour l'ancien Directeur Général Adjoint de la Cegos, Octave GELINIER<sup>63</sup>, la motivation est une tension que l'action apaise et qui est ainsi source d'actions. Pour lui, une tension que l'octroi n'apaise pas n'est pas motivante. Motiver un homme pour un travail c'est identifier l'accomplissement du travail en question avec la satisfaction d'un de ses besoins fondamentaux. Ces besoins fondamentaux sont ceux défini par MASLOW, HERZBERG et HUGUES dont le résumé est donné dans le tableau de la page suivante.

Pour GELINIER, la motivation est la source d'énergie précieuse pour les hommes. Elle obéit à des lois évolutives ; pour bien la capter, les entreprises doivent périodiquement renouveler leur style de direction.

**Tableau N°1 : Hiérarchie des besoins et des sources de motivation ; trois classements concordants<sup>64</sup>**

MASLOW	HERZBERG	HUGUES	
5-Besoin d'accomplissement 4- Besoin d'estime 3- Besoins de liens sociaux	Motivateurs ou "satisfiers" (la présence fait du bien)	Besoin de développement (personnalisés, Motivateurs et offensifs)	Accomplissement Croissance Responsabilité Recognition
2- Besoin de sécurité 1- Besoin Physiologique	"Dissatisfiers" (l'absence fait mal)	Besoin d'entretien (impersonnels, collectifs et défensifs)	Privilège de grade Liens sociaux Information Sécurité Economie de base Physique

Source : O. GELINIER, Direction Participative par Objectifs, P9

<sup>63</sup> Octave GELINIER, « Direction participative par Objectifs », Editions Hommes et Techniques, 1968, p.78.

<sup>64</sup> Octave GELINIER, « Direction participative par Objectifs », Editions Hommes et Techniques, 1968, p.9.

Les théories de GELINIER (1968) en matière de motivation se résument aux 2 points ci-après :

1. Pour lui, la théorie X de Mc GREOR exprimera toujours une part de la réalité dans les entreprises ; par conséquent, celles-ci peuvent difficilement survivre sans pouvoir contraignant, ne serait-ce que dans le rôle d'une force de dissuasion. Le désir de survivre à une menace constitue l'une des motivations les plus fondamentales et les plus fécondes de l'homme.

2. Prématurée parfois pour les exécutants et la maîtrise, la théorie Y est prépondérante pour les cadres qui sont motivés par leurs besoins de développement personnel. Vouloir les motiver en accroissant les satisfactions d'entretien (uniformes et impersonnelles par catégorie) constitue une erreur coûteuse et frustrante pour les deux parties.

#### **1.4.3.3. Théories de : Saul W. GELLERMAN**

Pour le psychologue Saul W. GELLERMAN<sup>65</sup> (1968) : « Peu importe que la conception du monde d'un individu soit juste ou fausse : ce qui importe, c'est ce que l'individu croit, car ce sont ses croyances qui déterminent son comportement ». Pour lui, être motivé signifie orienter son action vers certains objectifs et engager une partie de son énergie et de ses ressources dans la réalisation de ces objectifs. La meilleure façon d'engager ses ressources et d'orienter son action est particulièrement à chaque individu, et est le fruit d'une réflexion poursuivie tout au long d'une vie, réflexion qui doit permettre à chacun d'établir un rapport harmonieux entre lui-même et son environnement. La motivation ici recouvre une réaction complexe à un ensemble complexe d'influence. L'individu reçoit constamment en provenance de multiple sources des informations qui modèlent la perception qu'il a de son environnement. L'ensemble de ces informations forment une mosaïque qui ne change que très lentement étant donné le nombre infini de ses composants. Motiver un individu suppose donc que l'on puisse modifier un nombre suffisant de ces informations afin de pouvoir commencer à changer la vision que cet individu a du monde. Les motivations du subordonné ne changent que lorsque celui-ci constate que son environnement a lui-même changé ou que ses idées originelles sur cet environnement n'étaient pas entièrement exactes. Les motivations d'un individu sont beaucoup plus affectées par le lent processus de croissance et de maturation émotionnelle que par les relations relativement superficielles et transitoires qu'il peut avoir avec ses supérieures. Il existe des préjugés qui peuvent constituer des obstacles au

---

<sup>65</sup> Original S.W.GELLERMAN, Management by motivation. American Management Association Inc. 1968, p.191.

développement et à la réalisation du potentiel individuel. A titre d'exemple, dans certains groupes adhérant à une idéologie « prolétarienne », le succès individuel est parfois considéré comme une trahison envers le groupe et des récompenses inhabituels comme une invitation à se déshonorer.

Pour GELLERMAN (1968), il faut savoir communiquer efficacement pour motiver efficacement. La meilleure façon de convaincre autrui de ce que son environnement n'est pas celle qu'il le croit être est de changer cet environnement. Dans le cas d'un dirigeant, ceci implique qu'il doit agir sur cette partie de l'environnement de ses subordonnés sur laquelle il peut avoir quelque contrôle ou influence, c'est-à-dire son propre style de commandement. Ce style de commandement peut être analysé de différentes manières, mais l'approche la plus utile ici est celle qui consiste à étudier le degré auquel le dirigeant fait participer ses subordonnés à la prise de décisions. Ce processus de prise de décision sera plus facilement compris si l'on constate les deux formes extrêmes qu'il peut revêtir :

- Le premier style est celui dit du « contremaître traditionnel » ou « axé sur la production ». Les tenants de cette approche considèrent que les individus ne sont pas, dans leur grande majorité, suffisamment intelligents, courageux et intéressés pour effectuer correctement leur travail et qu'ils ne sauraient le faire que si :

- a) Une personne suffisamment intelligente et capable leur indiquer en détail ce qu'ils doivent faire, et

- b) Ils sont contrôlés par quelqu'un qui sait faire régner la discipline et est suffisamment sévère pour imposer son autorité.

- A l'autre extrême, nous trouvons le style dit des « relations humaines » ou « axé sur le personnel ». Cette approche se fonde sur la croyance que la plupart des individus sont raisonnables et souhaitent faire preuve d'esprit de coopération pour peu qu'ils soient décemment traités. Les dirigeants qui adaptent cette approche soutiendront fréquemment que le refus de coopérer tient probablement plus à une opposition qui résulterait d'un mauvais traitement subi par les ouvriers qu'à un refus délibéré de travailler. Ici, le supérieur a pour mission d'organiser le travail, d'informer et d'assister ses subordonnés et non pas de les menacer ou de faire régler la discipline.

L'approche la plus efficace pour obtenir la meilleure performance des subordonnée ne se trouve être ni l'un ni l'autre mais plutôt un style intermédiaire qui s'adapte constamment à chaque situation nouvelle. Ceci exige du dirigeant des changements d'attitude qui risquent, s'ils ne sont pas réalisés avec finesse et délicatesse, de faire douter de sa sincérité et d'altérer la confiance que ses subordonnés peuvent avoir en lui.

Il ne suffit pas en effet de savoir ce qui doit être fait et de dire à ses subordonnés de le faire, il faut en outre que ceux-ci croient que le diagnostic du dirigeant est réaliste et que la solution qu'il préconise est logique. Ceci n'est réalisable que si les subordonnés participent au processus de décision ou si, en raison de la confiance qu'ils témoignent à leur supérieur, les subordonnés renoncent à participer à ce processus et laissent au dirigeant le choix de la décision.

Le dirigeant efficace est celui qui se comporte en catalyseur et non en sergent instructeur. Il doit créer un environnement tel que des individus fiers d'eux-mêmes et capables acceptent d'être placés sous sa direction. Il ne commande pas mais convainc. Son travail peut être examiné aussi bien par ses subordonnés que par ses supérieurs.

Dans le préface du livre « Les Motivations de l'Homme au Travail »<sup>66</sup> de LEVINSON, Richard E. WALTON de la Division de la Recherche à la Harvard Business School (1973) disait : « Il n'y a pas de question plus fondamentale en matière de management que celle de la motivation des hommes ».

#### **1.4.3.4. Théories de : Harry LEVINSON**

Pour l'ancien professeur de la Thomas Henry Carroll FORD Fondation qu'est Harry LEVINSON (1973), la force de motivation la plus puissante pour tout être humain est son désir d'atteindre son idéal du moi. Avant de parvenir à l'âge adulte, par notre identification avec nos parents, par notre désir de les imiter, par l'encouragement et l'affection de nos professeurs et des autres personnes qui comptent pour nous, par affinage de nos dispositions et de nos compétences, nous développons un portrait de nous-mêmes tels que nous serions dans l'idéal. Lorsque nous travaillons à cet idéal, nous nous aimons nous même, lorsque nous en approchons nous sommes transportés. Dans le cas contraire, nous sommes extrêmement fâchés contre nous-mêmes.

L'estime que l'individu se porte est le produit du décalage entre son surmoi et l'image qu'il a de lui-même. Plus le décalage est grand, plus il est mécontent de lui-même et plus il est critique à son propre égard.

Pour LEVINSON(1973), l'individu est très motivé pour satisfaire aux exigences de son idéal du moi pour lequel il leur faut contrôler les impulsions jumelles du sexe et de l'agression et quatre grands sentiments ou désirs qui en sont dérivés : l'amour, la haine, le désir de dépendance et les sentiments à propos de son propre image. LEVINSON considère

---

<sup>66</sup> LEVINSON H., "The Great Jackass Fallacy". Harvard University Press, 1973. Traduction en français "Les Motivations de l'Homme au Travail" par Danièle VARIGNON, p. 68.



que la relation d'un homme avec son travail et avec l'entreprise dans laquelle il travaille fait partie de son effort général pour satisfaire les exigences de son moi idéal et que, par conséquent, elle est très liée à la fois à sa santé émotionnelle et à sa motivation au travail. Le genre de travail qu'il fait et la nature de ses rapports avec l'entreprise ou bien forment un cadre qui convient à sa personnalité et lui permettent de s'utiliser psychologiquement comme il aimerait le faire, favorisant ainsi à la fois sa motivation et sa santé, ou bien les entravent toutes les deux. Il ne pense pas que la bureaucratie <sup>67</sup> soit bonne ou mauvaise par définition ; pour lui, certaines tâches demandent une structure bureaucratique et certaines personnes ont besoin d'un cadre plus structuré que d'autres pour satisfaire leurs besoins de dépendance. Pour LEVINSON, l'homme au travail est continuellement aux prises avec ses quatre grands sentiments (amour, haine, sentiments de dépendance et les sentiments à propos de sa propre image). Toutes les fois que l'un de ces quatre sentiments est exacerbé par l'entreprise, l'individu tombe malade. Les symptômes peuvent alors être physique ou /et psychologique.

#### **1.4.4. Modèle de Koontz et O'donnel**

Pour KOONTZ et O'DONNEL (1982), le mot « Motivation » est le terme général employé pour désigner l'ensemble des impulsions des désirs, des besoins, des préférences et autres concepts similaires. Lorsqu'on dit qu'un gestionnaire motive ses subalternes, cela signifie qu'il fait des choses que ces derniers percevront comme pouvant satisfaire leurs besoins et leurs désirs et qui les inciteront à agir de la façon voulue. Le concept de besoin est cependant difficile à saisir, disent-ils, car il n'est jamais indépendant de l'environnement de l'individu. Par exemple, un grand nombre de besoins physiologiques sont stimulés par des facteurs de l'environnement : l'odeur des aliments nous donne la faim, la lecture d'un thermomètre peut nous donner l'impression d'avoir chaud ou froid et la vue d'un verre de boisson fraîche peut provoquer la soif. Les motifs individuels peuvent être très complexes et souvent contradictoires. Par exemple, les individuels peuvent être complexes et souvent contradictoires. Par exemple, un individu peut viser à l'estime de soi, un désir de biens et en même temps vouloir se reposer.

---

<sup>67</sup>La bureaucratie : le sociologue allemand Max WEBER distingue, selon le type de légitimité qui les fonde, trois types de pouvoir : le pouvoir charismatique, le pouvoir traditionnel et le pouvoir légal. Le système d'administration bureaucratique est le mode d'organisation correspondant à l'autorité légale (Pouvoir légal), il est basé sur les prescriptions et sur la hiérarchie dépersonnalisée. Dans ce système, le détenteur de l'autorité est lui-même soumis à un ordre impersonnel auquel il se réfère dans l'exercice de son commandement.

KOONTZ et O'DONNEL distinguent la motivation :

- Des « acteurs de motivation » qui sont, disent-ils, des éléments qui incitent un individu à fournir un bon rendement.
- Et de la satisfaction qui n'est autre que la fierté ressentie après qu'un besoin soit satisfait. En d'autres mots, la motivation implique un effort visant un résultat et la satisfaction, des résultats déjà atteints.

Dans le livre, « Management », Principes et Méthodes de Gestion<sup>68</sup>, KOONTZ et O'DONNEL font une analyse critique des différentes théories en matière de motivation.

- Concernant ce que LEVINSON<sup>69</sup> appelle le « sophisme de l'âne » ou la théorie de la « carotte et du bâton », ils pensent qu'en tant que carotte, l'argent continuera toujours d'être un facteur de motivation important, et en tant que « bâton », la peur de la perte d'emploi, de la perte du revenu, de la réduction des primes, est et restera toujours un élément de poids qui peut influencer d'une manière efficace sur le comportement des hommes.

- Concernant la hiérarchie des besoins de MASLOW<sup>70</sup>, KOONTZ et O'DONNEL précisent que, même si elle est souvent remise en question, cette conception restera toujours un des éléments essentiels des théories de la motivation. Ils pensent que si les besoins fondamentaux sont complètement satisfaits, cela peut avoir une influence importante sur la motivation. Cependant, disent-ils, dans la réalité, cela est très difficile car les besoins sont variables. Dans des cas comme l'habillement ou le logement par exemple, les besoins varient d'une personne à l'autre. De même l'employé le plus humble peut avoir des besoins d'estime et d'auto réalisation, même si les conceptions que l'on a du statut et de la fierté d'avoir accompli quelque chose varieront d'un individu à l'autre. Pour KOONTZ et O'DONNEL, dans la pratique, les gestionnaires perspicaces doivent appliquer la théorie de MASLOW selon une approche situationnelle car les besoins dépendant surtout de la personnalité et des désirs de l'individu.

- Concernant la « Théorie des deux facteurs » (Hygiène et motivation) de HERZBERG<sup>71</sup>, KOONTZ et O'DONNEL pensent qu'elle ne fait pas l'unanimité. Notamment la reproche à HERZBERG ses méthodes d'enquête qui tendent à biaiser les résultats. Par

---

<sup>68</sup> Harold KOONTZ et Cyril O'DONNEL, « Management »- Principes et Méthodes de Gestion-Mc GRAW HILL Editeurs-1980, p. 101.

<sup>69</sup> Henry LEVINSON, les motivations de l'homme au travail, traduction de Danielle VARIGNON de « The Great Jackass fallacy » Harvard University Press-1973, p. 79.

<sup>70</sup> Abraham MASLOW, « Motivation and Personality », Harper & Row Publishers Incorporated, New York, 1954, p.92.

<sup>71</sup> F. HERZBERG, B. MAUSNER et B. SYNDERMAN, « The Motivation to Work », John WILEY & Sons INC., New York, 1959,p.51.

exemple, la tendance bien connue des individus à attribuer les succès à leurs propres efforts et à blâmer autrui pour les échecs rend les conclusions de HERZBERG discutables. D'autres chercheurs, comme VROOM<sup>72</sup>, ayant employé des méthodes différentes de celles qu'il a employées, ont pu constater que les soi-disant facteurs d'hygiène constituaient, un fait, des facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction puissante.

- Selon VROOM la motivation d'un individu à adopter un comportement quelconque est toujours défini par la somme des valences de tous les résultats (positifs et négatifs) du comportement, pondérée par la probabilité que les buts de cette personne soient effectivement atteints. La théorie de VROOM peut s'énoncer de la façon suivante :

$$\text{FORCE} = \text{VALENCE} \times \text{ESPOIR}$$

Où « force » représente l'intensité de la motivation d'un individu,

« Valence » l'intensité de la préférence d'un individu pour un résultat donné et

« Espoir » la probabilité qu'un comportement particulier conduise à un résultat souhaité.

Il y a valence « zéro » lorsqu'un individu est indifférent quant à la réalisation d'un certain but et la valence à une valeur négative lorsque l'individu préfère ne pas voir se réaliser l'objectif, il en résulte, évidemment, une absence complète de motivation. Parallèlement, une personne ne serait pas du tout motivée à réaliser un but si l'espoir est nul ou négatif. La force d'exécution d'une action dépend à la fois de la valeur et de l'espoir. De plus, la motivation à atteindre un résultat peut-être déterminée par un désir de réaliser un second résultat. Par exemple, une personne peut vouloir travailler d'arrache-pied pour fabriquer un produit en retour d'une valence d'ordre pécuniaire. Un dirigeant peut-être motivé à fournir des efforts soutenus pour réaliser les buts de la compagnie dans le domaine du marketing ou de la production, pour une « valence » sous forme de promotion ou d'augmentation de salaire.

### **Synthèse des analyses effectuées par KOONTZ ET O'DONNEL**

D'après KOONTZ et O'DONNEL (1982), la théorie de VROOM est plus réaliste que les approches un peu simplistes de MASLOW et de HERBERG. Elle est compatible avec le concept d'intégration des objectifs qui accepte que les individus aient des objectifs personnels différents de ceux de l'organisation mais que ces objectifs peuvent être intégrés. Pour eux, la

---

<sup>72</sup> Victor H. VROOM, « Work and Motivation », John WILEY & Sons Inc., New York, 1964, p.131.

réalité est traduite dans l'hypothèse de VROOM qui dit que le sens des valeurs des individus est variable suivant leur personnalité, les moments et les endroits où ils se trouvent.

- Le modèle de PORTER et LAWLER<sup>73</sup> est inspiré de la théorie du « résultat escompté » ou « théorie de l'espoir » qui dit que les individus sont motivés à adopter un certain comportement dans la mesure où ils croient que ce comportement les aidera à réaliser leurs buts. Selon PORTER et LAWLER, l'effort<sup>74</sup> dépend de la valeur de la récompense, de l'énergie qu'une personne croit nécessaire de fournir et de la probabilité de recevoir une compensation. Cet effort et cette probabilité sont, de plus influencés par l'expérience passée. Ce qu'un individu conçoit comme un dû pour les efforts qu'il a faits aura nécessairement un impact sur la satisfaction qu'il retirera des récompenses effectivement accordées. Parallèlement, la valeur réelle de celles-ci sera également déterminée par le niveau de satisfaction.

Pour KOONTZ et O'DONNEL, le modèle de PORTER et LAWLER constitue une conception plus juste du système de motivation. Pour le praticien en gestion, ce modèle signifie que la motivation n'est pas simplement un phénomène de cause à effets ; le système « effort-rendement-récompense-satisfaction » doit être intégré dans un système global de gestion.

Pour la compréhension du phénomène de motivation, Mc CLELLAND<sup>75</sup> a défini trois types de besoins fondamentaux : le besoin de pouvoir, le besoin d'affiliation et le besoin d'accomplissement. Pour KOONTZ et O'DONNEL, ces trois besoins sont d'un intérêt particulier pour la gestion parce que toute entreprise, et chaque département qui en fait partie, dépend de groupes d'individus et la connaissance de ces trois éléments revêt un caractère primordial pour sa bonne marche :

- Les individus dont le besoin de pouvoir est important sont fascinés par l'influence et le contrôle. Ils cherchent généralement à occuper des postes où ils peuvent exercer leur leadership. Ils sont souvent convaincants et aiment la controverse. Ils sont énergiques, francs, déterminés et exigeants ; ils aiment habituellement enseigner et parler en public.
- Les individus qui ont un haut besoin d'affiliation aiment habituellement se sentir aimés et tenteront d'éviter d'être rejetés par le maintien de relations sociales agréables, ils

---

<sup>73</sup> L.W PORTER et E.E LAWLER « Managerial Attitudes and Performance », Richard D. Irwin, Inc., Homewood, III, 1968, p.212.

<sup>74</sup> L'effort ici est considéré comme l'intensité de la motivation et de l'énergie déployée.

<sup>75</sup> David C. Mc CLELLAND, "The Achievement Motive". Appleton-Century-Crofts, New York, 1953 (avec la collaboration de David G. Winter) "Motivating Economic Achievement" The Free Press New York, 1969, p.91.

aimeront évoluer dans un climat de confiance et de compréhension, seront toujours prêts à consoler et à aider les autres et apprécieront les relations amicales.

– Enfin, les individus dont le besoin d’accomplissement est intense sont aussi préoccupés de réussir qu’ils ont peur d’échouer. Ils veulent être mis au défi, se fixent des objectifs personnels difficiles, mais non impossible à atteindre et ont une attitude réaliste vis-à-vis du risque ; ils ne prennent habituellement pas de décision à la légère, mais préfèrent plutôt analyser et évaluer les problèmes, assumer leurs responsabilités, préfèrent être tenus au courant, de façon précise et rapide, de leur niveau de performance, ont tendance à être impatients, travaillent de longues heures, ne s’en font pas outre mesure s’il leur arrive de connaître des échecs et préfèrent faire les choses à leur façon.

Selon Arch. PATTON<sup>76</sup>, les facteurs de motivation des cadres dirigeants sont au nombre de six :

1. Les défis que présente le travail

Pour tirer parti au maximum de ce facteur de motivation, les gens devraient connaître l’objet et l’étendu de leurs responsabilités, leur champ d’autorité, savoir ce qu’on attend d’eux et croire en ce qu’ils font.

2. Statut

Contrairement à l’église, l’armée et le gouvernement, ce n’est que récemment que l’industrie a pris conscience du fait que le statut représentait un facteur de motivation. Les éléments relatifs au statut comprennent, entre autres, les titres, les promotions et les symboles comme la grandeur et la décoration d’un bureau, la voiture offerte par la compagnie et l’adhésion à des clubs sociaux.

3. La volonté d’accéder à une situation de leadership

Même s’il est difficile quelquefois de distinguer ce facteur de motivation du besoin de pouvoir, il représente, de fait, la volonté de devenir un leader parmi ses égaux.

4. Le fouet de la compétition

5. La peur

Ce facteur prend plusieurs formes, y compris la peur de commettre des erreurs, de perdre son emploi ou la peur d’une diminution de rémunération.

#### L’argent

Même s’il est placé en fin de liste, l’argent constitue le facteur de motivation le plus efficace. Dans la majorité des cas, il représente le miroir des autres facteurs de motivation.

---

<sup>76</sup> Arch PATTON, “Men, Money and Motivation”, Mc Graw-Hill Book company, New York 1961, p.154.

Pour KOONTZ et O'DONNEL, les facteurs de motivation de PATTON sont simples et pratiques, mais ils ne se différencient pas tellement de ceux des autres chercheurs. PATTON accorde seulement à l'argent la place qui lui revient, contrairement à HERZBERG qui le considère simplement comme un facteur « d'hygiène ».

Après l'étude de ces différentes théories, KOONTZ et O'DONNEL essaient de définir quelques techniques en matière de motivation :

- Concernant le facteur argent, leurs conceptions sont les suivantes :
  - Qu'il prenne la forme de salaires, de primes de rendement, d'achats optionnels d'actions, de primes d'assurances payées par la compagnie, ou de tout ce qu'on peut verser aux employés en retour de leurs services, l'argent constitue un facteur de motivation important.
  - Cependant, en utilisant l'argent comme facteur de motivation, les cadres doivent se rappeler plusieurs choses :
    - a) L'argent en soi apparaîtra plus important à ceux qui ont une famille qu'à ceux qui ont déjà acquis une certaine indépendance financière. L'argent est un moyen d'atteindre un niveau de vie minimum, même si ce minimum a tendance à s'élever au fur et à mesure que les gens s'enrichissent. Par exemple, un individu qui, jadis, se contentait d'une petite maison et d'une voiture bon marché ne peut plus en tirer la même satisfaction que s'il ne possédait une grande maison luxueuse et une grosse voiture.
    - b) L'argent ne doit pas être utilisé comme un moyen de garder le personnel.
    - c) La pratique de rémunérer, au sein de la même entreprise, les cadres de façon à peu près comparable fait en sorte que l'argent, en tant que facteur de motivation, tend à perdre de son intérêt. Cette façon d'opérer contribue à faire de l'argent pour utiliser un des termes d'HERZBERG, un facteur « d'hygiène » plutôt qu'une source de motivation.
    - d) Si l'argent doit être un facteur de motivation efficace, il est important que l'on accorde aux différents titulaires de postes, et même s'ils se situent tous à un niveau similaire, des salaires et primes qui reflètent leur performance individuelle.
  - Enfin, l'argent ne peut motiver que lorsque la somme en cause est relativement importante par rapport aux revenus totaux de l'individu.
- Concernant le facteur environnement de travail, ils pensent que les individus peuvent être motivés s'ils sont informés des problèmes de l'entreprise et particulièrement ceux qui les touchent.

- Concernant la participation des travailleurs dans la prise de décision, ils pensent qu'il est rare que les personnes ne soient pas motivées par le fait d'être consultées sur des décisions qui les touchent, par le fait « d'être mise dans le coup » ; la participation bien comprise suscite à la fois la motivation et l'utilisation de connaissance précieuse pour le succès de l'entreprise. Le fait d'encourager la participation ne veut pas dire que les dirigeants affaiblissent leur position. Même s'ils encouragent la participation de leurs subalternes sur des questions auxquelles ces derniers peuvent apporter leur contribution et même s'ils écoutent attentivement, les gestionnaires doivent prendre leurs propres décisions. Même les meilleurs des subalternes n'accepteraient pas que les choses se passent autrement et, le cas échéant, la plupart perdraient tout respect pour leur supérieur.

- Concernant l'enrichissement du travail, KOONTZ et O'DONNEL pensent qu'il faut d'abord posséder une meilleure compréhension de ce que les gens veulent car les besoins varient en fonction des individus et des situations. Les travailleurs qui possédaient peu d'aptitude sont plutôt motivés par des facteurs extrinsèques comme la sécurité d'emploi, le salaire, les avantages sociaux, les règles moins sévères et des surveillants sympathiques et compréhensifs. Au fur et à mesure que l'on gravit les échelons de la hiérarchie, les facteurs intrinsèques deviennent de plus en plus importants pour les individus.

Ensuite, si le but premier de l'enrichissement est d'améliorer la productivité, le programme devrait faire comprendre au travailleur comment ils pourront en profiter.

Troisièmement, il ne faut jamais oublier que les gens aiment être dans le coup, être consultés et se voir donner l'occasion d'offrir des suggestions. Ils aiment être considérés comme des êtres humains.

Enfin, les gens aiment avoir l'impression que leur patron se préoccupe réellement de leur bien-être. Les travailleurs aiment savoir ce qu'ils font et pourquoi. Ils aiment être renseignés sur leur rendement et appréciés pour les efforts qu'ils font.

KOONTZ et O'DONNEL pensent que, en égard aux diverses considérations qu'ils ont faites, la motivation doit être envisagée d'un point de vue systémique et situationnel. Pour eux, l'intensité avec laquelle les gens voudront atteindre leurs objectifs dépendra du climat organisationnel au sein duquel ils évoluent. Ils terminent leur étude sur les résultats des recherches effectuées par G. LITWIN et R. STRINGER<sup>77</sup> sur la relation entre le climat organisationnel et l'intensité des motivations que nous présentons dans le tableau qui suit.

---

<sup>77</sup> G.H. LITWIN et R.A. STRINGER Jr. « Motivation and Organizational Climate », Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1968, p.290.

**Tableau N°2 : Relation entre l'organisationnel et la motivation**

<b>LE CLIMAT</b>	Effet sur le besoin de pouvoir	Effet sur le besoin d'accomplissement	Effet sur le besoin d'affiliation
Hiérarchie (structure rigide avec des règles, des réglementations et des procédures)	Positif	Négatif	Négatif
Responsabilité (le sentiment d'être son propre patron)	Positif	Positif	Neutre
Récompense (accent mis sur les récompenses plutôt que sur les sanctions)	Neutre	Positif	Positif
Risques (accent mis sur la prise de risques et l'acceptation de défis)	Négatif	Positif	Négatif
Chaleur (atmosphère de groupe amical et informel)	Neutre	Neutre	Positif
Soutien (soutien mutuel ; collaboration perçue de la part des dirigeants et des collaborateurs)	Neutre	Positif	Positif
Normes (importance perçue des buts et des normes de rendements implicites et explicites ; accent mis sur le travail bien fait, buts ambitieux)	Positif	Positif	Négatif
Conflit (accent mis sur le respect des opinions de chacun ; discussion honnête des problèmes)	Positif	Positif	Négatif
Identité (le sentiment qu'une personne appartient à une compagnie et est un membre important d'une équipe)	Neutre	Positif	Positif

Source : Adaptation : LITWIN, G.H et R.A STRINGER ? Jr. « Motivation and Organizational climate » Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1968, pages: 81, 82, et 90 à 91.

Avec toutes ces batteries de théories, fruits d'expériences et de recherches approfondies durant de longues années, les dirigeants d'entreprise formés à l'école occidentale devraient être parés pour diriger des hommes dans n'importe quelle entreprise de par le monde, ce qui devrait se traduire en principe par des niveaux de productivité à peu près identiques d'un pays à l'autre pour un même type d'entreprise utilisant des moyens matériels d'un niveau technologique à peu près équivalent.

Or, il existe des différences de cultures, des us et coutumes, des valeurs partagées, ... d'un pays à l'autre. Dans le cadre du présent travail, celui qui nous intéresse est Madagascar. Afin de mener à bien cette étude, nous devons définir la méthodologie adoptée.



## **CHAPITRE 2- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE**

---

Le travail de recherche scientifique est un effort analytique rigoureux, progressif et systématique d'éclaircissement d'une situation, d'un fait ou d'un ensemble de faits à l'aide d'outils et de techniques spécifiques<sup>78</sup>. Cet effort va de l'identification et la définition du problème jusqu'à l'aboutissement à une ou plusieurs solutions ou possibilités de dépassement de la situation initiale (meilleure connaissance, correction, amélioration, transformation, ...). Pour cela il faut maîtriser un ensemble de connaissances liées à un champs précis de la science, des théories explicatives propres au champ, d'un certain nombre d'outils propres pour recueillir de façon rigoureuse les données à étudier, des instruments de vérifications et de collecte de données non directement observables, d'outils de traitement et d'analyses quantitatives et qualitatives.

L'objectif de ce chapitre est de définir l'idée de recherche, et d'aboutir à l'analyse des résultats obtenus. Trois sections y seront présentées, dont la première touchera la définition de l'idée de recherche jusqu'à la présentation des hypothèses à vérifier, la démarche méthodologique sera montrée dans la deuxième section qui contient la méthodologie de base, la méthodologie spécifique et la méthode d'analyse et enfin la troisième section se concentrera sur les matériels utilisés.

### **2.1. IDEE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES**

La rédaction d'une thèse requiert la détermination préalable de l'idée de recherche mais cette dernière n'aboutit pas toute seule aux résultats escomptés sans avoir bien défini les hypothèses de recherches qui guideront les recherches.

#### **2.1.1. Idée de recherche**

L'idée de recherche est le point particulier concernant un aspect distinct d'une situation ou d'une théorie que l'on se propose d'approfondir, d'étudier, de comprendre. Sa source doit

---

<sup>78</sup> Aktouf, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations » Les presses Universitaires du Quebec, 1987, 213.p.

provenir soit de l'expérience personnelle, soit de la littérature existante soit d'un réel problème de folklore ou de croyances populaires.

Cette idée de recherche trouve son origine suite à l'observation que peu d'études ont été menées à propos de l'influence de la culture nationale sur la culture d'entreprise. Certes c'est un sujet vraiment très vaste mais qui mérite d'être faite vu que la culture nationale est un élément qui constitue la culture d'entreprise.

Cette culture nationale n'est autre que l'ensemble d'éléments spécifiques à un groupe et qui explique leur façon de pensée, leur façon d'agir. Elle englobe valeur, rite, mythe et signe partagé par la majorité du corps social. Pour cela chaque Pays a ses propres valeurs, rites, mythes et signes partagés entre toute la population originaire de ce pays. Pour le cas que nous avons choisi, le cas de Madagascar, nous pouvons vérifier qu'il est une nation qui a ses propres valeurs, rites mythes et symboles qui le différencie des autres pays.

Madagascar a connu beaucoup de changement si l'on ne se réfère qu'à son historique et aux composants de sa population<sup>79</sup> Ajouté à cela, avec l'entrée de la globalisation, il existe un échange non seulement au niveau des articles commercialisables mais également de cultures très diversifiées. Certains points ont donc changé mais la plupart d'entre eux y demeure encore surtout lorsqu'on parle de valeur partagée entre malgache, même si, dès fois, cette valeur qui reste et qui existe encore entre la population malgache, n'est pas prise en considération par les dirigeants que ce soit les dirigeants originaire du pays en question ou les dirigeants étrangers. Pourtant, la réussite d'une entreprise n'est pas le fruit d'un hasard, il nécessite surtout une performance de la ressource humaine qui, pour certaines entreprises, est considérée comme moindre et facile à remplacer. Il se peut que ce cas résulte de la pauvreté du pays et que un jugement concernant cela est présent comme quoi, c'est le peuple malgache qui cherche des activités à but lucratif afin de subvenir à leurs besoins quotidien. Dans beaucoup d'entreprises implantées à Madagascar, on pense que la principale motivation du personnel est « l'argent » et que son comportement dépend de cette motivation. Pourtant, malgré la pauvreté ainsi que le niveau intellectuel de la plupart des malgaches, ce n'est pas la seule motivation des travailleurs malgaches, il existe tant d'autres.

Et pour obtenir de meilleurs résultats, les responsables hiérarchiques devraient développer et mobiliser les compétences de leurs collaborateurs et seule une politique des ressources

---

<sup>79</sup> L'origine de cette population est très variée.

humaines tenant compte de la motivation et du comportement permet de les mobiliser pleinement et relever les défis de la concurrence.

L'intérêt principal de cette recherche est donc d'apporter une amélioration sur la façon de traiter le personnel dans l'entreprise en se focalisant sur leur motivation et sur leur comportement. Ce qui mérite d'être étudié ce sont les facteurs d'influence de cette motivation des travailleurs. Entre ces facteurs, la plus importante est celle de la culture nationale.

### **2.1.2.Problématique**

Suite à la revue de la littérature, notre recherche est plus orientée sur la motivation des travailleurs en entreprises implantées à Madagascar mais également concernant l'historique, les pratiques, les croyances ...de Madagascar. Deux éléments ont été appréhendés : le premier concerne la culture nationale malgache tandis que le second traite la motivation des travailleurs. Des ouvrages produits par différents ministères ont fait l'analyse de l'histoire de Madagascar, les changements par rapport aux différentes époques. Mais comme nous l'avons déjà évoqué dans la page précédente, il existe quand même des valeurs, des rites, des mythes et des symboles retenus par la population malgache jusqu'à présent. Nous pouvons citer quelques unes :

- Valeur : le respect de l'âge, respect des ancêtres....
- Rites : ala volon-jaza (première coupe de cheveux pour les nourrissons qui ont trois mois).
- Mythes : Andrianampoinimerina<sup>80</sup>, Le Premier Roi Malgache qui a voulu unir toute l'île.
- Symboles : pour la richesse, la tête de zébu,...

Certes, ces termes qu'englobe la culture nationale peuvent paraître ne rien avoir avec la façon dont on gère les ressources humaines, pourtant, ceux là peuvent avoir une répercussion dans les façons d'agir de chacun, voire même constituer leurs motivations pour finalement agir sur l'atteinte ou non de l'objectif que l'entreprise s'est assignée.

Aussi, la culture nationale peut être mesurée par cinq variables : distance hiérarchique, individualisme/ collectivisme, féminité/ masculinité, contrôle de l'incertitude et orientation à court / long terme, qui peuvent se manifester dans la vie familiale, dans l'enseignement, au travail, la situation de l'Etat.

---

<sup>80</sup> Un Roi de la capitale de Madagascar.

Le problème qui se pose est de savoir la place que cette culture nationale peut occuper dans le façonnage des personnes notamment dans la vie de l'entreprise. C'est ce qui nous a amené à nous poser la problématique « **Quelle place/rôle occupe la culture nationale dans le façonnage<sup>81</sup> de la personnalité des hommes qui prennent part dans le monde du travail ?** ».

Tant de questions s'allient avec cette problématique et méritent d'être posées afin de nous guider à mieux la répondre : Qu'est ce que la culture nationale ? Comment le travail est conçu par les travailleurs ? Qu'est ce qui motive les travailleurs ? Comment se comportent les travailleurs généralement ? En quoi, la culture nationale influe sur la motivation et le comportement des travailleurs ?

Pour pouvoir répondre à cette problématique des hypothèses de recherche ont été posées.

### **2.1.3.Hypothèses de recherche**

La série de questionnement dérivant de notre thème nous a permis la formulation des hypothèses de recherche suivantes :

- La culture nationale influe fortement sur la motivation et le comportement des hommes au travail.
- L'entreprise a intérêt à respecter la culture nationale pour avoir une équipe performante au travail.

Afin de bien mener la présente mémoire, des diverses méthodes ont été adoptées.

## **2.2. METHODES ADOPTEES**

Afin de vérifier si la culture nationale a une grande influence sur la motivation des travailleurs, des démarches méthodologiques seront incontournables. Ainsi, la présentation de la méthodologie globale adoptée serait nécessaire avant de définir la méthodologie de base ainsi que les démarches spécifiques pour la vérification des deux hypothèses générales.

---

<sup>81</sup>Littéraire. Former quelqu'un par l'éducation, le métier, etc. ; du 28-07-17, consulté le 27 juillet 2017 sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fa%C3%A7onner/32594#Lqc0x205IVUDdhbD.99>.

### 2.2.1. Démarche générale

Afin de démontrer que la culture nationale a une forte influence sur la motivation des travailleurs à Madagascar, nous avons adopté la méthodologie de recherche scientifique en sciences de gestion préconisée par deux auteurs en méthodologie de recherche en sciences sociale.

- Aktouf (1987)<sup>82</sup> qui nous a éclairés sur les différents concepts de la méthodologie de recherche, à travers son ouvrage traitant la méthodologie des sciences sociales et de l'approche qualitative des organisations. De cet œuvre a été tiré les définitions des termes techniques ainsi que les règles relatifs à la recherche scientifique ;

- Evrad et Alii (1997), Sanders et Alii (1999), nous ont présentés la démarche scientifique classiquement admise pour une recherche hypothético-déductive ou post positivisme, et synthétise en neuf étapes par Thiétart et Alii (1999), dont les détails sont les suivants :

✓ Etape 1 : choix de l'objet de recherche

Tout projet de recherche à caractère scientifique doit adopter une position épistémologique et doit s'inscrire dans un des trois grands paradigmes qui sont le positivisme, l'interprétativisme, et enfin le constructivisme (GIROUD, SEVILLE, PERRET 1999, WACHEUX 1996). Notre thèse a adopté le positivisme car d'après J. L. le Moigne (1990) et David A. (2008), par cette position épistémologique, l'objet de recherche préexiste indépendamment du chercheur (la culture nationale ainsi que les théories concernant la motivation des travailleurs existent déjà avant que nous avons décidé d'étudier leur degré d'influence) ou plus précisément le postpositivisme. En effet, Croom (1999), dans le postpositivisme, la réalité existe comme vérité, mais elle ne peut être appréhendée qu'imparfaitement. C'est une manière de concevoir et d'élaborer la science permettant d'étudier la société comme par exemple les phénomènes politiques.

Selon Charles Tilly, il y a quatre « ontologies », c'est-à-dire des manières à travers lesquelles les chercheurs ont abordé le phénomène à expliquer, de concevoir et d'élaborer la science soit concevoir et élaborer la réalité :

---

<sup>82</sup> Aktouf O, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Les presses universitaires du Quebec, 1987, 213.p.105 – 122.

1. **Individualisme phénoménologique**: la conscience individuelle est le seul lieu de la vie sociale, l'observation n'est pas la meilleure technique à suivre, car on ne peut pas voir dans les consciences individuelles. C'est une interrogation sur la réalité sociale qui se trouve dans la conscience individuelle sur la manière dont les hommes construisent leur monde.

2. **Individualisme méthodologique** : ce sont les individus comme réalité sociale fondamentale, voire unique, on se centre dans leur comportement et pas dans ce qu'ils pensent. On doit trouver le sens des choses dans les individus, ce n'est pas dans la conscience des individus, mais dans les comportements et les faits des individus.

3. **Holisme** : la structure sociale, horlogeries qui s'autosoutiennent, Durkheim est un exemple, il faut analyser les phénomènes comme un tout unique (**approche systémique**). On ne peut comprendre la société si on ne considère pas toutes les différentes parties dans son ensemble. L'**approche systémique** en science sociale va par exemple dans cette direction. Il faut considérer la société dans son entier, en d'autres termes c'est un paradigme social généralisant.

4. **Réalisme relationnel** : les liens sociaux constituent l'élément fondamental de la vie sociale. On a plusieurs manières de classer ces paradigmes et conceptions de la société.

Pour notre cas, vu notre sujet de recherche qui concerne la culture nationale (manière d'agir, croyances, valeur partagée, ...) et la motivation des hommes, l'ontologie qui nous est indispensable est celle de l'individualisme méthodologique.

Snow et Thomas (1994), exposent qu'une étude a pour objectif soit d'enrichir ou de construire des hypothèses, des théories, des modèles ou soit de tester, de justifier une théorie, un concept, un modèle. Notre recherche vise simultanément ces deux objectifs car elle teste d'une part une hypothèse selon laquelle la culture nationale de Madagascar influe fortement sur la motivation des hommes et notamment des travailleurs et de l'autre, elle nous aide à justifier également les théories présentées par des auteurs.

#### ✓ Etape 2 : Revue de la littérature

Afin de cerner notre problème, une revue de la littérature est réalisée, en commençant par la consultation des ouvrages théoriques, relatif à la culture nationale, produits par des chercheurs renommés comme Geert Hofstede<sup>83</sup> (cf. la bibliographie), dans le domaine de la motivation

---

<sup>83</sup> Détail figurant à la bibliographie.

des hommes, nous avons adopté les ouvrages de : Gélénier, Gellerman, Herzberg, Koontz et O'Donnel.

Il faut souligner que notre recherche a privilégié les données numériques collectées sur le Net. Cette démarche n'altère en rien le caractère scientifique de notre thèse car selon la commission des communautés européennes (2007)<sup>84</sup>, la croissance rapide (environ 90% de l'ensemble des revues scientifiques sont désormais accessibles en ligne, dans de nombreux cas) de l'utilisation des contenus numériques dans les activités de la recherche et dans la diffusion des connaissances est une caractéristique principale de la science moderne. Ainsi, Internet rend possible l'accès immédiat aux contenus et la diffusion illimitée de l'information scientifique, tandis que les nouvelles technologies de l'information et de la communication apportent des moyens innovants pour enrichir la valeur des contenus diffusés.

#### ✓ Etape 3 : Elaboration du cadre théorique

Le cadre théorique est élaboré à partir de la revue de la littérature. Ce cadre permet de préciser les concepts, les modèles sur lequel l'étude va s'appuyer. Ces éléments prennent souvent la forme de représentation graphique illustrant l'ensemble des concepts ainsi que leur relation. Nous avons essayé de montrer la relation qui peut exister entre la culture nationale, motivation et comportement des travailleurs. Certes, ces termes ne sont jamais étudiés dans l'ensemble, leur degré d'influence, mais dans notre cadrage théorique nous les avons assemblés.

#### ✓ Etape 4 : Etablissement des hypothèses

Sur la base du cadre théorique, les deux hypothèses à vérifier sont établis logiquement.

#### ✓ Etape 5 : L'opérationnalisation des concepts

L'opérationnalisation des concepts transforme les hypothèses théoriques en hypothèses empiriques, c'est-à-dire la précision des variables à analyser à chacune des deux hypothèses (voir ultérieurement les détails sur la présentation des variables de l'étude).

#### ✓ Etape 6 : Elaboration du design de recherche

La démarche qualitative a été généralement utilisée pour la collecte et la manipulation des données. C'est surtout la revue de la littérature de la recherche qui a nécessité cette démarche.

---

<sup>84</sup> Commission des communautés européennes, « L'information scientifique à l'ère numérique : accès, diffusion et préservation », Bruxelles 2007, p.10

✓ Etape 7 : Collecte des données empiriques

Les données collectées sont à caractères primaires, puisque l'étude est orientée, vers l'analyse des comportements au travail des malgaches pour pouvoir déterminer leurs motivations. Aussi la pratique et la transmission de la culture nationale de génération en génération n'est consultable sur des données secondaires.

✓ Etape 8 : Test empirique des hypothèses

Dans une démarche hypothético – déductive classique, des tests empiriques sont effectués pour vérifier les hypothèses émises. On a des hypothèses, on part d'une théorie, et on essaie de les tester avec l'observation de la réalité objective. On part des idées pour ensuite les tester afin de trouver une confirmation ou une vérification empirique des idées sur le terrain.

✓ Etape 9 : Conséquence théorique et pratique des résultats

La confrontation des données empiriques et le cadre théorique est effectuée dans le quatrième chapitre afin de valider les hypothèses à partir de l'observation empirique, permettant ainsi la confirmation ou le refus du cadre théorique préalablement élaboré.

Suite à la vérification des hypothèses, la proposition d'un cadre théorique sur le comment est formé la motivation des travailleurs et notamment des travailleurs malgaches afin de bien les traiter et de décider de la manière de les gérer dans l'organisation, est établie<sup>85</sup>. Cette recommandation représente l'extension de connaissance de cette thèse. Elle consiste à la définition des objectifs à atteindre, des ressources nécessaires et enfin du système de contrôle et d'évaluation du degré d'influence entre culture nationale et motivation des hommes.

Si telle est ce qui concerne la méthodologie générale adoptée, allons maintenant voir la méthodologie de base.

### **2.2.2.Méthodologie de base**

Pour mieux suivre la méthodologie générale, il existe des éléments de base qui méritent d'être élaborés. La méthodologie de base montrera les détails de tout ce que nous avons entrepris pour l'aboutissement des neuf étapes de la démarche générale d'élaboration de la recherche en thèse.

---

<sup>85</sup> Le détail se trouve dans le chapitre IV de cette étude.



### 2.2.2.1. La documentation

L'AFNOR définit la **documentation** comme l'ensemble des techniques permettant le traitement permanent et systématique de documents ou de données, incluant la collecte, le signalement, l'analyse, le stockage, la recherche, la diffusion de ceux-ci, pour l'information des usagers<sup>86</sup>.

Une documentation informatique est un système informatique qui fournit à la demande des réponses supposées pertinentes, sélectionnées dans un ensemble de connaissances préalablement mémorisées.

- Objectifs de la documentation

Faire de la revue de la littérature, chercher à connaître les théories existantes, les théories de l'art primo, pour cadrer et développer ce qui est confirmé, informé et diffusé par les auteurs concernant la culture nationale, la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs et secundo, afin d'éviter toute redondance dans la présente recherche et celles déjà menées.

- Techniques de documentation

Nous avons adopté la revue bibliographique des ouvrages sur la culture, culture nationale et la motivation des hommes dans le but de pouvoir analyser leurs contenus. Nous avons analysé les informations communes de traités dans ces ouvrages et avons fait les synthèses.

- **Types de documents adoptés**

- **Les dictionnaires et encyclopédies**, utiles pour comprendre les concepts de culture, de culture nationale, de culture d'entreprise et de motivation ;
- **Les livres**, utiles pour approfondir la recherche. Sont inclus dans cette catégorie :

**Ouvrages** : Pour l'analyse de documents, nous avons mené la recherche documentaire pour la revue de la littérature, nous avons consulté divers ouvrages concernant tous les termes composant notre sujet de recherche à savoir : culture nationale, culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également des ouvrages qui ont seulement des relations avec mais qui nous sont utiles pour la compréhension. Nous nous sommes basés

---

<sup>86</sup> Accart, Jean-Philippe, Réthy, Marie-Pierre, *Le métier de documentaliste*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 3<sup>e</sup> édition, 2008, p.403.

sur des théories de certains auteurs et non de tous les auteurs. Concernant la culture nationale, divers résultats de recherches sont détectés pourtant ceux qui nous semblent réalistes sont ceux des cinq dimensions d'Hofstède : parlant de la distance hiérarchique qui peut être mesurée par ce que font les foyers malgaches et notamment la conception des parents, le respect de l'âge, les sanctions corporelles ; l'individualisme / collectivisme qui peut également être mesurée par ce qui se fait tant au sein d'une famille qu'à l'école ; le degré de féminité ou masculinité avec lequel nous pouvons savoir la place qu'occupe généralement une femme dans la famille et sa participation dans la vie active ; le contrôle de l'incertitude qui mesure le degré de façon dont la famille affronte sa vie dans l'incertitude et enfin l'orientation à court ou long terme pour savoir comment la famille malgache vise sa vie pour une orientation axée à court ou long terme.

En ce qui concerne la culture nationale malgache, nous nous sommes basés sur les documents d'Edouard RALAIMHOATRA et de DEZ.

Pour ce qui est de la motivation des hommes, nous nous sommes focalisés sur les travaux de Koontz et O'Donnell qui synthétisent à la fois les travaux de tant d'auteurs comme Maslow, Gregor, Gélénier ... et leurs apports personnels.

*Thèses, mémoires, rapports de recherche, revues et articles* ayant rapport à notre sujet l'influence de la culture nationale sur la motivation des hommes car d'un haut niveau scientifique, ils sont appropriés pour traiter notre sujet.

*Documents spécifiques* nous avons eu besoin de consulter l'image du globe terrestre afin de détecter la latitude de Madagascar par rapport à l'équateur pour mesurer sa distance hiérarchique ; la carte de Madagascar et les divisions ethniques et régionales ; données statistiques concernant le nombre de population de chaque région ainsi que le taux de concentration des entreprises dans chaque région.

*Documentation officielle* : l'ensemble des documents officiels édités par l'État, nous y avons recours afin de voir la relation qui peut exister entre la loi portant code de travail malgache et sa culture nationale, confrontation avec quelques exemples de conventions collectives d'entreprises.

Dans l'élaboration de la thèse, nous avons adopté la documentation écrite et la documentation à la fois informatique et numérique.

- **Type de ressources**

**Les catalogues de bibliothèques:** pluridisciplinaires, ils sont incontournables pour trouver de la documentation papier : le catalogue de l'université d'Antananarivo, le catalogue de la bibliothèque nationale malgache, la bibliothèque nationale Cite Ambatonakanga, le catalogue collectif des universités,...

**Les bases de données bibliographiques :** utiles dans notre cas car elles sont constituées d'un ensemble structuré de références bibliographiques sur notre sujet. Elles contiennent une analyse, un résumé et de plus en plus souvent l'accès au texte intégral du document lui-même.

**Les ressources du Web :** il existe sur le Web d'innombrable document concernant le sujet que nous traitons. Ils sont faciles d'accès et en abondances mais leur qualité est extrêmement variable et l'information peut ne pas être pertinente. Nous avons mené nos recherches documentaires sur le web avec des moteurs de recherche spécialisés comme Google Scholar<sup>87</sup>, Google Books, theses.fr.

#### 2.2.2.2.L'observation directe

«Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations»<sup>88</sup>. L'observation permet de recueillir des informations sur les comportements non-verbaux des sujets, raison qui justifie le choix de cette méthode car notre sujet de thèse concerne la motivation des hommes et que cette motivation se manifeste par des gestes comportementaux. Afin d'apprécier ces gestes, nous avons besoin de cette méthode en complément d'autres. Les comportements effectifs peuvent être évalués par observation et non enquêtant.

- **Objectif de l'observation directe**

Notre objectif est de voir la réalité de la motivation des hommes dans le monde du travail en entreprise, traduite par leurs comportements effectifs au quotidien.

- **Technique d'observation**

---

<sup>87</sup><http://scholar.google.fr/>; <http://books.google.fr/>; <http://www.theses.fr/>, consulté du septembre 2015 en décembre 2017.

<sup>88</sup>[http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents\\_electroniques/MET/MET-DON/ELE%20MET-DON%208166.pdf](http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/MET/MET-DON/ELE%20MET-DON%208166.pdf), consulté le 13 septembre 2016.

Le choix de la technique d'observation directe participante est que nous ne pouvons évaluer les comportements sans être en contact direct avec les personnes ressources. Nous étions avec les travailleurs durant l'observation, nous avons fait avec eux les gestes qu'ils font et essayer de les comprendre. Dès fois, nous avons entamé des discussions avec eux sans qu'ils se rendent compte que nous les observons. Nous avons changé d'endroit afin d'avoir des informations diversifiées.

Comme ce n'est pas une observation plus systématique : le **point de vue**, physiquement, que nous avons choisis parmi les trois possibilités selon Schatzman et Strauss (1973) : est d'adopter les positions différentes afin de voir la diversité des situations vu que la population étudiée ne concerne pas une personne mais tout personnel en entreprise.

*« Un aspect essentiel de la vie au travail est de compter, calculer, dénombrer. Dans le travail en usine, c'est avoir constamment à l'esprit : combien de pièces, combien d'opérations, combien de temps accordé ? Dans le travail de bureau, on classe, archives, recense, inventorie. ... Il est paradoxal que cette préoccupation, cette évaluation incessante du temps sous forme de chronométrage, de contrôle, de planning, ne soit pas davantage utilisée est discutée, alors que les travailleurs la ressentent comme le centre de leurs échanges »<sup>89</sup>.*

- **Informations à observer**

Dans le cadre de cette thèse, nous avons besoin à la fois d'observer à partir de ce que nous entendons et de ce que nous voyons.

A entendre :

- La langue utilisée, quand ils discutent entre eux. La raison qui justifie l'utilité de cette information est de savoir si la langue malgache est pratiquée par les travailleurs ou bien s'ils utilisent une langue étrangère comme langue de communication quotidienne.
- les principaux sujets de discussions avant et après le travail : vie familiale, problèmes d'argent, problèmes au travail, fatigue, stress,...

A voir :

---

<sup>89</sup> Extrait de PENEFF, JEAN. (1995). "Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain." Sociétés contemporaines, n.21 cité dans <https://annerevillard.com/enseignement/ressources-pedagogiques/initiation-investigation-empirique/fiches-techniques-initiation-investigation-empirique/fiche-technique-n%C2%B04-comment-construire-une-grille-d%E2%80%99observation/>, du 28 / 07/ 17.

- la façon dont les travailleurs s'habillent généralement, tenue cool ou tenue de bureau, ou cela varie selon les jours de travail, tenue offerte par l'entreprise portant son logo...
- le déplacement pour aller au travail et pour rentrer, à pieds, en bus ou en voiture, leur façon de marcher (très rapide ou non), ....
- la relation qui peut exister entre ces travailleurs : leur façon de discuter entre eux durant les heures en dehors des heures de travail.
- le respect de l'âge au sein de l'entreprise : savoir si les moins âgés saluent en premier les aînés quelque soit le niveau hiérarchique et les fonctions tenues,
- la qualité de la relation entre chef et subordonné : la façon dont les subordonnés discutent avec leur chef hiérarchique direct,
- le nombre de personnes arrivées à l'heure / en retard : comptage des personnes arrivées en retard et les gestes qu'ils font avec cette situation,
- comment font-ils pour se nourrir à midi : nous avons observé les endroits pour leurs restaurations habituels afin de mesurer leurs ambiances durant ces moments là mais également pour mesurer à travers cela leurs motivations en salaire.

- **Source de l'information**

Comme sources d'information, nous avons besoins d'observer **les employés** dans des entreprises, dans la rue, leurs façons de se nourrir, de se vêtir, de parler... afin de valider ce qu'ils ont répondu lors des enquêtes.

- **Matériels supports**

Nous avons utilisés des matériels qui nous ont aidés lors de nos observations. Nous avons eu besoin de monter la grille d'observation (présentée en annexe) que nous avons remplies après chaque intervention. Aussi, nous avons photographiés les personnes durant les heures environnant l'heure d'entrée et de sortie en entreprise dans les zones d'intervention zone industrielle Forello Tanjombato et zone commerciale à Andraharo (choix raisonné, détaillé dans la section qui suit). Egalement, nous avons pris quelques extraits de vidéos de leurs gestes afin de déduire ce qui peut avoir un impact sur leur motivation.

### **2.2.2.3. L'entretien semi directif**

L'entretien consiste à mener des entrevues entre deux ou un petit groupe de personnes afin de soutirer des informations qui ne sont pas connues ou qui restent à valider. Le but de l'entretien est de nous orienter par rapport à des spécialistes de la matière. Il consiste de poser des questions auprès de ces personnes spécialiste afin d'avoir une idée claire concernant le sujet.

Par définition, l'entretien semi directif est une « Technique de recueil d'informations qualitatives permettant de rassembler des faits et opinions des personnes interrogées sur un sujet donné »<sup>90</sup>.

Contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé. Il lui laisse la possibilité de développer et d'orienter son propos, les différents thèmes devant être intégrés dans le fil discursif de l'interviewé.

L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

Cette technique consiste à poser une question, puis une autre si les réponses sont ou ne sont pas satisfaisantes. En ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, nous disposons de deux thèmes ou de deux questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels nous souhaitons que l'interviewé réponde. Mais nous ne posons pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel nous les avons notés et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté tant pour nous que pour l'enquêté. Autant que possible, nous laissons venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Nous essayons simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui nous intéressent quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.

- Informations à rechercher

Les informations que nous voulons acquérir avec cette méthode sont de deux volets bien distincts :

### ***Volet 1 : Concernant la culture nationale malgache***

- Les spécificités de la culture nationale malgache : la perception et les composantes de la culture nationales sont communes pour tout pays ou toute nation, mais à chacun ses spécificités, ces spécificités, elles même peuvent avoir des répercussions sur la motivation de chaque citoyen et notamment les travailleurs d'entreprise ;
- L'image des dimensions de la culture nationale : certes, la façon la plus utilisée pour mesurer les dimensions d'une culture nationale est l'enquête, pourtant, nous avons quand même besoin de connaître les avis des spécialistes concernant la distance hiérarchique, le

---

<sup>90</sup><https://eureval.files.wordpress.com>, comment élaborer son questionnaire, consulté le 07/07/17.

degré d'individualisme / collectivisme, féminité ou masculinité, contrôle de l'incertitude et orientation à court ou long terme de Madagascar ;

- Les éléments de transmission de la culture nationale malgache sont à l'école, au sein de la famille, par les médias, par les groupements ethniques. Dans le présent travail, nous avons besoin de mener un entretien concernant les programmes scolaires pour savoir si la culture malgache se transmet à l'école, les programmes télévisés pour savoir si la culture nationale en fait partie, si dans les groupements ethniques, les membres sont obligés de pratiquer les us et coutumes de leur origine ethnique ;

### ***Volet 2 : Motivation des travailleurs malgaches.***

Les réalités concernant la culture nationale au niveau des entreprises. La culture nationale fait partie des éléments constitutifs de la culture d'entreprise mais il reste à déterminer son impact sur la motivation des travailleurs malgaches ;

- **Source d'informations**

- Pour chercher les informations concernant les spécificités de la culture nationale malgache, nous avons réalisé des entretiens auprès des spécialistes en malagasy et en histoire de Madagascar ;

- Afin de déterminer l'image des dimensions de la culture nationale, un entretien auprès des spécialistes en malagasy et en histoire de Madagascar également est important.

- Concernant les éléments de transmission de la culture nationale malgache des entretiens avec des responsables d'école, du ministère de l'éducation, des groupes ethniques, des médias sont à mener.

- En ce qui concerne le volet motivation, un entretien avec les responsables en entreprises est indispensable pour savoir la manifestation de cette motivation par les gestes et comportement de leurs employés mais également un entretien avec les historiens malagasy pour avoir leurs avis concernant les influences que la culture nationale peut exercer sur la motivation des travailleurs malgaches.

Les guides d'entretien pour chacune des personnes ressources sont présentées en annexe.

#### **2.2.2.4.L'enquête par sondage**

Afin de pouvoir valider les recherches qualitatives, nous avons besoin de mener des recherches quantitatives. Pour recueillir des informations sur la motivation qui se manifeste par les comportements effectifs d'un public déterminé.

### ❖ Objectif de l'enquête

Cette enquête a pour objectif de connaître les opinions, les préférences et la motivation des travailleurs malgaches et la relation qui peut exister entre elles et la culture nationale malgache.

### ❖ Technique d'enquête

Faire du recensement et de l'expérimentation relève d'autres domaines tels que la population d'un pays donné, recherche de relation de cause à effet comme en matière de médecine ne sont pas cohérents avec notre domaine d'étude. Nous ne pouvons procéder aux recherches d'informations par recensement ni par expérimentation, il nous faut en général procéder par des enquêtes spécifiques auprès d'un public restreint et notamment auprès des travailleurs malgaches. De ce fait, l'enquête par sondage nous est d'une grande utilité.

Avec toutes les contraintes qui existent en temps, en argent et en déplacement, nous ne pouvons atteindre l'ensemble de la population mère : employés d'entreprises à Madagascar. Pour cela, nous avons eu recours à la technique d'enquête par sondage. Nous n'avons pas enquêté l'ensemble de la population mais une partie de la source seulement ce qui explique la raison d'être du sondage (échantillon) dans notre cas.

### ❖ Présentation de l'échantillon

Pour pouvoir vérifier les hypothèses fixées lors de la modélisation suite aux recherches documentaires, des études sur les ressources de données primaires méritent d'être menées. Pour ce faire, il faut bien déterminer l'échantillon représentatif à étudier. La population d'étude pour nos enquêtes est très vaste et nous l'avons seulement délimité en des personnes ayant un emploi précis pour pouvoir les évaluer (toute personne travaillant pour le compte d'une autre moyennant une contre partie, la rémunération. Certes, les dimensions de la culture nationale peuvent être mesurées en enquêtant des étudiants mais comme le sujet principal dans cette étude est **l'employé d'entreprise**, alors, nous avons pris les employés effectifs.

Ce choix présente certains atouts pour notre travail:

- Ils sont accessibles partout dans Madagascar et donnent des résultats intéressants, car ils vivent déjà dans le monde du travail ;
- Ils appartiennent à des groupes ethniques différents ;
- Toutes les ethnies sont représentées dans chaque niveau hiérarchique ;

Pour bien cerner le sujet, et vu que nous imprégner dans la vie quotidienne de beaucoup d'entreprise était presque impossible, nous n'avons pas exigé un nombre équitable ni entre le



sexe ni entre la différence entre les niveaux hiérarchique lors des enquêtes. Chaque employé, quelque soit le poste qu'il tient fait partie de la population mère.

#### ❖ Principe de sondage

La théorie des sondages montre qu'il est possible d'estimer les caractéristiques d'une « population » à partir de l'observation d'une propriété d'un échantillon de cette population, c'est-à-dire d'un sous ensemble des individus qui la composent. Considérons dans notre cas : Le pourcentage de gens qui connaissent leur origine ethnique peut être estimé à partir d'une enquête auprès de quelques centaines/ milliers de personnes.

La validité de l'estimation que nous obtenons à partir d'un sondage dépend essentiellement de la représentativité de l'échantillon observé, et cette représentativité dépend à son tour de la méthode d'échantillonnage adoptée. Plus précisément, des indicateurs tels :

- Le niveau de confiance qui représente globalement la chance de ne pas se tromper dans l'étude fixée. Par défaut, il est fixé à 95% assurant des résultats significatifs ;
- La marge d'erreur ou la différence maximale tolérable entre les résultats de l'échantillon et de la population est fixée à 5, 10, 15 ou 20%.

#### ❖ Taille de l'échantillon

Avant de déterminer la taille de notre échantillon, nous avons choisi un échantillon de test composé de cent (100) employés pour demander leurs motivations au travail. La question principale que nous leur avons posée concerne leur conception du travail par rapport à leur niveau de vie. Les résultats de cette recherche ont fait sortir un taux de prévalence de 35% pour la réponse motivation forte / moyenne<sup>91</sup>C'est à partir de cela que nous avons établi la taille de l'échantillon calculé avec un taux de prévalence en motivation forte / moyenne de 35%, un niveau de confiance de 95% qui équivaut à une marge d'erreur de 5%.

Pour ce faire, notre échantillon est composé de 391 employés sans distinction ni entre les niveaux hiérarchiques, ni entre les catégories, ni entre le sexe, ni entre les secteurs d'activités des entreprises là où ils travaillent. Pour prévoir les quelques non réponses, nous avons fixé la taille de l'échantillon à cinq cent (500) individus.

#### ❖ Rédaction du questionnaire

La fiabilité des informations recueillies à partir d'un questionnaire dépend essentiellement de sa rédaction : longueur et structure du questionnaire, formulation des questions. L'art de rédiger un bon questionnaire est avant tout affaire d'expérience. Il est essentiel de ne poser que des questions facilement compréhensibles, auxquelles des personnes interviewées seront

---

<sup>91</sup>Le détail e trouve en l'Annexe n°7.

en mesure de répondre (c'est à dire connaîtront la réponse) et seront disposées à répondre sincèrement.

- **Objectif du questionnaire**

L'objectif que nous nous sommes fixé à l'issue de notre enquête est d'arriver à cerner les préoccupations des travailleurs malgaches avec leur diversité ethnique et de faire de propositions concrètes qui devraient contribuer à l'amélioration de la gestion et de la réglementation de la dimension humaine des entreprises à Madagascar. Toutes les questions que nous avons utilisées sont les fruits de notre imagination et les principes de base sur lesquels nous nous sommes fondés pour les élaborer sont les suivants : il faut qu'elles parlent de quelque chose de concret qui peut être saisie par l'interlocuteur, il faut que cette chose intéresse ou puisse susciter l'intérêt ou la curiosité de l'intéressé ; il faut qu'elles soient énoncées dans des termes clairs facilement compréhensibles par celui à qui elles sont adressées ; il ne faut pas qu'elles apparaissent à l'individu comme un supplément de travail, c'est-à-dire quelque chose qui demande un effort particulier et peut être à la fois ennuyeuse ; il faut qu'elles puissent garantir un minimum de vérité.

- **Type de question**

Comme type de question nous avons adopté les questions de type fermées pour avoir une bonne qualité de l'information. Pour cela, nos questions sont basées sur les échelles de Likert car c'est ce type de question qui est le plus approprié pour analyser les opinions des individus. Pourtant, quelques questions sont de type QCM afin d'avoir une précision entre les variables

- ***Questions fermées***

Nous pouvons adopter les questions fermées lorsqu'on associe à la question une liste de réponses dans laquelle le répondeur aura à choisir sa ou ses réponses. Pour pouvoir poser des questions fermées, il faut au prime abord avoir fait une analyse de contenu. Ensuite, il faut avoir compilé les réponses possibles en une série de réponses, sous forme d'intervalles ou d'échelle, ou de catégorie.

*Question à échelle de Likert* : Il s'agit de QCU à réponses standard, notamment : Tout d'accord, d'accord, indécis, pas d'accord, pas du tout d'accord. Pour la plupart des questions posées, cette technique est adoptée afin d'avoir une bonne qualité des résultats concernant leurs opinions sur le sujet ;

*Question à ordre de préférence* : On demande à l'interviewé de classer ou d'ordonner les réponses proposées. Cette technique est vraiment utile dans le but de mesurer des ordres de préférences parmi les caractères (réponses) proposés ;

*QCM/QCU* : Dans une Question à Choix Multiple (QCM), on a à choisir une ou plusieurs réponses. Dans une QCU, on est face à une question à choix unique. L'existence des composantes de la culture nationale spécifique pour Madagascar nécessite des questions de ce type car nous devons proposer de réponses au choix concernant cette spécificité.

#### **- Présentation du questionnaire**

Pour pouvoir mener à bien noter enquête, nous avons structuré notre questionnaire en trois modules bien distincts à savoir :

#### **Module 1 : La culture nationale Malgache.**

Ce volet a comme objectif de déterminer les composantes de la culture nationale malgache en faisant apparaître ses spécificités. Il est composé de six variables principales qui sont : les spécifiques de la culture nationale malgache, la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou collectivisme, la féminité ou la masculinité du pays, le contrôle de l'incertitude et l'orientation à court ou à long terme. Ces variables principaux sont elles mêmes composées de différents sous variables.

Premièrement, la variable principale « composantes spécifiques de la culture nationale » est composée de trois sous variables qui sont les valeurs, les croyances et les rites. La deuxième variable principale « Distance hiérarchique » est composée de deux sous variables qui, elles aussi, sont composées de différentes sous variables, pour la manifestation dans la famille, elle est composée de : la conception des parents, du respect de l'âge et de la sanction corporelle ; quant à la manifestation à l'école, elle est composée de la conception des enseignants et de la responsabilité de chacun en cas d'échec. La troisième variable principale est le degré d'individualisme ou collectivisme qui est composé de deux sous variables à savoir : la formation de la famille malgache et le départ des enfants. Pour ce qui concerne la quatrième variable principale, féminité ou masculinité, deux sous variables méritent d'être analysées : les caractères respectifs des parents et la conception en générale de la femme. Pour la cinquième variable principale, le contrôle de l'incertitude, elle a deux sous variables la vie face à l'incertitude et la prévision et la prévention dans la famille. Enfin, la sixième variable principale est l'orientation à court ou à long terme.

**Module 2 : La motivation**, l'objectif de ce volet est de pouvoir déterminer les principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches et en déduire le lien qui peut exister entre elle et la culture nationale malgache.

Ce volet est composé de trois (3) variables principales à savoir : la conception du travail idéal, l'environnement interne du travail et les principaux facteurs de motivation. Ces trois sous variables sont composées, à leur tour, des sous variables qui sont respectivement : pour la première de la convenance personnelle, de la relation hiérarchique au travail et des besoins ; pour la deuxième, des conditions de travail, de la relation interne au travail, les règlements internes et la performance au travail. La troisième n'est pas composée de sous variables.

### *Module 3 : Identité de l'enquêté*

L'objectif de ce volet est d'avoir des informations concernant l'enquêté qui pourront nous aider dans l'analyse des résultats concernant la religion, l'origine ethnique, l'âge, le sexe ....

Il est à noter que les questions sont rédigées en français mais nous avons également élaboré des questionnaires en malgache pour une bonne compréhension de tous les niveaux. Nous avons dû demander avant de commencer l'enquête la langue qui les met à l'aise. Si telle est la rédaction du questionnaire, il reste à mentionner le mode d'administration du questionnaire.

#### **❖ Mode d'administration du questionnaire**

Il existe deux principaux modes d'administration d'un questionnaire le questionnaire administré (l'enquêteur est en contact avec les sources) et le questionnaire auto administré (l'enquêteur n'est pas du tout en contact avec la source ni avant, ni durant ni après le remplissage du questionnaire). Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi ces deux modes.

- *Le questionnaire administré en face à face*

C'est la méthode d'administration la plus coûteuse mais le plus sûr. Cette méthode exige que les enquêteurs qui nous ont aidés soient bien choisis, bien formés et bien contrôlés. Pour des raisons tenant à la qualité de l'échantillon et aux conditions d'interview, les enquêtes sont faites dans les restaurants qui se situent dans les zones d'intervention déterminées dans la section de la méthode d'échantillonnage, durant les heures creuses. Même si faire des enquêtes dans la rue est à éviter, pour pouvoir atteindre notre population cela était possible vu que pour certains travailleurs (surtout ceux des entreprises franches), effectuer une enquête durant les heures de travail était quasiment impossible et que avant les heures de travail, les travailleurs sont dans tous les sens, se précipitent pour ne pas arriver en retard, enfin, à la sortie du travail, très tard ils se pressent de rentrer. Les aborder durant ces heures n'est pas opportun.

– *Le questionnaire « auto administré »*

C'est la méthode la plus économique. Pour la présente recherche, malgré le temps imparti pour son élaboration, et avec la spécificité de l'étude à mener concernant la motivation au travail, nous avons dû adopter le questionnaire en face à face mais pas pour l'ensemble des individus enquêtés, également, nous avons adopté le mode de questionnaire auto administré (pas via la poste mais via les responsables en entreprise). Dès fois, faute de temps, nous avons dû laisser les questionnaires entre les mains des travailleurs pour être remplis. C'est ce qui a causé la qualité de certains questionnaires pas bonne (non bien remplis, deux réponses cochées au lieu d'une ...). Elle présente deux inconvénients qui limitent beaucoup ses possibilités d'emplois : d'une part, le taux de réponses est généralement faible et surtout inégal selon les catégories sociales (par exemple les personnes très occupées ou d'un niveau d'instruction bas répondent proportionnellement moins que les autres) ; il en résulte souvent d'importants « biais » d'échantillonnage. D'autre part, dans un questionnaire « auto-administré », il n'est possible de poser que des questions peu nombreuses et simples, comportant peu de risques d'incompréhension, d'erreur ou de mensonge.

En résumé, nous avons opté pour ces deux méthodes, pour l'enquête en face à face, il nous a fallu engager d'autres personnes pour nous aider vu que, chaque questionnaire prend au minimum 30 minutes voire même plus. Nous avons également essayé de négocier avec certaines entreprises pour leur laisser le questionnaire afin que leurs employés puissent les remplir et ne revenir les récupérer qu'à une date précise fixée par le responsable.

### **2.2.3.Méthodologie spécifique**

En stratégie d'entreprise, l'analyse **PESTEL** (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) est un modèle permettant d'identifier l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux. L'analyse PESTEL ou PESTE n'est cependant pas un outil mais bien une aide mnémotechnique qui permet d'effectuer une analyse externe plus simplement et ainsi de réaliser une matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menace).

Cet environnement devra être analysé avant toute réflexion stratégique. Chaque facteur de l'analyse PESTEL devra être analysé. Ils sont étroitement liés entre eux. Une modification politique (P) influencera par exemple les facteurs légaux, écologiques ou économiques.

Pour notre thèse, analysant la relation entre la culture nationale et la motivation, pour un intérêt de l'entreprise, nous ne pouvons nous passer de son macro-environnement. Comme méthodologie spécifique, l'analyse de ce macro-environnement est adoptée. Il peut être décrit à l'aide du modèle **PESTEL** qui va le décomposer en six sous-ensembles :

- **Un cadre Politique** : Jusqu'à quel point est-ce que l'environnement politique intervient dans votre économie ? Ceci porte sur des facteurs comme la politique gouvernementale, les relations extérieures, les lois sociales, les politiques environnementales ...stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc. Les décisions politiques sur les thèmes de la fiscalité ou du social par exemple vont se répercuter sur le comportement des acteurs de l'entreprise.

L'analyse de cet environnement est utile dans la mesure où ses contenus peuvent avoir une grande influence sur la façon dont l'Etat malagasy gère sa population voire même que cette influence peut agir directement sur la population malgache en bien ou en mal.

- **Un cadre Economique** : On retrouve ici les grandes tendances liées à la conjoncture économique comme la croissance, l'inflation, le chômage ou encore la politique monétaire qui vont se répercuter sur l'activité de l'entreprise. Ce cadre peut fort bien avoir des incidences sur l'économie de chacune de la population. C'est ce cadre économique même qui peut devenir, pour tout travailleur, un facteur clé de son efficacité au travail. Les autres facteurs de motivation peuvent fort bien exister ou non chez l'employé mais cela dépend de cet environnement. Plus l'économie est basse, plus la rémunération constitue le facteur primordiale, voire même unique, de la motivation des hommes dans le monde du travail.

- **Un cadre Socioculturel** : Les facteurs démographiques, culturels, morales ou l'évolution des modes de vie peuvent en partie expliquer tant le comportement de la population que celui de l'entreprise. Il concerne les croyances et attitudes communes à une population. Ces facteurs sont intéressants dans le sens où ils permettent de comprendre le comportement des hommes et notamment des employés. Ils sont pris en compte en marketing qui attache aujourd'hui de plus en plus d'importance à l'aspect émotionnel de la motivation. Mais également pour les gestionnaires d'entreprises, pour mieux comprendre leurs ressources humaines afin que cette dernière puisse, dans les meilleures conditions, atteindre l'objectif déterminé, une prise en considération de cet environnement est incontournable.

- **Un cadre Technologique** : Il comprend les nouvelles avancées technologiques, les dépenses de recherche et développement publics ou privées qui augmenteront la productivité des entreprises. Nous savons tous que les évolutions technologiques actuelles apportent des nouveautés majeures dans notre économie et vie quotidienne. C'est de cette avancée de la technologie que les échanges entre cultures se font rapidement. Cela impacte directement les comportements, la croyance, ... de chacun. Ces facteurs technologiques peuvent influencer le changement de comportement des gens. C'est pour déterminer cette influence technologique sur les comportements des travailleurs qui justifie l'utilité de cette analyse.

- **Un cadre Ecologique** : Ces facteurs ne sont pris en compte que depuis peu de temps. Ils prennent de plus en plus d'importance par différents phénomènes qui créent une peur bien légitime. Il reflète à la fois l'évolution des réglementations liées à la protection de l'environnement et celle des nouvelles attentes sur la dimension éthique des entreprises. On peut aussi y intégrer les ressources naturelles que va utiliser l'entreprise et tout particulièrement les ressources humaines. L'analyse de cadre écologique est surtout importante pour mesurer à quel point, cela peut être important dans leur travail.

- **Un cadre Légal** : Toutes les sociétés devront respecter les lois, règlement et autres décrets qui vont régir l'exercice de l'activité économique. Ceux-ci concernent la sécurité, l'égalité des chances, la publicité, le droit à la motivation, les lois, les marques ... Il est évident que toute entreprise doit porter une attention particulière sur ce qu'elle peut et ne peut pas faire d'un point de vue légal. Pour tout acteur international, il faut veiller à respecter les lois spécifiques de chaque état présent dans une négociation. Dans le cadre du présent travail, les lois qui nous concernent c'est la loi portant code de travail avec lequel, les travailleurs doivent être régis. Nulle entreprise ne peut s'en passer même si l'entreprise a ses propres règles. C'est cette obligation sous peine de sanction qui justifie la raison d'être de cette analyse du cadre légal.

Ces différents éléments vont définir le cadre d'action général qui s'impose à l'entreprise. Elle devra étudier leurs actions et leurs interactions afin d'assurer la pérennité de son activité. Si elle ne peut véritablement changer ce cadre, elle a en revanche la possibilité d'interagir avec son environnement plus proche.

L'analyse FFOM ou SWOT est un outil stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire ou d'un secteur, avec celles des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de

développement. Son but est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Les points forts et les points faibles sont les facteurs internes qui créent la valeur ou la détruisent alors que les opportunités et les menaces sont les facteurs externes qu'une entreprise ne peut pas contrôler.

Comme FFOM est une méthode d'analyse interne et externe et fait intervenir une matrice à quatre fenêtres qui est appelée, le tableau croisé de la matrice FFOM. Il ne consiste donc pas seulement à déterminer les quatre facteurs, c'est-à-dire les forces-faiblesses-opportunités- et menaces, mais aussi d'identifier les stratégies en vue d'atteindre les objectifs recherchés. Le tableau suivant donnera une représentation de ces dits.

**Tableau n° 3 : Analyse SWOT ou FFOM**

	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	Forces/ Strengths S1 S2 ...	Faiblesses/ Weaknesses W1 W2 ...
EXTERNE	Opportunités/ Opportunities O1 O2 ...	Menaces/ Threats T1 T2 ...

**Source :** M. Saïas et E. Metais (2000), *La stratégie d'entreprise*, WP 566

#### **2.2.4. Méthode d'analyse**

La méthode d'analyse montre la façon dont nous allons traiter les informations recueillies et éventuellement la validation de nos hypothèses. Dans cette section, nous présentons la grille d'analyse qui résume tous les points nécessaires à étudier, les méthodes de traitement des données et les matériels utilisés.



#### **2.2.4.1. Grille d'analyse**

Les variables (statistiques) c'est une caractéristique (âge, sexe, salaire, ...) définie sur la population et observée sur l'échantillon. D'un point de vue mathématique, une variable est une application définie sur l'échantillon. Si cette application est à valeurs dans  $\mathbb{R}$  (ensemble des nombres réels), ou dans une partie de  $\mathbb{R}$ , elle est dite quantitative (âge, salaire, taille. . .) ; sinon elle est dite qualitative (sexe, catégorie socioprofessionnelle, ...).

On retiendra que les variables quantitatives sont celles prenant des valeurs numériques et que les variables qualitatives sont celles prenant des valeurs non numériques (en faisant bien attention au codage qui ne représente pas une valeur numérique ; même si on code 1 hommes et 2 les femmes, le sexe reste qualitative). Pour notre cas, la plupart des questions posées requiert une réponse qualitative. Ceci est dû par la nature même du sujet à traiter notamment la relation qui peut exister entre la culture nationale et la motivation des travailleurs.

Nos variables d'étude dans le présent travail tenant compte de toutes les méthodes adoptées sont composées de six variables principales qui décrivent globalement les informations générales à chercher. Les variables principales sont composées de sous variables. Les différentes méthodes suscitées peuvent être synthétisées dans la grille d'analyse ci après.

**Tableau N°4: Grille d'analyse**

HYPOTHESE	INFORMATIONS A RECHERCHER		SOURCES D'INFORMATION	VARIABLES D'ETUDE	TECHNIQUES D'INFO
H1 : La culture nationale malgache est propre au pays.					
OS1 : Détermination de ce qu'est la culture nationale – malgache.	I11- Composantes de la nation « malgache »		-Ouvrages, revues, articles,	Territoire, ethnie, langue, religion/ croyance, Etat,	Documentation
	I12- Composantes de la culture nationale malgache	Valeur	-Ouvrages, revues, articles, -travailleurs malgaches -Responsables - spécialiste	Relations humaines	Documentation Entretien
		Rites	-Ouvrages, revues, articles, -travailleurs malgaches - spécialiste	Pratiques Us et coutumes	
		Mythes	-Ouvrages, revues, articles, - spécialiste	Individus ou animaux ayant marqué la vie du pays (héro)	
		Symboles	-Ouvrages, revues, articles, - spécialiste	Objets adoptés comme symboles du pays / régions	
	I13- Dimensions de la culture nationale	I131 : Distance hiérarchique	Travailleurs Spécialiste en histoire et en culture malgache	Respect de l'âge Refus envers les parents Conception de la vie familiale Sanction corporelle Considération des enseignants Conception du chef	Enquête par sondage Entretien
		I132- Individualisme/ collectivisme	-Travailleurs  - Spécialiste -Familles malgaches  -responsables en entreprise	Discipline Formation de la famille Présence aux évènements familiaux Gestion rémunération commune Age d'indépendance des enfants Recrutement (népotisme)	Entretien Observation Enquête par sondage
		I133- Féminité /	Travailleurs /	Considération	Entretien

		masculinité	responsables d'entreprise	de la femme Nombre de femmes au travail Caractères des parents Conception des enseignants féminins Importance du salaire	Enquête par sondage
		I134- Contrôle de l'incertitude	Travailleurs Spécialiste	Scolarisation des enfants Sujet tabou Croyants Respect des horaires Prévision pour Santé familiale	Entretien Documentation Enquête par sondage
		I135- Orientation à court ou à long terme	Travailleurs	Epargne Conception du temps	Enquête par sondage
OS2- savoir comment la culture nationale est socialisée.	I21- Les éléments de transmission de la culture nationale malgache		Travailleurs Spécialiste	Conception de la famille Appartenance aux groupements ethnique Programme scolaire Liberté des médias	Documentation Entretien Enquête par sondage
H2 : La culture nationale malgache influe sur la motivation des travailleurs.					
OS3 : Connaître la conception du travail	I31- Conception du terme travail		Travailleurs	Devise entre vie et travail Obligation / Développement Conception de la vie en entreprise	Enquête par sondage Observation
OS4- déterminer l'environnement au travail	I41- Considération du chef		Responsables Travailleurs	Attribution d'un chef	Entretien Observation Enquête par sondage
OS5 : Déterminer les principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches.	I51- Relation entre Besoins des travailleurs malgaches et culture nationale		Travailleurs	Argent : sécurité financière Ambiance de travail Prestige Social / socio culturel Règlement des conflits Respect de la	Entretien Enquête par sondage

			religion / croyance / tabou Respect de l'horaire de travail	
	I52- Causes de démission	Travailleurs Responsables	Fautes Salaire Conflits de travail	Entretien Enquête par sondage
	I53- Causes de licenciement	Travailleurs Responsables	Fautes Conduite Conflits de travail	Entretien Enquête par sondage
	I54- Qualité d'un bon chef	Travailleurs	Caractéristique idéale d'un chef	Enquête par sondage Observation

Source : Auteur, année 2017.

#### - Variables à analyser conduisant à vérification de la première hypothèse

Pour la première hypothèse, savoir comment est formée la culture nationale malgache mais aussi pour vérifier si Madagascar a sa propre culture étant une nation indépendante et sans frontière, il faudrait définir les informations dont nous avons besoin et faire sortir les variables relatives à cela, à savoir :

##### *Variable principale 1 : Les composantes de la nation malgache*

Elle est composée des sous variables comme le territoire qui à son tour englobe l'endroit où se trouve le pays en question, sa latitude, sa géographie, son climat... ; les ethnies qui composent la nation (population) ; la langue utilisée par la plupart de la population propre au pays ou langue empruntée ; la religion dominante du pays et tout ce qui constitue l'Etat Malagasy.

##### *Variable principale 2 : Les composantes de la culture nationale malgache*

Cette variable principale peut être décomposée en quatre sous variables bien distinctes à savoir : la valeur qui perle plus particulièrement des relations humaines des malgaches ; des rites : les pratiques par ethnie, us et coutumes ; les mythes : individus, animaux ou objet (héro) ayant marqué le pays et les symboles : objets / animaux adoptés

Associé à cela, compte tenu de la corrélation qui existe entre le modèle d'Hofstede et de certains auteurs comme Ogondo, Noorderhaven et Tidjani, nous avons retenu pour la suite de la recherche, le modèle de Hofstede pour la détermination de la culture malgache.

*Variable principale 3 : Les dimensions de la culture nationale*

Hofstede a défini cinq dimensions de la culture et chacune d'elles forment les sous variables. Pour la distance hiérarchique : les informations à recueillir sont le respect de l'âge, le refus envers les parents ; la conception de la vie familiale ; les sanctions corporelles ; la considération des enseignants et la conception du chef.

Pour l'individualisme / collectivisme : les informations générales que les sous variables exigent sont la discipline ; la formation de la famille ; la présence aux événements familiaux ; la façon de gérer les rémunérations dans la famille ; l'âge conçu comme âge de l'indépendance des enfants ; le recrutement (népotisme) qui existe généralement dans le pays.

Concernant la masculinité / féminité : il nécessite la connaissance de la considération de la femme ; du nombre de femmes au travail ; des principaux caractères des parents malgaches ; de la conception des enseignants féminins et enfin de l'importance accordée au salaire.

En ce qui concerne le contrôle de l'incertitude : les informations qui méritent d'être demandée et recherchée sont la scolarisation des enfants, les sujet tabou, le nombre de croyants, la prévision pour santé familiale.

Pour l'orientation à court / long terme l'importance de l'épargne ainsi que la conception du temps méritent des réponses.

*Variables principale 4 : Moyens de transmission de la culture nationale*

La culture nationale se transmet dans la famille, dans les associations ethniques, à l'école et par les médias. Les informations à rechercher pour pouvoir apprécier cette variable sont donc l'éducation dans la famille, l'éducation dans des groupements ethniques, du programme scolaire et enfin de la liberté des médias.

▪ **Variables à analyser pour vérifier la deuxième hypothèse**

Concernant la deuxième hypothèse, la culture nationale influe sur la motivation des hommes (travailleurs), ci après les informations à recueillir ainsi que les variables d'étude.

*Variable principale 5 : environnement interne au travail*

Pour la Conception du terme travail la devise entre vie et travail mérite d'être déterminée ainsi que la conception de la vie en entreprise et les attributions d'un chef,

*Variable principale 6 : les principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches.*

Concernant la relation entre Besoins des travailleurs malgaches et culture nationale les informations à détecter sont : l'argent qui marque la sécurité financière, l'ambiance de travail, le prestige, le social / socio culturel ; Règlement des ; conflits ; Respect de la religion / croyance / tabou ; Respect de l'horaire de travail. Les causes de démission comme les fautes ; le salaire ou les conflits de travail doit aussi être déterminées.

#### **2.2.4.2. Méthode de traitement de données et d'analyse**

Etant donné que la plupart des variables d'étude sont développées par des items ou variables à échelle de Likert appropriée dans le cas de sondage d'opinion qui, dans la thèse permet de juger d'une part l'ampleur de la culture nationale et de l'autre, d'évaluer le comportement traduisant la motivation.

La démarche d'analyse se divise donc à cet effet, en trois grandes parties :

- La première partie étudie la fiabilité des items pour les variables principales à travers l'utilisation de l'indicateur d'alpha de CHRONBACH.

Rappelons qu'une valeur d'alpha de CRONBACH dépassant de 0,7 traduit la fiabilité des items donc la conformité des différentes questions pour l'analyse de la variable principale.

Le cas contraire de la variable d'alpha de CRONBACH inférieur à 0,7 nous amène à éliminer successivement les items afin d'identifier les variables pertinentes décrivant la variable principale.

Une fois la fiabilité des systèmes posés nous traduisons les réponses possibles en des scores (1, 2, 3, 4, 5) dont la somme définit la valeur finale de la variable principale.

L'analyse du coefficient alpha de CRONBACH : Créé par Lee Cronbach en 1951, le coefficient alpha de Cronbach est un indice statistique. Il est généralement utilisé pour déterminer la cohérence de l'ensemble de questions composant un test psychologique. Le coefficient alpha de Cronbach peut prendre plusieurs valeurs, de 0 jusqu'à 1. Tous les scientifiques ne s'accordent pas sur la valeur minimale à obtenir pour que le test soit considéré comme fiable. Certains estiment le test satisfaisant dès lors que le coefficient alpha de Cronbach atteint au moins 0,7, d'autres fixent la valeur à obtenir à au moins 0,8.

Par définition, une échelle de mesure est un ensemble d'éléments portant sur le même construit et dont la somme (ou la moyenne) représente la « quantité » du construit pour un sujet donné. Une caractéristique fondamentale de l'échelle de mesure est que l'on répond à tous les éléments qui la composent à l'aide d'une échelle de type Likert, soit un choix de réponse gradué allant, par exemple, d'une fréquence moindre à une fréquence élevée (1= jamais, 2= quelques fois, 3= souvent et 4= toujours). Il est également possible d'avoir une échelle de mesure composée d'items dichotomiques (0-1)<sup>92</sup>.

La raison pour laquelle nous avons choisi l'analyse de coefficient alpha de Cronbach c'est parce que cela étudie la fiabilité du système pour étudier les groupes de questions à échelle de Likert.

- La deuxième partie étudie les tendances des opinions à partir des fréquences des propriétés des variables ou de leurs moyens. Nous adoptons dans ce cas, la généralisation par l'estimation, par intervalle de confiance ou les représentations graphiques, ou les indicateurs statistiques descriptifs classiques.

- La troisième partie abordera la vérification des relations de dépendance entre les différentes variables traduisant nos hypothèses d'étude. Nous procédons la démonstration à l'utilisation des tests statistiques techniques de vérification d'une information dénommée hypothèse nulle notée  $H_0$  dans une population donnée.

Rappelons que la construction d'un test se résume en deux grands points : la définition de l'hypothèse nulle  $H_0$  et de la décision qui se prend par comparaison de la p-value ou sig asymptotique définissant la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle ou à vérifier avec le risque d'erreur alpha fixé à 5%. L'hypothèse nulle  $H_0$  est retenue si p-value est supérieur à alpha sinon, elle est rejetée et on considère sa négation appelée hypothèse alternative. Les tests statistiques utilisés dans cette thèse sont :

- ➡ les Z tests qui permettent de comparer les valeurs des moyens.

le test de Chi-deux pour vérifier la correspondance entre deux variables qualitatives ; il est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles. Nous avons posé les hypothèses  $H_1$  (hypothèse à vérifier par les questions par rapport toujours aux variables) et  $H_0$  (hypothèse nulle qui contredit  $H_1$ ), si l'hypothèse  $H_1$  est retenue et ou vérifiée, il faut procéder à l'AFC ou Analyse Factorielle de correspondance. Nous avons choisi ce test de Chi-deux étant donné que la démarche est hypothético déductive.

---

<sup>92</sup><http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach.php>, consulté le 06 septembre 2017.

➡ Le test ANOVA (ANalysis Of VAriance): Ce test apprécie la dépendance entre deux variables de différentes natures, l'une qualitative, l'autre quantitative, ou bien entre une variable nominale et une variable ordinale définie par les questions à échelle de Likert. Eventuellement le test de Mann Whitney Willcoxon qui permet de comparer des échantillons appariés ou non formés par les opinions des personnes enquêtées (valeur qualitative).

➡ Le test non paramétrique de Mann-Whitney est le bienvenu pour comparer deux échantillons indépendants de petite taille. Il est valide sur des données cardinales ou ordinales, voire des variables différentes observées sur deux populations. Toutefois, en pratique, il permet surtout d'estimer si les variables de deux échantillons suivent la même loi de probabilité. Ce qui revient souvent à se demander si ces échantillons proviennent de la même population.

➡ L'analyse par régression multiple : L'objectif général de la régression multiple (le terme a été utilisé initialement par Pearson, 1908) est d'en savoir plus sur la relation entre plusieurs variables indépendantes ou prédictives et une variable dépendante ou de critère. Nous avons besoin de faire cette analyse par régression multiple afin d'apprécier les interdépendances entre les différents composants de la motivation et culture nationale et éventuellement leur significativité ou importance.

Avant d'aborder l'analyse proprement dite des résultats, il serait certainement intéressant de rappeler ici la philosophie même de notre démarche et rappeler dans ses grandes lignes les 3 principaux concepts qui seront traités dans cette section.

### **2.2.5. Matériels utilisés**

Avant de nous lancer dans les enquêtes, nous étions obligés de déterminer les logiciels à adopter pour avoir des résultats pertinents. Aussi, parce que, la saisie des questionnaires nécessite le choix à l'avance de ce questionnaire. Cela facilite le traitement des données recueillies. Nous étions d'abord dans l'embarras dans la façon dont nous allons faire pour obtenir les résultats recherchés. Nous avons mis un peu de temps à trouver le chemin pour commencer à faire le traitement des données.

Après de longue réflexion, et recherches, nous avons choisi les logiciels qui nous seront facilement accessible mais également moins coûteux mais qui rempli l'exigence de notre analyse.



### 2.2.5.1. Sphinx

Sphinx est un logiciel d'enquête et d'analyse des données. Il permet d'assister dans chacune des quatre grandes étapes de réalisation d'une enquête (hors phase de collecte):

- la réalisation du questionnaire ;
- la saisie des réponses ;
- les traitements quantitatifs des données et l'analyse des données qualitatives ;
- la rédaction du rapport d'étude.

La présentation de ces fonctions de base est structurée en fonction des différentes tâches que doit accomplir un chargé d'étude au fur et à mesure de l'avancement d'une enquête :

Étape n° 1 : Créer une nouvelle enquête, rédiger un questionnaire et l'imprimer ;

Étape n° 2 : Saisir les réponses obtenues lors de l'enquête sur le terrain ;

Étape n° 3 : Traitement, analyse et impression d'un tableau à plat ;

Étape n° 4 : Traitement, analyse et impression d'un tableau croisé.

Ce sont également des raisons qui justifient le choix de ce logiciel. Après saisie du questionnaire, sphinx facilite la mise en page et l'impression rapide.

Il nous aide également à choisir le type de question :

- ▶ fermée (unique) : une seule réponse est possible parmi les modalités proposées pour demander les opinions de la population concernant la culture nationale et sa répercussion dans le monde du travail ;
- ▶ fermée (multiple) : plusieurs réponses sont possibles ;
- ▶ fermée (échelle) : permet de nuancer, graduer les modalités ;
- ▶ numérique : nombre surtout pour l'âge des employés enquêtés qui peuvent avoir une influence sur les réponses probables
- ▶ texte : question ouverte permettant à l'enquêté de s'exprimer librement.
- ▶ Code : réponses numériques différentes
- ▶ image : possibilité d'insérer des images pour des tests d'image, de représentation, par exemple,...

Ce logiciel est reconnu pour la qualité de l'analyse qu'il offre malgré son coût abordable par rapport aux autres.

- Avantages : de manière générale, sphinx est assez conviviale. Il propose la plupart des analyses nécessaires (uni variés, bi variés, multi variés, transformation de variables...), Vitesse d'indexation, adapté pour indexer le contenu de bases de données<sup>93</sup>.
- Inconvénients : Serveur d'enquête cher, pas de multi fenêtres (en tout cas dans la version utilisée par un utilisateur) : pas pratique pour travailler sur 2 enquêtes en même temps, limite dans le nombre de lignes, les graphiques ne sont pas géniaux, leur version de base n'a pas beaucoup de fonctionnalités accessibles notamment les transformations de variables, le traitement des questions ouvertes et la présentation des résultats<sup>94</sup>.

### 2.2.5.1. SPSS

Ce logiciel est un logiciel généraliste, bien qu'à l'origine il soit orienté vers la statistique en sciences sociales (Statistical Package for Social Sciences). Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, son utilisation est largement répandue dans le monde professionnel et ce dans les secteurs les plus variés. Il rencontre un succès moins large en France mais occupe cependant une place importante. Il couvre tous les champs de la statistique et il est basé sur l'utilisation de menus déroulants ; sa prise en main est rapide<sup>95</sup>.

Raisons de l'utilisation de ce logiciel tiennent pour trois raisons essentielles :

- SPSS est un logiciel professionnel (récemment racheté par IBM) largement utilisé à l'étranger (Etats-Unis, Grande-Bretagne, etc.) et qui se diffuse partout dans le monde. Il a de grandes capacités de calcul et il est donc intéressant qu'il figure dans la liste des logiciels adoptés pour des recherches scientifiques.
- Du point de vue pédagogique, ce logiciel offre l'avantage d'une utilisation facile, sans apprentissage informatique préalable (barre des tâches et menus déroulants avec des procédures prédéfinies) ce qui en autorise l'utilisation même pour des débutants. Il permet de mettre en application les méthodes statistiques et de servir de support à leur interprétation sur des données concrètes.
- Les sorties graphiques sont de très bonne qualité et l'éditeur de graphiques permet des mises en forme personnalisées très appréciées.

<sup>93</sup> <http://www.journaldunet.com/solutions/saas-logiciel/5-moteurs-de-recherche-open-source/sphinx.shtml>, A la maîtrise du sphinx, consulté le 03 septembre 2016.

<sup>94</sup> [http://www.commentcamarche.net/guide\\_dorientation\\_pour\\_Sphinx](http://www.commentcamarche.net/guide_dorientation_pour_Sphinx), consulté le 03 septembre 2016.

<sup>95</sup> [https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS\\_logiciels](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS_logiciels), Le Logiciel SPSS, consulté le 03 septembre 2016.

- Aspects positifs : facilité d'apprentissage, possibilité pour l'enseignant d'axer le commentaire sur les aspects statistiques sans parler d'informatique, possibilité d'enregistrer son travail pour le reprendre ultérieurement. Possibilité d'avoir une version en prêt gratuit durant le stage. La capacité qu'ont les étudiants à utiliser SPSS est appréciée des entreprises possédant ce logiciel.

- Aspects négatifs : difficulté au début de se rappeler le chemin dans les menus déroulants (propre à tous les logiciels « clique-bouton »), documentation en français mal - traduite et source d'erreurs (il est recommandé d'utiliser la documentation en anglais). La licence est chère et il n'existe pas de licence gratuite pour les étudiants<sup>96</sup>.

En somme, les méthodologies de bases adoptées pour notre étude sont l'observation vu que notre sujet concerne les comportements des hommes au travail, la documentations pour nous procurer des recherches déjà menées ayant rapport avec notre thème que ce soit sur la cultures nationale que sur les motivations et comportements des travailleurs, les entretiens auprès des spécialistes, des historiens, des responsables d'écoles, des inspecteurs du travail, des représentants des syndicats de Madagascar étaient une nécessité pour comprendre et connaître les réalités de ces ressources du pays. Comme outils d'aide à l'analyse, nous avons adopté deux types de logiciels qui sont le Sphinx et le SPSS. Comme méthodologie spécifique, nous avons adopté le PESTEL pour l'analyse du macro-environnement.

Ce chapitre nous a permis de déterminer nos axes de recherches et de préciser la démarche méthodologique qui nous sert pour cette étude. En effet, nous avons adopté la méthodologie de base composée de l'observation directe et la documentation tant pour la détermination de la culture nationale que la détermination de son impact sur la motivation des travailleurs, l'entretien semi directif et à la fois directif auprès des spécialistes en malagasy et les historiens et enfin, l'enquête par sondage auprès des travailleurs malgaches. Comme méthodologie spécifique, nous avons adopté, pour analyser nos résultats, les modèles PESTEL et FFOM.

---

<sup>96</sup>[https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS\\_logiciels.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS_logiciels.pdf), le logiciel SPSS, consulté le 03 septembre 2016.

## **CHAPITRE 3 : RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Les résultats de nos recherches nous ont permis de concevoir un modèle conceptuel qui traduit la relation entre « la culture nationale » et « la motivation des hommes au travail ». Nous pensons que, dans un premier temps, il serait judicieux, de présenter et de commenter ce modèle conceptuel considéré comme apport fondamental de notre thèse en y soulignant les hypothèses que nous allons vérifier. Dans un deuxième temps nous présenterons tous les résultats que nous avons obtenus nous permettant de justifier et de valider le choix de notre modèle.

### **3.1. MODELE CONCEPTUEL**

Le développement rapide des recherches sur les thèmes de culture en général, de la culture nationale et de la culture d'entreprise montre l'importance de ces variables pour expliquer certains comportements des travailleurs. Les échanges inter-nations sont de plus en plus importants du fait de l'amélioration des techniques et des voies de communication multidimensionnelle (Terre, air et mer). Elles effacent ainsi la notion de distance entre les nations et entraînent des changements des comportements individuels engendrant ipso facto un changement significatif au niveau de l'essence même de la culture nationale d'un pays.

Néanmoins, les échanges entre peuples ont toujours existé depuis l'Antiquité. Ils sont liés aux annexions de territoires, aux guerres, aux flux migratoires et à l'immigration. La période contemporaine actuelle est marquée par des contacts interculturels plus fréquents dans de nombreux pans de la vie quotidienne : (profession, loisirs, motivation, ...).

Le but de nos recherches est d'analyser dans quelle mesure ces phénomènes participent à l'évolution des motivations des hommes et des travailleurs en particulier.

Les objectifs principaux que nous visons sont d'une part de permettre aux opérateurs locaux et surtout étrangers évoluant dans nos marchés multiculturels de mieux connaître leurs collaborateurs (ressources humaines) et d'autre part d'identifier les besoins qui ont le plus d'influence sur les motivations de ces derniers pour le bon développement des entreprises.

Afin d'atteindre ces objectifs que nous nous sommes fixés, nous pensons qu'il est indispensable de définir l'axe autour duquel nous allons nous baser pour mener à bien notre étude et faire apparaître son originalité. Dans cette section, nous ferons paraître l'originalité

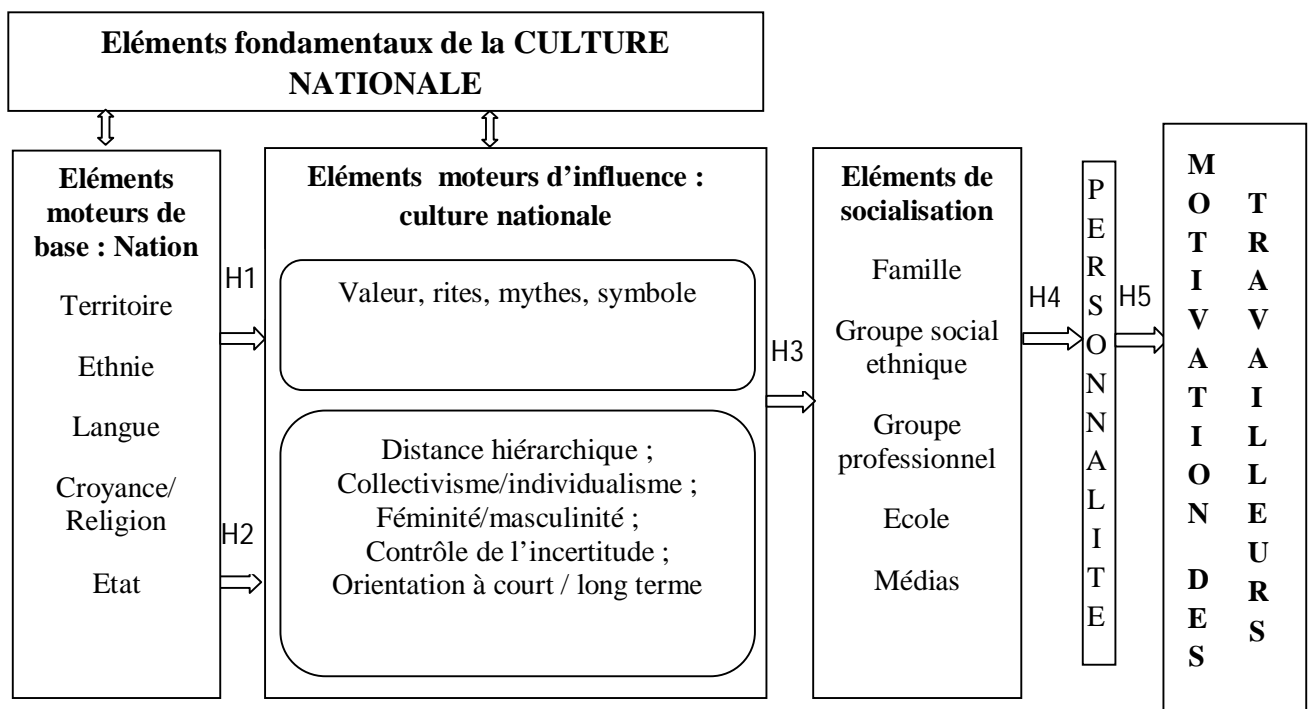
de cette thèse par rapport à toutes les recherches qui ont été déjà menées par d'autres chercheurs.

Le modèle que nous allons présenter mettra en exergue « le modèle conceptuel de l'influence de la culture nationale malagasy sur les motivations des hommes au travail. »

Ce modèle diffère des autres modèles dans le sens où nous intégrons dans un même cadre les composantes et les dimensions de la culture nationale ainsi que celles de la motivation des hommes au travail. Il permet ainsi de tenir compte de la diversité des cultures qui existent dans un même pays, de répondre de façon différenciée à toutes les formes de motivations qui peuvent rendre le personnel plus productif et donc d'améliorer le potentiel de développement des entreprises.

La figure ci après illustre l'ossature de base de notre conception.

**Figure N°4: Modèle conceptuel de l'influence de la culture nationale sur les motivations des hommes au travail**



Source : Auteur, janvier 2016.

De cette figure, nous déduisons que « la culture nationale » est le fait de **deux (2) éléments moteurs fondamentaux** à savoir les éléments moteurs de base et les éléments moteurs d'influence.

### 3.1.1. Relation entre éléments moteurs de base et éléments moteurs d'influence de la culture nationale

Le terme de Nation qui est l'ensemble des éléments moteurs de base est composé du Territoire, de l'Ethnie, de la Langue, de la croyance ou de la religion et de l'Etat.

- Le territoire : étendue de terre dépendant d'une juridiction<sup>97</sup>.
- L'ethnie : groupe d'individus réputés homogènes de par leur origine formant une communauté de langue et de culture.
- La langue : système de signes verbaux propre à une communauté d'individus qui l'utilisent pour s'exprimer et communiquer entre eux.
- La croyance : le fait de croire à la vérité ou à l'existence de quelque chose ou d'un fait. C'est le processus mental expérimenté par une personne qui adhère à une thèse qu'elle considère comme la vérité.
- La religion : ensemble de croyances et de dogmes considérés comme la vérité absolue et définissant le rapport de l'homme avec le sacré.
- L'Etat : entité politique constitué d'un territoire délimité par des frontières, d'une population et d'un pouvoir institutionnalisé.

Dans notre étude, leur ensemble est appelé éléments moteurs de base car ils déterminent le mode d'organisation, les comportements, les manières d'agir des gens, etc [eux-mêmes composés de : composantes et de dimensions de la culture nationale de l'Etat en général, y compris toute sa population]. Les composantes de la culture nationale sont la notion de valeur, les rites, les mythes et les symboles d'un pays d'une part et d'autre part, les mesures de la distance hiérarchique qui peuvent exister entre les différents niveaux dans l'organisation de la société, le degré d'individualisme ou de collectivisme, la féminité ou masculinité du pays, le degré du contrôle de l'incertitude et enfin l'orientation à court ou à long terme. C'est ce qui nous amène à formuler l'hypothèse ci après :

*Hypothèse1 : « Les éléments fondamentaux (moteurs) de base déterminent les éléments moteurs d'influence ».*

### 3.1.2. Les composants des éléments moteurs d'influence

Sont considérés comme **éléments moteurs d'influence** tous ceux qui peuvent agir sur le comportement de la population. Ils sont constitués :

---

<sup>97</sup> D'une manière générale, c'est l'Etat.

- Au premier niveau, de la valeur partagée par toute la population, les rites qui existent et qui sont encore pratiqués par l'ensemble ou une partie de la population, voire les pratiques et les rituels qui spécifient chaque ethnie ; les mythes constitués des personnes qui ont marqué de leur présence, l'histoire de leur pays et les symboles qui peuvent être des objets, des animaux adoptés afin de représenter le pays même.
- Au deuxième niveau, des cinq dimensions de mesures de la culture nationale à savoir la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité, le contrôle de l'incertitude et l'orientation à court ou à long terme. Selon nos recherches, notre deuxième hypothèse est la suivante :

*Hypothèse 2 : « A chaque nation sa propre culture ».*

*Hypothèse 2.1- « Madagascar est un pays à forte distance hiérarchique ».*

*Hypothèse 2.2-« Madagascar est un pays collectiviste ».*

*Hypothèse 2.3-« Madagascar a une culture plutôt féminine ».*

*Hypothèse 2.4-« Madagascar a un faible degré de l'incertitude ».*

*Hypothèse 2.5-« Madagascar est un pays qui a une orientation à court terme ».*

### **3.1.3. Relation entre éléments moteurs d'influence et les éléments de transmission de la culture**

Les **éléments moteurs fondamentaux** (éléments moteurs de base et d'influence) ainsi déterminés, il est important de savoir comment ils sont transmis à la population. Dans les études que nous avons entreprises, une culture peut être transmise de génération en génération par des **éléments de socialisation** lesquels sont composés de **la famille, des groupes sociaux ethniques, des institutions comme l'école, les groupes professionnels et les médias**. La culture nationale se transmet alors au sein de la famille<sup>98</sup>, des groupes sociaux ethniques, des groupes professionnels, des institutions comme les écoles et les médias, d'où l'hypothèse 3:

*Hypothèse3 : « La culture nationale est transmise par les éléments de socialisation ».*

### **3.1.4. Formation de la personnalité**

Une fois la culture transmise, la personnalité est façonnée par rapport à l'âge et au sexe de chacun. Elle correspond à l'ensemble des caractéristiques d'une personne donnée, qui permettent de la distinguer de tout autre être humain (Roger Perron).

---

<sup>98</sup>La famille est composée des parents, des enfants, des grands parents, ...

La personnalité d'un individu s'entend donc comme une globalité (un tout), qui est décrite au travers de ses caractéristiques physiques (taille, coupe de cheveux, posture) et de ses caractéristiques mentales et psychologiques (gentillesse, ténacité...).

La personnalité confère à chaque personne son originalité, sa spécificité et lui permet de se distinguer des autres. En effet, chaque individu a une personnalité qui lui est propre : on parle alors de différences interindividuelles que nous essayons de positionner à travers les définitions ci après :

#### **3.1.4.1. Les déterminants de la personnalité :**

Deux types de facteurs distinguent la personnalité d'un individu :

- **les facteurs innés** : il s'agit du «patrimoine» génétique et héréditaire de chacun acquis dès la naissance notamment : la constitution physique, le sexe et le tempérament. Le caractère correspond aux caractéristiques mentales d'un individu vues de l'extérieur, c'est-à-dire par les autres. Exemple : la timidité.
- **les facteurs acquis** : il s'agit des éléments de la personnalité apportés par les expériences personnelles (familiales et scolaires), par le milieu socioculturel d'appartenance... Ces éléments constituent autant d'influences qui agissent sur l'individu et contribuent à le «modeler».

#### **3.1.4.2. Les principaux traits de personnalité**

Un trait de personnalité désigne un aspect spécifique de la personnalité, qui déclenche un comportement particulier, comme une personne timide qui éprouve des difficultés à prendre la parole en public.

Les traits de personnalité constituent, selon le psychologue Sanjay Srivastava, "un modèle de ce que les gens veulent savoir pour bien se connaître les uns des autres".



Ces cinq facteurs correspondent (selon le modèle largement adopté de Costa et McCrae, 1985) aux traits de l'acronyme mnémotechnique OCEAN (ou CANOE) et à leurs contraires (sur un continuum) :

- (O) : Ouverture à l'expérience (Originalité) ;
- (C) : Conscienciosité (Contrôle, Contrainte) ;
- (E) : Extraversion (Énergie, Enthousiasme) ;
- (A) : Agréabilité (Altruisme, Affection) ;
- (N) : Neuroticisme ou névrosisme (émotions Négatives, Nervosité).

Chaque facteur inclut plusieurs traits de personnalité. De multiples études ont porté sur l'influence de ces traits sur divers types de comportements, les relations, la réussite dans divers domaines, le bien-être, le bonheur, la satisfaction de vie, la santé mentale...

Les psychologues Michael Ashton et Kibeom Lee présentent un nouveau modèle de la personnalité qu'ils ont proposé en 2008 et qui a été largement considéré comme un avancement dans le domaine de la psychologie de la personnalité.

En analysant les résultats de différentes cultures, ils ont été surpris de trouver qu'un sixième groupe de traits émergeait, celui de l'honnêteté/humilité. S'appuyant sur cette découverte, ils ont développé leur nouveau modèle.

Le *modèle HEXACO* est un acronyme pour le nom des six facteurs :

Honnêteté/humilité ;émotivité (neuroticisme) ;extraversion (ouvert aux autres) ;amabilité ;conscienciosité et ouverture à l'expérience.

Cinq des six facteurs sont en grande partie similaires à ceux des *Big Five*. Les tenants du modèle HEXACO ont fait valoir qu'il s'agit d'une mesure mieux équilibrée de la personnalité humaine, car elle intègre une composante pour les vertus et l'éthique<sup>99</sup>.

Le livre, écrit pour une audience générale, explore l'importance du facteur H dans divers aspects de la vie et montre comment cette dimension peut affecter l'approche d'une personne

---

<sup>99</sup>Michael Ashton et Kibeom Lee, « *Pourquoi certaines personnes sont manipulatrices, pensent que tout leur est dû, sont matérialistes et exploiteuses - et pourquoi cela concerne tout le monde* », 2008, consulté le 29/07/17<http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie-de-la-personnalite/2013-01-08/modele-six-facteurs-hexaco>, consulté le 14 janvier 2016.

par rapport à l'argent, au pouvoir et au sexe ; l'inclination à commettre des crimes, et les attitudes envers la société, la politique et la religion.

Selon Piaget, la construction de la personne se fait par adaptation et réactions face aux situations problème posées par l'environnement. Selon Vigotski, la personnalité se construit par l'action de l'homme sur l'homme. Ce qui veut dire qu'un homme peut interagir avec lui-même ou avec un autre pour évoluer. On parle surtout de débat ou de conflit. C'est par ce dernier que la personnalité se construit. L'humain a donc la possibilité de se construire lui-même<sup>100</sup> et tout se passe dans sa relation aux autres. C'est ainsi que les parents sont les premiers à façonner sur les futurs comportements des enfants.

Ce qui nous amène à la formulation de la quatrième hypothèse :

*Hypothèse 4 : « La personnalité est le fruit de la transmission des éléments fondamentaux de base et d'influence par les éléments de socialisation ».*

### **3.1.5. Rapport entre personnalité et motivation**

L'ensemble de tous les éléments fondamentaux, transmis aux éléments de socialisation forge la personnalité de chacun mais comme la personnalité se trouve à l'intérieur de l'individu, elle ne peut se manifester qu'à travers ses comportements, fruits d'une motivation fortement encrée. La motivation est présente à l'intérieure de chacun, mais ne se manifeste extérieurement que par les comportements de la personne. Ce qui nous conduit à notre dernière hypothèse :

*Hypothèse 5 : « La personnalité influence la motivation des personnes ».*

Ce modèle que nous avons proposé ne fera l'objet d'aucune reconnaissance s'il n'est pas vérifié. Présentons et analysons alors les résultats de nos recherches.

## **3.2. LES RESULTATS**

Cette section sera consacrée à la présentation des fruits de nos recherches concernant les relations qui peuvent exister entre culture nationale et motivation des travailleurs. Concernant la culture nationale, les trois variables principales de ce concept, à savoir les composantes de la nation, les composantes de la culture nationale et enfin, les motivations des hommes au travail, y seront détaillées.

---

<sup>100</sup> <http://www.eduquer-respect.fr/construction-personnalite/index.html>

### 3.2.1. Composantes de la nation malgache

Rappelons qu'une nation peut être composée de cinq éléments fondamentaux, à savoir le territoire, l'ethnie, la langue, croyance, la religion, et l'Etat. Dans le cadre du présent travail, présenté dans notre modèle conceptuel, nous les avons appelés **éléments moteurs de base**.

#### 3.2.1.1. Le territoire

Situé dans l'Océan Indien et séparé de l'Afrique par une distance de 400 km seulement Madagascar est la quatrième plus grande île du monde après le Groenland, la Papouasie-Nouvelle-Guinée et Bornéo<sup>101</sup>. Long de 1580 km et large de 580 km, Madagascar couvre une superficie de 590 000 km<sup>2</sup>. Le pays est entouré par d'autres îles et archipels dont l'île Maurice, les Seychelles, les Comores et l'île de La Réunion. La République malgache a déjà été membre de l'organisation de la Francophonie entre mars 1970 et décembre 1977, puis y a adhéré à nouveau en décembre 1989 après quelques années d'absence sous la deuxième République.

Largement ouverte à toutes les influences extérieures, la Grande île a une population forte, et d'origines diverses chez laquelle dominent les types indonésien, arabe et africain.

Dans son écrit, Edouard RALAIMIHOATRA, évoque que le type indonésien serait le plus ancien<sup>102</sup>. La structure sociale primitive était le clan ou la tribu. Il éclatait d'autant plus facilement que les Protomalgaches étaient au large dans un pays en voie de peuplement. Il s'en égarait parmi les membres. Le chef du clan, intermédiaire entre les vivants et les ancêtres et dépositaire des souvenirs du passé de son groupe, exerçait une autorité socioreligieuse et était le cas échéant un chef de guerre. La structure clanique a survécu dans les tombeaux collectifs de certaines régions, les expressions zafi-zana- en sont sa concrétisation. Proches les uns des autres par la parenté, le simple voisinage, des habitudes et un genre de vie déterminés par les mêmes ressources naturelles, les clans ou les tribus finirent par se regrouper dans une entité sociale plus vaste, l'ethnie.

La géographie a eu une grande incidence autant sur la pénétration des protomalgaches dans l'intérieur, que sur l'évolution sociale primitive de l'île. La répartition des ethnies et leur individualisation étaient à l'image du cloisonnement de Madagascar par les cours d'eau, les forêts difficiles à traverser, les montagnes, les vastes espaces désertiques. Le Manambovo, par

<sup>101</sup> Site internet : <http://fr.wildmadagascar.org>, Les Grandes îles du monde, consulté le mois de juillet 2017

<sup>102</sup> Edouard RALAIMIHOATRA, "La protohistoire malgache" dans brochure Iza moa ianao ry Malagasy ? (Malgache, qui es-tu ?). Support des manifestations de la célébration de la fête nationale de juin 1974.

exemple, devint une frontière naturelle entre les Antandroy et les Antanosy,...Malgré cette hétérogénéité ethnique, le peuple malgache présente une unité indéniable concrétisée par une langue malgache unique qui se parle et se comprend dans toute l'étendue du pays.

Les recherches documentaires montrent que, la latitude et la géographie de Madagascar tient un rôle majeur dans son peuplement, les dialectes, les us et coutumes, et de façon directe ou indirecte dans leurs activités économiques

Puisque Madagascar est un pays d'Afrique, il a subi des influences africaines et présente des traits de cultures communs avec ces pays comme la pratique massive de l'exode rural dans l'espoir de décrocher un poste dans une entreprise. Toutefois, les sociétés traditionnelles africaines contribuent peu à la préparation d'un homme abandonnant son milieu coutumier à accepter les exigences imposées par le système de travail dans les entreprises organisées à l'européenne. Cela ne veut pas dire que, dans sa société traditionnelle, l'Africain ne travaille pas dur lorsque la nécessité s'en fait sentir. Il travaille beaucoup certes, son mode de vie lui réclame insuffisamment des efforts prolongés avec des obligations de résultats mesurables presque à tout moment.

Dans certaines régions, les facteurs saisonniers jouent un grand rôle pour les travailleurs dont les terres sont d'accès facile, et les obligations familiales et tribales ont souvent plus d'importance que cette notion étrangère et comprise selon laquelle la régularité au travail conditionne le salaire.

### **3.2.1.2. Ethnie**

La présentation des ethnies est importante car c'est un fait qui pourrait justifier le maintien de la culture qui, à son tour, façonne sommairement le comportement des habitants par rapport aux activités économiques. La communauté malgache est composée «officiellement» de 18 ethnies principales, chacune parlant sa variété linguistique : merina, betsileo, betsimisaraka, sakalava, etc.

D'après le tableau des ethnies malgaches présenté ci-après, nous pouvons dire que les changements ne remettent pas en question la délimitation géographique des lieux d'implantation de certaines ethnies. Ils ne font que regrouper celles qui ont des habitudes, valeurs et coutumes plus proches. Certains noms de région n'ont pas changé radicalement. La logique de cette localisation géographique des ethnies a été fonction des cours d'eau mais elle

tient aussi compte des régions où les mêmes us et coutumes sont partagés par une même ethnie.

**Tableau N°5 : Ethnies malgaches et localisation géographique**

ETHNIES	LOCALISATION INITIALE	PROVINCE(S)	REGION(S)
ANTANKARANA	Nord : Antsiranana	ANTSIRANANA	DIANA + SAVA
BETSIMISARAKA	Nord et Est Tamatave	ANTSIRANANA TOAMASINA	ANTSINANANA -ANALANJIROFO
BEZANOZANO	Forêt de l'Est	TOAMASINA	ALAO TRA MANGORO
SIHANAKA	Lac Alaotra	TOAMASINA	
ANTAIFASY	Côte Est : région de Farafangàna	FIANARANTSOA	VATOVAVY FITO VINANY
ANTAIMORO	Côte Est : Manakara, Vohipeno	FIANARANTSOA	
TANALA	Forêt de l'Est	FIANARANTSOA	
ANTAMBAHOAKA	Côte Est : Mananjary	FIANARANTSOA	
ANTAISAKA	Côte Est : Vangaindrano	FIANARANTSOA	ATSIMO ATSIINANANA
TSIMIHETY	Nord Ouest	MAHAJANGA	SOFIA
MERINA	Hautes terres centrales Antananarivo	ANTANANARIVO	-ITASY, -BONGOLAVA
			-ANALAMANGA
			VAKINANKARATRA
SAKALAVA	Ouest	MAHAJANGA, TOLIARY	BOENY, MELAKY
			BETSIBOKA, MENABE
			ATSIMO ANDREFANA
ANTANDROY	Sud	TOLIARY	ANDROY
BARA	Hauts plateau et Sud	FIANARANTSOA, TOLIARY	IHOROMBE
BETSILEO	Haut plateau: Fianarantsoa	FIANARANTSOA	-AMORON'I MANIA
			-HAUTE MATSIATRA
MAHAFALY	Sud Ouest	TOLIARY	ATSIMO ANDREFANA
VEZO	Sud Ouest	TOLIARY	ATSIMO ANDREFANA
ANTANOSY	Sud : Taolagnaro	TOLIARY	ANOSY

Source : Résultats d'enquête, février 2017.

Dans l'île de Madagascar, les principales communautés des plateaux sont les **Merina**, qui représentent le quart de la population (25 %), et leurs cousins les **Betsileo** (12 %). Les membres de ces deux groupes descendent essentiellement d'immigrants venus de Malaisie et d'Indonésie, qui colonisèrent Madagascar il y a environ 2000 ans. Les régions côtières sont habitées surtout par des populations métissées de Malais, d'Indonésiens, de Noirs africains et

d'Arabes; parmi ces groupes, citons les **Betsimisaraka** (10,9 %), les **Sakalava** (6 %), les **Antaisaka** (5 %), les **Antandroy**, les **Mahafaly** et les **Vezo**<sup>103</sup>.

L'on peut demander pourquoi parler encore d'ethnie alors que ces dernières années, Madagascarest divisée en six (6) provinces: Antananarivo (Tananarive), Antsiranana (Diego Suarez), Fianarantsoa, Mahajanga (Majunga), Toamasina (Tamatave) et Toliara (Tuléar). De surcroît, un nouveau découpage de la Grande île en 22 régions a été réalisé en 2004 pour la promotion d'une décentralisation effective à Madagascar.

On parle surtout d'ethnie à Madagascar pour différencier une communauté d'une autre. Même si chaque ethnie reste encore très attachée à ses traditions et coutumes, sa cohabitation avec d'autres ethnies dans une seule et même région est aussi incontournable. Si certaines ethnies sont dispersées dans différentes régions de l'île, et autres s'établissent dans une seule région. Quoi qu'il en soit, les coutumes, les habitudes et les attitudes demeurent les mêmes.

Quelle que soit leur origine ethnique, les habitants de Madagascar sont répartis assez inégalement dans les six provinces du pays. Chaque ethnie connaît maintenant un brassage car ses membres s'unissent volontiers avec les enfants des autres clans de toutes les régions de Madagascar à cause du travail, des mariages, etc.

**Tableau N°6: Répartition de la population par province**

<b>Antananarivo</b>	<b>Fianarantsoa</b>	<b>Toamasina</b>	<b>Toliary</b>	<b>Mahajanga</b>	<b>Antsiranana</b>
29,40%	20,80%	16,30%	14,40%	11,50%	7,80%

Source : Institut National de laSTATistique, janvier 2016.

Suite aux entretiens que nous avons eus avec des spécialistes des sociétés malgaches et des historiens, cette concentration dans les hautes terres est due à la migration des gens de la campagne qui sont en quête d'emplois moins fatigants, sûrs et stables pour assurer leurs dépenses mensuelles. C'est la raison pour laquelle, il existe tant de gens non diplômés à la recherche d'emploi dans la capitale. Une situation notamment pendant la période de récolte ou la moisson du riz.

**Dans le monde professionnel, la loi portant code de travail** stipule que la discrimination entre le sexe, la race, les ethnies ne doit plus exister lors d'un recrutement. De ce fait, dans une entreprise, on y trouve presque toutes les ethnies. La cohabitation de ces ethnies, même

<sup>103</sup>Page Population & démographie, malgache sur le site de l'Instat, consulté le 6 mars 2016.

tout en ayant chacune leurs cultures, ne pose aucun problème dans leur relation vu qu'elles ont une même origine : le pays, mais unies dans la diversité (différentes ethnies unies par le pays et travailleurs venant de différentes régions unis par une seule entreprise).

Cette représentation des caractéristiques de chaque ethnie justifie notre choix de mener l'étude à Antananarivo pour analyser le cas de Madagascar en général. D'ailleurs, elle est confirmée par les études empiriques dans l'échantillon que nous avons choisi, composé de personnes venant de presque toutes les régions de Madagascar (toutes les ethnies sont présentes, voir le tableau source<sup>104</sup>), 65,10% sont des Merina (Analamanga, Itasy et Vakinankaratra).

Au travail, d'après les entretiens que nous avons eus avec des responsables des ressources humaines, les membres des différentes ethnies peuvent agir différemment une avance sur salaire par exemple. D'une générale, selon les témoignages de quelques responsables d'entreprise, les démarches adoptées ne sont pas tout à fait les mêmes :

- A Diego-Suarez, l'employé part d'une longue explication de son problème avant de formuler sa demande. La voix est mélodieuse et un peu forte pour une oreille non habituée, mais elle est polie.

- A Tananarive, l'employé exprime d'abord sa demande avant de donner une explication sur les problèmes qui l'ont poussé à effectuer sa démarche. La voix est ici empreinte de courtoisie.

Dans les deux cas, l'employé attend l'invitation de son Chef pour s'asseoir. Si celui-ci ne le fait pas, il parle, même debout.

- A Tuléar, avec ou sans l'invitation du Chef, l'employé s'assoit d'abord avant de parler ; la façon dont il exprime sa demande s'apparente à une réclamation plutôt qu'à une sollicitation.

Pour le même objectif, l'attitude des trois employés est très différente. Il n'y a pas de comportement type pour demander une avance. De la meilleure façon possible, mais il sera apprécié selon les conceptions de celui à qui l'on s'adresse. Pour un Chef non averti, l'attitude de l'employé de Tuléar paraît insultante dans la mesure où il n'a pas demandé la permission

---

<sup>104</sup>Tableau à plat du pourcentage de la représentation des ethnies présenté en annexe 3.

de s'asseoir ; pourtant, celui qui connaît le savoir-vivre des Makoa et des Vezo comprendra que c'est par respect que l'employé agit de la sorte.

Les informations recueillies concernant les ethnies confirment alors que les membres de chaque ethnie ont une habitude et des manières de se comporter identiques du moment qu'ils appartiennent à un et même groupe. Ces comportements proviennent de l'éducation qu'ils ont reçue de leurs parents, de leur entourage et communauté ethnique....

### 3.2.1.3. Langue

La langue parlée par la population autochtone, est le malgache. Le français est également utilisé à Madagascar et jouit d'un usage plus ou moins répandu du fait de sa présence dans notre pays depuis la période coloniale française. À la suite des migrations de la population pour un exil politique, des échanges commerciaux et conquêtes, la langue malgache s'est enrichie des vocabulaires provenant de l'Indonésie, de l'Afrique, de l'Inde, de l'Australie et enfin, de la France. C'est aujourd'hui une langue normalisée, principalement dérivée du dialecte parlé par les Merina<sup>105</sup>.

Force est de constater que, bien que la langue française réside parmi les langues pratiquée dans le domaine de l'éducation et dans la vie quotidienne des travailleurs malgaches, le malgache demeure à la fois la langue nationale et la langue officielle. Cette situation est justifiée par les échanges effectués avec certains d'entre eux, surtout durant les enquêtes auprès des différents ministères et près des zones industrielles et commerciales (utilisation des questionnaires en malgache vu que le français n'est pas compris). De même, nous avons remarqué que la langue utilisée dans la plupart des programmes de télévision (pour les chaînes malgaches) est la langue malgache. C'est ce que confirme d'ailleurs les textes concernant la République de Madagascar, disant que, si le français continue de jouer, après le malgache, un rôle officiel important dans l'éducation à Madagascar, il n'est pas encore pratiqué par l'ensemble de la population étant donné que seulement **25 %** de la population malgache «se débrouille en français» et qu'environ **30 000 personnes** le parlent presque couramment<sup>106</sup>.

L'utilisation des langues étrangères comme langue de communication dans l'entreprise peut conduire à des malentendus, à la démotivation au travail et à l'inefficacité au travail. Par contre, les travailleurs dans les compagnies étrangères, ajoutent progressivement dans leur

<sup>105</sup> Une partie de ce travail, traitant les différentes ethnies de l'île du précédent titre.

<sup>106</sup> Cité par le site <http://www.axl.cefanelaval.ca/afrique/madagas.htm>, consulté en mois de juillet 2017.



vocabulaire quotidien des mots traduits littéralement, comme « mi-l'aube » voulant dire travailler en heure supplémentaire durant la nuit et ne s'arrêter qu'à l'aube (terme fréquent pour les travailleurs en entreprise franche).

#### 3.2.1.4. Croyance

Selon DEZ, les Malgaches croient en la **survie de l'âme après la mort**. Détachée du corps, l'âme est purifiée et devient sacrée. *Une* foismort, *l'individu* devient "Razana". *Son* âme quitte le corps glacé pour errer dans l'atmosphère avant de rejoindre la demeure des âmes dans l'au-delà.

Edouard RATSIMANOHATRA explique que, pour les Malgaches, la mort est considérée comme **une passerelle menant d'un état à un autre**. Pour les Malgaches, il n'y a pas de coupure radicale entre les vivants et les morts car ces "razana" restent en rapport avec leurs parents. De leur monde, les âmes des ancêtres veillent sur les vivants, contrôlent la soumission des descendants aux règles de la tradition. Elles peuvent alors bénir ou punir. Cela est justifié par l'existence d'un proverbe : « **Raha razana tsy hitahy, mifoaza hiady vomanga** »<sup>107</sup> qui peut être traduit par « Si l'ancêtre ne veille pas sur ses descendants, qu'il se réveille pour aider à cultiver la patate ».

C'est la crainte de ces "razana" qui est à l'origine des rites funéraires, vénération des morts et autres cultes des ancêtres. Telle est dans ses grandes lignes la conception de la vie chez les Malgaches en général.

Toutefois, les différents résultats issus de nos recherches empiriques concernant la croyance malgache ne démontrent plus ces faits. En effet, la valeur du coefficient alpha de Cronbach est égale à 0,55. Ce qui implique que les trois sous variables « tody »<sup>108</sup>, « veille des ancêtres » et « importance des forces occultes » ne permettent pas de caractériser de façon objective la croyance malgache.

Curieusement, avec l'élimination de la rubrique « forces occultes » on observe l'augmentation la valeur du coefficient alpha de Cronbach à 0,75. De ce fait, les déterminants de la croyance malgache sont les « tody » et « la veille des ancêtres ». Un résultat qui confirme la littérature sur la croyance. Les paramètres des tests d'indépendance de chi2 (voir tableaux de résultats en annexe), nous permettent de dégager parallèlement que l'opinion des Malgaches sur le

<sup>107</sup> HOULDER J. A. « Ohabolana ou Proverbes malgaches », Imprimerie luthérienne, Antananarivo 1960, p. 54.

<sup>108</sup> La loi du choc en retour des actes faits.

« today » et la « veille des ancêtres » déterminent la croyance étant donné que le p-value est égal à 0,01, donc l'hypothèse nulle d'indépendance est rejetée.

En transformant les opinions des gens enquêtés, en des scores qui varient de 1 évoquant une opinion pas du tout d'accord à 5 évoquant une opinion de la plus haute importance sur une proposition, nous obtenons le tableau de scoring de la croyance Malgache ci après.

**Tableau N°7: Scoring des déterminants de la croyance malgache**

Les déterminants de la croyance	Valeur moyenne	Ecart type
Tody	3,84	1,35
Veille des ancêtres et la croyance en Dieu	3,9	1,02
Ensemble	3,87	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

De ces résultats, nous pouvons également dire que :

- Pour la rubrique **Tody** dont l'essence se résumerait dans le proverbe « **Ny soa atao levenam-bola, ny ratsy atao loza miantona** » (un bien accompli est comme un trésor caché, mais un mal commis est comme un malheur qui guette), son score nous permet d'expliquer pourquoi les différends surviennent rarement dans les entreprises. Les Malgaches craignent le « today ». Cela est confirmé par le proverbe « **Ny today tsy misy fa ny atao no miverina** » (le « today » n'existe pas, mais ce sont nos actes mal saints qui se retourneront contre nous). D'où la peur poussant les gens à agir dans le bon sens : ce qui peut être une source de motivation dans la vie quotidienne et surtout dans la vie professionnelle.

L'importance du « today » tient encore sa force aujourd'hui étant donné que le score moyen des résultats d'enquête obtenu est de 3,84. Ce résultat traduit dans un premier temps que les opinions des gens sur le « today » sont homogènes puisque l'écart-type égal à 1,35 est faible par rapport à la moyenne. Dans un deuxième temps, nous pouvons affirmer aussi que cette rubrique tient une place très importante dans la vie quotidienne des Malgaches en égard à ce score moyen obtenu qui se rapproche de 4, évoquant l'opinion « très important ». Enfin, le tableau à plat (présenté en annexe) de cette même rubrique, confirme davantage l'importance du « today » dans la mesure où parmi les individus enquêtés, 3 à 4 sujets sur dix ont choisi l'opinion « de la plus haute importance » et deux à trois personnes l'opinion « très importante ».

Ce déterminant influe fortement sur la personnalité des Malgaches. C'est pour cette raison que la plupart des Malgaches, selon les dires d'un spécialiste de la civilisation malgache, ont

une personnalité « consciencieuse » de peur que les mauvais actes qu'ils ont commis aujourd'hui se retourneront contre eux un jour.

• Concernant la « **veille des ancêtres** » et la **croissance aux dieux**, nous pouvons remarquer que des gens souhaitant décrocher un poste, acheter des voitures, monter leur propre entreprise font souvent appel aux ancêtres pour les guider et les bénir afin que leur vœux se réalisent. Ils pensent que les ancêtres, intermédiaires entre les vivants et le Seigneur, peuvent intervenir pour eux et leur donner les chances de prospérer.

Nous soulignons toutefois, d'après les récits documentaires sur la croyance que, le peuple malgache a toujours connu et respecté les divinités. Ce respect est perceptible dans la vénération d'un être divin dénommé « Zanahary » ou « Andriamanitra » à travers le proverbe « **Aza ny lohasaha mangina no jerena fa Andriamanitra no ao ambonin'ny loha** »<sup>109</sup> ( Ne te crois pas caché dans la vallée déserte, car dieu est au dessus de ta tête ». La cohabitation entre les religions traditionnelles et modernes et la diversité des cultes s'observent aussi à Madagascar. Les congrégations les plus populaires sont celles des catholiques, des protestants incluant les luthériens et les adventistes du septième jour et la communauté musulmane.

Les résultats de nos enquêtes, confirment que « la veille des ancêtres et la croyance en Dieu » continue d'occuper une place importante dans la vie spirituelle des Malgaches. Comme il existe une homogénéité des citations sur cette rubrique et que l'écart-type égal à 1,02 est inférieur par rapport au score moyen obtenu qui est égal à 3,9, la moyenne obtenue se rapproche de 4, l'opinion « très importante ».

Cette croyance cultive l'esprit de résistance à tout changement requis dans la personnalité. Cela peut s'observer dans le comportement quotidien des travailleurs et notamment dans leur motivation au travail. Prenons l'exemple de l'importation des méthodes de contraception qui restent inutilisés dans les milieux ruraux ou le déclenchement des grèves lors d'un changement de dirigeants dans l'entreprise.

### 3.2.1.5. Religion

Actuellement, les Malgaches sont en majorité devenus chrétiens. Une conversion justifiée par le nombre d'églises et de temples dans l'île ; l'affluence des gens qui se rendent en ces lieux surtout en période des fêtes religieuses et la fréquence des journées de cultes. L'augmentation considérable en nombre des groupements religieux (chrétiens), connus couramment sous le nom de « sectes » ou « Fianganana zandriny » se constate partout dans le pays.

---

<sup>109</sup> HOULDER J. A. « Ohabolana ou proverbes malgaches », édité par le Rev. J SIBREE, D.D, F.R.G.S Tananarive 1960, p.2.

Ce constat est confirmé par les données statistiques publiées par l'Instat : on compte **51 % de chrétiens** (dont 26 % de catholiques et 23 % de protestants), contre **47 % d'animistes** (croyances traditionnelles), **1,7 % de musulmans** et **0,3% se réclament d'autres religions**<sup>110</sup>. Des offices religieux en langues étrangères sont disponibles dans la Capitale surtout pour les religions catholiques, orthodoxes et protestantes. À cet effet, les cathédrales, paroisses et églises regorgent le pays<sup>111</sup>. Les animistes pratiquent le « *Famadihana* », culte des ancêtres consistant à changer le linceul des défunts, à nettoyer leurs ossements, et à appeler leur participation à une fête et un banquet. Notons aussi la présence d'une minorité chinoise qui pratique le bouddhisme ou le taoïsme<sup>112</sup>. Ces statistiques varient selon les régions.

Etant donné l'importance que les travailleurs accordent à la prière, le respect de leur religion participe à leurs motivations. En effet, l'Etat prévoit dans le code du travail un repos hebdomadaire de 24h successives et spécialement les dimanches. La raison pour laquelle cela doit être les dimanches est que les gens se rendent à l'église, aux temples, pour prier. En fait, les jours fériés malgaches sont alignés sur les jours de fêtes chrétiennes (voir liste des jours fériés à Madagascar présentée en annexe). Les jours jugés comme des tabous animistes ne sont plus respectés et chômés à l'exemple du jour de mardi qui était consacré aux rituels de la vénération des ancêtres. Les entreprises qui décident de faire travailler les gens les dimanches, même s'ils sont indemnisés, peuvent être confrontés à la démotivation de ses employés. Ils sont là pour l'argent certes mais ils désirent être avec les leurs, leurs amis, et leurs frères d'église...

Le fruit de nos enquêtes met en évidence la dominance de la religion chrétienne à Madagascar. En effet, les résultats du test de Chi2 de comparaison de Fréquence établissent des différences significatives entre ces derniers. Le p-value 0,01 rejettent l'hypothèse nulle d'égalité des Fréquences ou pourcentages. L'intervalle de confiance du pourcentage des chrétiens évoque que 84,8% à 91,2% des Malgaches sont chrétiens.

<sup>110</sup> Institut national de la statistique 2016<sup>110</sup><http://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/madagas.htm> consulté le 9 février 2017.

<sup>110</sup> Robert Andriantsoa, « La grande terre Madagascar ; Zanahary, Dieu lointain » cité dans <https://voyage-madagascar.org/religion-madagascar/>, consulté le 28 juillet 2017.

<sup>111</sup> Robert Andriantsoa, « La grande terre Madagascar ; Zanahary, Dieu lointain » cité dans <https://voyage-madagascar.org/religion-madagascar/>, consulté le 28 juillet 2017.

<sup>112</sup><http://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/madagas.htm> consulté le 9 février 2017

**Tableau N°8 : Religion**

Religion1	Fréquence	Intervalles de confiance
Chrétiens	88,00%	84,8% < 88,0 < 91,2%
Musulman	2,80%	1,2% < 2,8 < 4,4%
Athée	0,80%	0,0% < 0,8 < 1,6%
Autre	6,40%	4,0% < 6,4 < 8,8%
Animiste	1,50%	0,3% < 1,5 < 2,7%
TOTAL	100%	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

La religion tient un rôle important dans l'éducation d'un peuple, étant donné que c'est dans l'enfance et l'adolescence, à la période l'acquisition des connaissances primordiales et des habitudes morales que la réceptivité à la vie spirituelle est la plus spontanée. C'est à cet âge que se transmettent les histoires merveilleuses dans les mythologies auxquelles se réfèrent les religions. En outre, la formation religieuse était d'autant plus nécessaire et d'autant mieux acceptée qu'il n'y avait pas d'éducation concurrente ni d'activité intellectuelle de substitution<sup>113</sup>. La religion aide les parents dans le façonnage des enfants pour un devenir correspondant aux souhaits des parents. Comme l'affirme Rabbim Rivon Krygier Communauté juive massorti (Paris 15<sup>e</sup>), « Le rituel et l'étude sont les deux grands outils de transmission dans la tradition juive. Les nombreux rites qui accompagnent notre quotidien sont un formidable vecteur de mémoire »<sup>114</sup>.

### 3.2.1.6. Etat

Au terme du Titre III De l'organisation de l'Etat<sup>115</sup>, les Institutions de l'Etat malgache sont :

- le Président de la République et le Gouvernement ;
- l'Assemblée Nationale et le Sénat ;
- la Haute Cour Constitutionnelle.

Les trois fonctions de l'Etat - exécutive, législative et juridictionnelle - obéissent au principe de la séparation des pouvoirs et sont exercées par des organes distincts.

<sup>113</sup> Mariouma, « La religion et l'éducation », du 26 janvier 2012 dans <https://religions.savoir.fr/la-religion-et-leducation/> consulté le 27 février 2016.

<sup>114</sup> Cité dans Samuel Lieven, « L'éducation au cœur des grandes religions », dans <https://www.la-croix.com/Famille/Leducation-coeur-grandes-religions-2016-11-10>, consulté le 26 novembre 2016

<sup>115</sup> Article 41 de la Constitution de Madagascar.

La démarche adoptée pour l'élaboration de la Politique Générale de l'Etat s'inspire de la vision du Président de la République ainsi que des valeurs fondamentales à adopter. Actuellement, selon le site de la primature [www.primature.gov.mg](http://www.primature.gov.mg), les valeurs adoptées par l'Etat sont :

- Le combat **contre la pauvreté, la vulnérabilité et la précarité** qui est la priorité des priorités. La Politique Générale de l'Etat a pour ambition de rebâtir une société malgache inclusive basée sur les principes fondamentaux **de respect, de travail et de dialogue** pour faire de nos diversités une richesse et une opportunité réelle.
- la volonté permanente de **réconciliation** de tous les Malagasy, à travers le « **Fihavanana** », socle de notre culture<sup>116</sup>.

C'est cette volonté permanente de réconcilier qui anime les responsables du ministère du travail et les inspecteurs du travail. Certes, leurs missions principales est de veiller sur les faibles (les travailleurs) contre l'employeur, toutefois, leur premier acte est toujours de tenter de concilier les deux parties (si le contrat n'est pas encore rompu).

D'après les entretiens que nous avons menés auprès des historiens et des spécialistes de civilisation malgache, nous avons pu conclure que la séparation de pouvoir n'est pas respectée à Madagascar. Les autorités étatiques (le président de la République, les membres de sa famille, les différents ministres ...) détiennent beaucoup plus de pouvoir sur toutes ces institutions que nulle personne ne peut les contredire.

Cette conclusion est en fait justifiée par la raison de la grève du SMM (Syndicat des Magistrats de Madagascar). Ces derniers temps (année 2017), le SMM dénonce de la main mise des autorités de l'Etat sur le pouvoir judiciaire. Parallèlement, le président du Syndicat des Greffiers de Madagascar au cours d'une conférence de presse organisée le 22 septembre 2017 à Anosy se demande: « Faut-il rappeler que le SMM revendique le respect de l'Etat de droit et l'indépendance de la Justice, ainsi que la non-immixtion des dirigeants politiques dans les affaires judiciaires ? »<sup>117</sup>. Aussi, les propos des présidents des syndicalistes laissent-ils croire l'existence d'éventuelles représailles et intimidations des autorités étatiques ou politiques à chaque fois qu'il y ait désaccord avec cette entité.

<sup>116</sup> <http://www.primature.gov.mg/gouvernement/politique-generale-de-letat-pge/>

<sup>117</sup> Journal papier Midi Madagasikara paru le 23 septembre 2017.

Ces actes de favoritisme ou même de népotisme de la part des dirigeants de l'Etat servent de modèle à suivre à tous les responsables de l'appareil d'Etat en ce qui concerne le recrutement des travailleurs par exemple. C'est la raison pour laquelle, dans les différents ministères, nous voyons un grand nombre de personnes apparentées, lesquelles, elles sont souvent recrutées sans avoir même participé aux différents concours. Cette situation inquiète les autres candidats aux concours. Dès fois même, nous entendons des fonctionnaires se plaindre d'avoir des personnes sous leurs ordres et qui ne sont pas du tout à la hauteur du poste occupé.

### **3.2.2. Composantes de la culture nationale malgache**

Rappelons que la culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui expliquent les façons de penser et d'agir des membres de ce groupe. Elle englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social<sup>118</sup>.

#### **3.2.2.1. Valeurs malgaches**

Les "**ohabolana**" (proverbes) sont des éléments de référence sur la conception de la vie chez les Malgaches par lesquels les valeurs y sont toutes déterminées. Le mot « ohabolana » vient des mots "Ohatra" qui veut dire comparaison ou exemple et "volana" qui veut dire expression verbale ou parole. Tel qu'il est constitué, le mot "Ohabolana" en malgache se traduit littéralement en français par "comparaisons en parole" ou "exemples exprimés en parole". Nous axons notre étude sur les proverbes merina, betsimisaraka, antandroy et sakalava. Nous les avons choisis parce que leurs proverbes ont déjà fait l'objet de recueils de la part des chercheurs.

Selon NAVONE<sup>119</sup>, la plupart des proverbes malgaches d'aujourd'hui sont datables à partir du XV<sup>e</sup> siècle. Ils sont les fruits de l'observation des règles qui régissent l'univers et la vie des hommes, l'étude des instincts des animaux, des réactions des plantes, du comportement humain avec ses valeurs, ses défauts, les passions, les idéaux. Ils sont également le reflet de l'analyse des conflits sociaux et politiques vus par l'œil du peuple, la célébration des fêtes au village, des marchés, le rappel des mythes et des contes ; les rivalités entre villes voisines ; les situations comiques ou tragiques de certains personnages caractéristiques de la vie villageoise

<sup>118</sup> DURANT Christophe et al 2000 dans <http://culture.entreprise.free.fr/>, consulté le mois de septembre 2016.

<sup>119</sup> Gabrielle NAVONE S.J. "Ny atao no miverina", Ethnologie et proverbes malgaches. Fianarantsoa, 1977.

(la vieille, l'orphelin, le chauve, le lépreux, l'aveugle, le forgeron, le marchand, les petits seigneurs, les esclaves, les amoureux, les riches, les pauvres, les profiteurs, les velours, les paresseux, les sorciers, etc...).

Les proverbes qui nous intéressent sont ceux qui touchent aux comportements des hommes, ils traduisent en général des attitudes à éviter ou à adopter. Quand les proverbes parlent d'attitudes à éviter, il s'agit pour la plupart du temps de comportements d'un certain degré de **généralisation** et qui ont une incidence significative sur l'éthique du groupe ethnique considéré. Les attitudes, les situations et les relations encouragées dans les proverbes sont celles considérées comme étant les meilleures dans la conception morale du groupe. Certains proverbes semblent se contredire mais, en y regardant de plus près, ils sont l'expression d'une partie de la totalité complexe de la réalité et, en fait, ils sont complémentaires.

Selon DEZ, pour le Malgache, l'homme n'est pas celui qu'on voit (le corps), mais celui qui est à l'intérieur (l'âme) et qui a les yeux ouverts sur ses propres actions, ses sentiments et ses pensées ; ce "Moi-âme" est à l'origine de toute action humaine. Pour quelqu'un qui fait du bien à ses contemporains le Français dirait que "c'est un bon type" ou que "cet homme a bon cœur", alors que le malgache, lui, dirait que c'est quelqu'un qui a une âme généreuse (« olona tsara fanahy ») appuyé par le proverbe Malgache « **Ny fanahy no olona** » (si l'homme est, c'est par son âme).

#### ❖ **Les échelles de valeurs des malgaches**

Nos constats sur les échelles de valeurs malgaches vont dans le sens que la société malgache a hérité des « Ntaolo » (premiers peuples malgaches). Il y a quatre valeurs principales à savoir « **Fihavanana** » (amitié), « **Fanajàna ny maha olona** » (respect de la dignité), « **Fanajàna ny fizokiana** » (respect de l'âge) et « **Firaisankina** » (esprit d'entraide). Cet héritage observable à travers leurs comportements dans la vie quotidienne ainsi que professionnelle est le fruit de l'éducation reçue transmettant la culture malgache.

Ces constatssontconfirmés par ce que présente le livre des programmes scolaires d'histoire (« Tantara ») faisant comprendre que les vraies valeurs malgaches ont connu leurs forces durant l'époque où la division territoriales était encore une division ethnique. Les échelles de valeur des malgaches même si elles ne sont plus tout à fait respectées ces derniers temps sont :



« **Fihavanana, Fifanajàna** » (inclue à la fois le respect de l'âge et l'esprit d'entraide) et « **Firaisankina** »<sup>120</sup>.

Les études empiriques<sup>121</sup> confirment l'exactitude de ces composantes des échelles de valeurs malgaches. Les résultats y afférents sont synthétisés par le tableau ci après.

**Tableau N°9 : Estimation des échelles de valeurs**

Echelles de valeurs	Très peu important	Peu important	Assez important	Très important	De la plus haute importance	TOTAL
Fihavanana	4,60%	5,40%	10,50%	34,50%	45,00%	100%
Dignité	1,50%	3,60%	6,90%	36,30%	51,70%	100%
Respect de l'âge	5,60%	6,10%	13,30%	28,10%	46,80%	100%
Firaisan-kina	9,50%	9,50%	11,50%	26,90%	42,70%	100%
Ensemble	5,30%	6,10%	10,50%	31,50%	46,50%	100%

Source : Résultats d'enquête sur la variable « valeur », 2017.

En effet, la valeur du coefficient alpha de Cronbach qui est égal à  $0,75 > 0,7$  permet de dire que les items adoptés : « Fihavanana », « dignité », « respect de l'âge » et « Firaisankina », pour décrire la variable principale « valeur malgache », sont fiables et que les questions posées sont conformes pour la déterminer. Autrement dit, la valeur malgache se base sur le « Fihavanana », le respect de la dignité, le respect de l'âge et le « Firaisankina » (esprit d'entraide).

En outre, le résultat du test d'indépendance de Chi2 établi, confirme l'existence d'une dépendance très significative entre les opinions des personnes enquêtées et les déterminants de la valeur malgache. En effet, le p-value fourni égal à  $0,01 < 0,05$ , à cet effet l'hypothèse nulle de l'indépendance doit être rejetée.

Enfin, la quantification de ces déterminants ou le scoring établi a permis de spécifier cependant que le respect de la dignité prime dans la valeur malgache.

<sup>120</sup> RATSIMAHOLY Francinet, « TANTARA » Fandaharam-pianarana ofisialy- fahagola ka hatramin'ny aogositra 2010, taona faha fito.

<sup>121</sup> Chi2 = 55,05, ddl = 12, 1-p = >99,99%. La dépendance est très significative. 1-p = >99,99%. Alpha de Cronbach : 0,75.

**Tableau N°10 : Score des échelles de valeur**

Echelle de valeur	Valeur moyenne
Respect de la dignité	4,33
"Fihavanana"/Amitié	4,1
Respect de l'âge	4,04
Firaisan-kina	3,84

Source : Résultats d'enquête, 2017

La fiabilité des déterminants de la valeur malgache étant vérifié, ces déterminants seront détaillés un à un. Les résultats y afférents sont présentés selon les échelles de valeurs malgaches et non selon le degré de primauté.

### ➡ « Fihavanana » (amitié)

Force est de constater que le respect de cette valeur se pérennise dans les grands événements familiaux tels la naissance, le mariage, le « Famadihana », les condoléances où l'on voit à la fois :

- de façon directe la présence (visites à l'hôpital, à la maison ...) de toutes les personnes membres de la famille, des amis, des voisins ou des collègues.
- de façon indirecte leur soutien par la participation financière connu sous l'appellation de « tso-drano ara-pomba malagasy » (bénédition selon les us et coutumes malagasy) qui concrétise également le « Firaisankina » (esprit d'entraide).

En outre, le « Fihavanana », appris aux Malgaches dès leur plus jeune âge à la fois dans la famille et à l'école les a rendu très sociables. Nous pouvons conclure qu'ils ont acquis par cette valeur une personnalité d'« amabilité ». Dans le monde du travail même, ils accordent une importance capitale à ce « Fihavanana » entre collègues. D'où l'harmonie et qui crée une ambiance, et de ce fait, de la motivation.

L'état de l'art évoque que **les visites** sont le témoignage de l'amitié : "**Izay mahavangivangy tian-kavana**", aiment-ils à dire (littéralement : celui qui rend visite souvent est aimé de ses amis ou de sa famille). Il s'agit ici de visites d'amitié, les visites de courtoisie qu'ils se rendent lors des grandes circonstances de la vie ou des grands événements de l'année selon les us et coutumes. Pour les Malgaches, la visite ne s'annonce pas à l'avance ; si l'on veut rendre visite à un parent ou un ami, on est toujours le bienvenu.

L'**amitié** est au-dessus de tout pour les Malgaches : "**Aleoverny tsikalakalam-bola toy izay very tsikalakalam-pihavanana**", disaient-ils ("Il vaut mieux perdre de l'argent plutôt que de perdre une amitié"). Même dans le domaine commercial, le « fihavanana » tient un rôle important, ils expriment cela dans les proverbes « **varotra tsy raikitra, tsy maharatsy fihavanana** » (une négociation commerciale non réussie n'est pas une raison pour détruire la relation), et « **tsy ny varotra no taloha fa ny fihavanana** » (ce n'est pas le commerce qui est primordial mais c'est l'amitié).

D'autres proverbes témoignent de cette grande importance du « Fihavanana » : "**Ny fihavanana, vidiana tsy azo, angatahina mora foana**" (L'amitié si on veut l'acheter, on ne l'obtient pas, si on la demande, on l'obtient facilement) et "**Ny ody fitia tsy mihoatra ny vola**" (aucun filtre d'amour ne dépasse l'argent). Les deux vérités se présentent comme des affirmations exclusives vérifiables dans l'expérience quotidienne car elles ne sont que l'expression d'une partie de la totalité complexe de l'amour et de son rapport avec l'argent. Nous qualifions le premier proverbe de la morale avec son caractère prescriptif et le second de la moralité avec son caractère descriptif.

Les entretiens que nous avons eus avec les responsables d'entreprise confirment que le « Fihavanana » est une source importante de motivation dans le monde professionnel du fait que l'ambiance au travail dépend de son existence ou non. En effet, il constitue un besoin fondamental des hommes au travail et notamment des Malagasy et il est à la base d'une bonne relation au travail, voire du développement de l'entreprise. De plus, ce « Fihavanana » a rendu les Malgaches non agressifs, ils essayent toujours de trouver le « marimaritra iraisana » (le juste milieu ou un terrain d'entente) lors des conflits plutôt que de le régler par la force que ce soit physique ou juridique.

D'après un inspecteur du travail, ayant pour objectif principal la conciliation entre les employés (plaignants) et les employeurs, les travailleurs malgaches, par ce « Fihavanana » acceptent le « marimaritra iraisana ». Selon lui, environ 80% <sup>122</sup> des plaintes qu'ils traitent finissent par se régler grâce à la conciliation et seul 20% finit par des procès au tribunal.

Concernant les résultats de nos enquêtes, ils témoignent de l'importance de la place qu'occupe ce « Fihavanana » dans le monde professionnel puisque, en transformant les appréciations des sujets enquêtés sous forme de score qui varie de un à cinq (1 représente

<sup>122</sup> Hanitra RAZAKABONA, Directeur de l'inspection du travail et des lois sociales, 2017, entretien du 10/08/2017.

ledésaccord, 5 le parfait accord), il se confirme dans un premier temps que les opinions des gens sur « l'importance du Fihavanana » sont homogènes étant donné que l'écart type de 0,8 est faible par rapport à la moyenne de 4,10, et dans un deuxième temps, résultat que le « Fihavanana » est encore très apprécié : le score moyen de 4,10 se rapproche de l'opinion 5, c'est-à-dire « de la plus haute importance ». Toujours est-il que ce score place ce déterminant à la deuxième position par rapport aux trois autres. De plus, le test de Chi<sup>2</sup> nous a permis d'avoir une valeur de p-value égale à 0,01 < 0,05 impliquant l'existence d'une différence significative entre les pourcentages des résultats obtenus et rejette l'hypothèse nulle d'égalité de pourcentages.

### « Fifanajàna » (respect mutuel)

**Le malgache n'aime pas perturber l'ordre établi**, si par nécessité il doit en passer outre il s'en excuse toujours longuement<sup>123</sup>.

Il croit à la destinée de chaque homme (« anjara ») et à la loi du choc en retour des actes faits (**le « tody »**) ; pour lui, le sort lié à la destinée est conjurable mais la loi du choc en retour des actes faits est inexorable.

Ces convictions sont concrétisées dans le savoir-vivre des Malgaches en général, dans

– à Madagascar, la **ligne de l'ordre établi** par exemple, recommande au jeune homme si haut placé soit-il dans la hiérarchie administrative, de saluer en premier l'homme plus âgé que lui, quelle que soit la situation de cet homme. Dans la rue, le savoir-vivre malgache veut aussi qu'en passant devant quelqu'un, on **demande passage** en lui disant : "Omeo lalana kely, tompoko !" (Littéralement : Cédez-moi le chemin, maître). Les Malgaches utilisent toujours le mot "maître" pour s'adresser à quelqu'un qu'il ne connaît pas, même moins âgé que lui, du moment que ce n'est pas un enfant. Utilisé dans le cercle familial, ce mot peut traduire des relations pas très intimes. De même, si l'on veut dépasser quelqu'un, qu'on soit pressé ou que celui qui marche par devant aille à une allure trop lente, on dit toujours : "Aza fady, tompoko !" (Littéralement : Pardon, maître !). Dans les lieux publics cependant, comme au marché, on se dispense d'utiliser ces formules de politesse.

Dans le monde du travail, par peur de sanctions et par peur d'un éventuel licenciement, les travailleurs en entreprise n'osent jamais perturber l'ordre établi comme il est dit dans le proverbe « **aza mandrava ny hefa** » (ne jamais perturber l'ordre établi). Ce comportement se

<sup>123</sup> Le savoir-vivre en pays malgache, R. RAJEMISA RAOLISON, Malgache qui es-tu ? Op. cit., p.147.

traduit parfois dès fois par une personnalité de « non ouverture à l'expérience ». En effet, les Malgaches, par l'effet de cette culture mais également celui de la colonisation, ne sont pas innovants. Voilà l'une des raisons pour lesquelles, nous voyons que la plupart des entreprises qui exploitent les ressources rares de Madagascar appartiennent aux étrangers. Si nous ne prenons que l'exemple des investisseurs en hôtellerie à Nosy Be Hell Ville, 95% sont des étrangers comme des Italiens ou des Français, ...

– Le **respect de la dignité** de chacun. Pour les Malgaches, chaque être a sa dignité, et tout le monde mérite le respect. Cela apparaît même dans le chapitre 3 du code du travail du 28 juillet 2004. En effet, l'article 5 stipule que tout salarié a droit au respect de sa dignité. Dans toutes les relations de travail, nul ne peut être victime de mauvais traitement ou de violence portant atteinte à son intégrité physique ou morale et la violation de cette loi est sanctionnée par le Code Pénal. Le respect de la dignité tient une grande place tant dans la vie quotidienne des Malgaches que dans le monde du travail.

Pourtant, ce qui se passe souvent dans bien des entreprises locales maintenant c'est que, par peur de perdre leur métier, les gens qui subissent de mauvais traitement au travail, n'osent pas se plaindre auprès de la direction de l'inspection du travail. Et l'inspecteur lors de notre entretien de confirmer que « rares sont les gens qui viennent exposer leurs griefs »<sup>124</sup>. A ce propos, un ancien Directeur de l'inspection du travail estime que les travailleurs malgaches subissent actuellement une nouvelle forme d'esclavagisme. Il leur est par exemple formellement interdit de discuter, de chanter, voire de prendre une petite pause durant le travail (cas fréquent pour les travailleurs en entreprises franches et dans les boutiques chinoises). Ce qui va à l'encontre de la manière malgache exprimée « Ny asa atao an-kira toa vita tsy natao » (une tâche accomplie tout en chantant est exécutée en un rien de temps). Pour lui, le respect de la dignité tient un rôle important dans l'épanouissement des hommes au travail. « Certes, les employés restent dans une entreprises car il ne trouvent pas où aller s'ils perdent leur emploi mais ils seront encore plus à l'aise et deviendront plus productifs au travail avec un meilleur traitement et le respect de leur dignité »<sup>125</sup>.

D'après nos enquêtes, suite au tableau de scoring concernant les valeurs malgaches, nous pouvons voir qu'avec la transformation de l'appréciation des personnes enquêtées sous forme de score variant de un à cinq, 1 représente le non accord, 5 l'accord parfait, nous avons obtenu un score moyen de 4,33 et un écart type de 0,87. C'est un résultat qui traduit dans un premier

<sup>124</sup> Hanitra RAZAKABONA, Directeur de l'inspection du travail et des lois sociales. (Entretien du 10/08/2017)

<sup>125</sup> Lauréat RASOLOFONIAINARISON, Administrateur National de projet BIT/ Gouvernance Madagascar (entretien du 28/07/2017).

temps l'homogénéité des opinions des gens sur le « Fifanajàna » étant donné que l'écart type est faible par rapport à la moyenne, et dans un deuxième temps, nous pouvons tirer de ce résultat que le respect de la dignité de l'homme est très apprécié car la moyenne 4,33 se rapproche de l'opinion 5 évoquant « de la plus haute importance ». De plus, suite à une analyse du test de Chi<sup>2</sup>, on constate que les pourcentages correspondant à chaque item sont différents. Aussi, ici le p-value s'élevant à  $0,01 < 0,05$  entraîne le rejet de l'hypothèse nulle d'égalité entre les pourcentages des résultats obtenus.

– le **respect de l'âge, par définition**, « Durant les siècles derniers, les vieux étaient considérés comme des sages, avec un grand savoir, qu'il fallait écouter et respecter »<sup>126</sup>. Respecter une personne âgée, c'est prendre en compte sa vie passée, présente et future ; ce n'est pas voir uniquement ses défauts mais aussi ses capacités : c'est tolérer sa présence, peu importe le moment. le respect est alors d'autant plus important. Ce respect de l'âge est un point très important du savoir-vivre malgache. Dans la rue, par exemple, s'ils cheminent à deux et qu'il y a un bagage à porter, fut-ce un simple paquet, c'est toujours le plus jeune qui doit le porter.

Un proverbe a, pour ainsi dire, codifié cette manière de faire ; c'est un proverbe très pittoresque qui assigne en même temps au plus âgé le devoir de prendre la parole lorsqu'il y a un entretien à engager ; ce proverbe s'énonce ainsi : **"Izay manan-jandry afaka olan'entana, izay manan-joky afaka olan-teny"** (Celui qui a un cadet a un portefaix, et celui qui a un aîné un porte-parole). Jadis on buvait en famille dans un seul gobelet appelé **"zinga"** qu'on passait de main en main : personne ne pouvait alors boire avant le plus âgé des convives. Cette habitude n'existe pratiquement plus de nos jours du fait que chacun a son gobelet ou son verre, mais si on devait se servir avant un voisin plus âgé que soi, on devrait d'abord lui demander son agrément.

Cela est confirmé par l'utilisation de longues excuses à faire avant de parler devant des personnes plus âgées « miala tsiny » surtout dans le « kabary ». Le "kabary" (sens : réunion d'information) est le lieu privilégié des proverbes pour le rôle qu'ils y jouent ; il faut distinguer les "kabary" (sens : discours) des temps classiques et les « kabary » d'aujourd'hui :

- L'esprit du « kabary » classique s'approchait de celui des "dinidinika".

Avant de prendre une décision importante, le roi rassemblait le peuple. Après avoir exposé le problème, il interrogeait le peuple et écoutait son avis. Il y avait donc réel échange d'avis jusqu'à une décision commune.

<sup>126</sup> Michel Bauer, « Le respect de la personne âgée dépendante en institution », 2005, consulté le 28 juillet 2017 dans <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2005-2-page-116.htm>.

- Les kabary actuels sont devenus des discours d'apparat à l'occasion de certains événements marquants de la vie humaine. Il ne s'agit pas de chercher une vérité, de solliciter un assentiment ou de prendre des décisions mais tout simplement d'un exercice oratoire. En utilisant les proverbes, **l'orateur cherche à** attirer l'attention ou l'adhésion, non pas sur ce qu'il a à dire mais sur sa personne.

Toutefois, la loi dans le code du travail ne fait pas de distinction d'âge dans la détermination du salaire. Selon l'article 53, « A même qualification professionnelle, même emploi et pour un travail de valeur égale, le salaire est égal pour tous les travailleurs quels que soient leur origine, leur couleur, leur ascendance nationale, leur sexe, leur âge, leur appartenance syndicale, leur opinion et leur statut dans les conditions prévues au chapitre. »

Les résultats des enquêtes, en ce qui concerne le « respect de l'âge », révèlent qu'une personne sur deux accorde une très grande importance à cette valeur.

Nous avons remarqué que le « respect de l'âge » est encore une valeur non négligeable aux yeux des Malgaches. Appris dans la famille, à l'école, à l'église ou au temple, il influence fortement sur la personnalité de l'individu et se transmet de génération en génération. C'est de cette valeur que les traits de caractère communs aux Malgaches sont issus. Il s'agit surtout de l'amabilité ou l'extraversion et de l'humilité. Les Malgaches sont devenus sociables par peur de déplaire aux parents et de recevoir des sanctions corporelles. Cela se manifeste dans leur acceptation de ce qui arrive au travail et leur refus de critiquer les personnes plus âgées ou d'un niveau hiérarchique supérieur. C'est ce qui explique aussi l'attitude de certains Malgaches face aux *vazaha*, (les Français, les anciens colonisateurs) qui sont devenus comme des personnes d'un niveau hiérarchique supérieur et qui sont conçus comme étant leurs aînés. Ceci se vérifie encore dans leur façon de désigner : « La Frantsa, Reny Malala » (La France, mère chérie).

Nous confirmons par les résultats des recherches empiriques la place importante qu'occupe encore de nos jours, ce « respect de l'âge » par le tableau qui récapitule les résultats transformés en score variant de 1 (très peu important) à 5 pour l'opinion évoquant une plus haute importance.

**Tableau N° 11: Le respect de l'âge malgré le niveau hiérarchique :**

Respect de l'âge	Fréquence	Intervalles de confiance
De la plus haute importance	46,80%	41,9% < 46,8 < 51,7%
Très important	28,10%	23,7% < 28,1 < 32,6%
Assez important	13,30%	9,9% < 13,3 < 16,7%
Peu important	6,10%	3,8% < 6,1 < 8,5%
Très peu important	5,60%	3,3% < 5,6 < 7,9%

Source : Résultats d'enquête sur le respect de l'âge, 2017

En effet, les résultats que nous obtenons montrent alors que « le respect de l'âge » peut être un élément moteur ou un frein sur le plan organisationnel et structurel d'une entreprise étant donné que l'écart-type de 1,16 est faible par rapport à la moyenne de 4,04 qui se rapproche de l'échelle 4 évoquant une opinion « Très importante ». Une suite qui traduit l'homogénéité des opinions des gens sur le respect de l'âge. Toujours est-il que le cas où des personnes âgées qui ne veulent pas être sous les ordres d'une personne plus jeune qu'elle n'est pas rare. En effet, le jeune leader reçoit souvent la peau de banane sur sa route car ses aînés convoitent sa place ou veulent un responsable plus âgé donc plus mûr. Le test de Chi2 de comparaison de pourcentage les différences significatives entre les résultats trouvés donne un p-value qui est égal à 0,01 et rejette l'hypothèse nulle d'égalité de pourcentages. Ces faits peuvent alors être généralisés pour tous les travailleurs malgaches.

#### « Firaïsan-kina » (esprit d'entraide)

L'**esprit d'entraide** avec « le respect de l'âge » constitue probablement l'éthique de la vie des Malgaches. Cela peut se vérifier dans les proverbes : «**trano atsimo sy avaratra ka izay tsy mahalen-kialofana** », «**izay mitambatra vato, izay misaraka fasika** » (ceux qui s'unissent sont formés de pierre, ceux qui se dispersent sont formés de sable ou l'union fait la force) et «**tao-trano tsy vitan'irery** », (une maison ne peut pas être construite par l'œuvre d'une seule personne). Ces proverbes sont utilisés par les Malgaches pour s'entraider dans la vie, que ce soit dans la fabrication d'une maison que pour les travaux des champs.

Actuellement, le « Firaïsan-kina » est en déliquescence, surtout lorsque l'on parle de la vie en entreprise où l'employé cherche toujours à surpasser ses collègues ou amis. Ce qui contredit RABEMANANJARA (2001), quand il a écrit : « On était solidaire parce qu'on se réclamait de la même lignée. On était solidaire en raison du voisinage et de la proximité, face aux périls et aux nécessités. L'aide mutuelle s'exerçait spontanément dans de nombreux domaines et de nombreuses circonstances. En cas de décès, c'était la communauté qui se chargeait de tout.



Dans le contrat social, on était les uns pour les autres. »<sup>127</sup> Cette dernière phrase est très forte et elle montre bien l'effacement de l'individu au profit de la collectivité. Ce propos se confirme avec RAZAFINDRATOVO (1971), selon qui « le lignage avait sa morale sociale, sa justice, normes épousant l'intérêt de la collectivité. Socialement, l'individu doit éviter la perte du baraka, honneur individuel certes mais avant tout collectif, toute infraction personnelle étant susceptible de ternir l'honneur de tous »<sup>128</sup>.

Les spécialistes des civilisations malgaches, eux aussi, trouvent que les valeurs malgaches sont d'une sagesse incomparable. Malheureusement, avec l'avènement de la mondialisation, le respect de ces valeurs s'est dégradé. Certes, certaines sont retenues mais d'autres sont en voie de disparition.

Néanmoins, une sorte d'entraide est encore constaté chez les travailleurs (cas fréquents chez les travailleurs en zones franches). Cela se concrétise par l'organisation externe des travailleurs qui font une cotisation tous les mois et, à tour de rôle, touche chacun une somme considérable pour financer des petits projets familiaux, comme les achats de meubles, acquisition d'ustensiles de cuisine... Ils ont baptisé cette organisation le « **an-kandray** ». Pour eux, s'entraider est une condition sine qua non pour pouvoir s'acheter quelque chose de précieux qu'on ne pourrait pas honorer tout seul avec le salaire insuffisant qu'ils perçoivent. Cette forme d'entraide se retrouve dans le proverbe « **olona iray tsy mahaloloha rano roa siny** » (une seule personne ne peut pas porter sur la tête deux cruches en même temps). Le raisonnement est en fait que, à force d'avoir besoin d'une grande quantité d'eau chez soi, et n'avoir que peu de temps, l'entraide est sollicitée. En pareil cas, seules les personnes qu'on a déjà assistées viendront prêter main-forte en contre partie du service qu'on leur a rendu. Les Malgaches appellent cette forme d'entraide « **le valin-tànana** » (retour de l'aide qu'on a apporté à une personne).

D'après les recherches empiriques, le « Firaisankina » n'est pas seulement applicable pour les travaux en milieu rural, mais ayant forgé les individus (les Malgaches), il peut être également investi dans la vie quotidienne que professionnelle.

<sup>127</sup> RABEMANANJARA, 2001, P.27.

<sup>128</sup> RAZAFINDRATOVO, 1971, p. 52

De fait, les aboutissements des enquêtes sont transformés en des paramètres établis sur une notation de 1 (Très peu important) à 5 (de la plus haute importance) et sont présentés dans le tableau ci après :

**Tableau N°12: Fréquence de l'importance du « Firaïrankina »**

<b>Firaïsan-kina</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Intervalles de confiance</b>
De la plus haute importance	42,70%	37,8% < 42,7 < 47,6%
Très important	26,90%	22,5% < 26,9 < 31,2%
Assez important	11,50%	8,3% < 11,5 < 14,7%
Peu important	9,50%	6,6% < 9,5 < 12,4%
Très peu important	9,50%	6,6% < 9,5 < 12,4%
TOTAL OBS.	100%	

Source : Résultats d'enquête sur l'entraide, 2017.

Après transformation des citations, nous pouvons dire qu'il existe une certaine homogénéité des opinions des individus enquêtés sur l'importance du « Firaïrankina » et nous pouvons dire qu'il tient encore une grande place dans la vie des malgaches étant donné que l'écart-type égal à 1,32 est inférieur par rapport à la moyenne qui est de 3,84, un score qui se rapproche totalement de 4 évoquant l'idée « très importante ». En effet, 3 à 4 personnes sur dix parmi les enquêtées le classe parmi les valeurs qui ont une « plus haute importance », 2 à 3 personnes optent pour l'opinion « très important », une personne le trouve « assez important ». Le test de  $\chi^2$  de comparaison  $0,01 < 0,05$  permet de rejeter l'hypothèse nulle d'égalité entre les modalités, nous pouvons conclure que ces faits peuvent représenter ceux de toute la population malgache.

### **3.2.2.2. Rites**

Il existe différents types de rituels à Madagascar et cela peut varier d'une ethnie à l'autre. C'est à travers le respect de ces rites que les membres du clan peuvent agir et se comporter dans la vie quotidienne. Prenons l'exemple des quelques rites les plus connus.

**Le Tsaboraha :** Chez les Betsimisaraka, c'est une demande de bénédiction des ancêtres, voire la permission des défunts, afin de pouvoir cultiver autour d'un tombeau (en tuant 3 à 6 bœufs). Les comportements et la motivation des travailleurs de champs chez les

Betsimisaraka sont conditionnés par l'accomplissement ou non de ce rituel avant de commencer les travaux. Ils sont plutôt démotivés en pensant que leurs actes d'aujourd'hui ne seront pas récompensés ou bien, les récoltes ne seront pas bonnes si cela n'est pas accompli avant.

**Le « Fitampoha » : Bain des reliques royales dans le Menabe pays Sakalava.** La possession par les esprits des rois défunts, constitue l'un des instruments les plus efficaces de l'exercice du pouvoir politique dans les anciennes royautes. Il est encore pratiqué par les hommes politiques souhaitant garder leur place ou s'emparer du pouvoir. Pour les travailleurs, il permet d'acquérir un nouveau travail.

**Les funérailles, rite observé en Imerina :** Le corps du défunt qui sera enveloppé dans des "Lamba Mena" (des linceuls) est gardé et exposé quelques temps aux proches et amis pour que ces derniers puissent présenter leurs condoléances à la famille et apporter leur contribution ou leur part (argent), suivant la sagesse malgache, dans les dépenses financières engendrées par la veillée funèbre précédant l'inhumation.

**Le « Famadihana » :** Il est initialement conçu pour ramener le corps d'un défunt enterré dans un pays étranger au caveau familial. La deuxième acceptation du terme le "Famadihana" est plutôt liée à la conception religieuse et traditionnelle que les Malgaches se font de l'au-delà. « Tsy maty ny maty » (Les morts ne sont pas morts) dit un proverbe. Les morts, devenus ancêtres, doivent être honorés. Cette vénération des ancêtres a également conduit à la tradition de construire un nouveau tombeau ou de nettoyer l'ancien pour le « Famadihana » (retournement des morts), durant lequel un membre de la famille du défunt peut le remballer dans des linceuls de soie douce connu sous le nom de « Lamba » avant qu'il ne soit réinhumé<sup>129</sup>.

**Le Famorana :** dans la tradition malgache, tout enfant mâle doit être circoncis afin d'acquérir sa virilité.

D'après l'entretien que nous avons eu avec les spécialistes des civilisations malgaches, il existe tant de rituels malgaches mais certains ne sont plus d'actualité que dans les régions où le christianisme n'est pas répandu ou dans les zones purement agricoles vu qu'ils concernent

---

<sup>129</sup><http://gasikar-histo.e-monsite.com/pages/geographie/culture-et-arts-traditionnels/religions-et-croyance/religion-et-croyance-a-madagascar>, consulté le 28 juillet 2017

seulement les travaux en brousse ou dans les champs et ne s'appliquent pas dans les régions où l'agriculture n'est pas dominante.

Pour les responsables d'entreprise, les principaux rites qui motivent les absences des travailleurs sont les funérailles, le « famadihana », le « famoràna ». Pour le reste, personnes rares sont les employés qui l'utilisent comme excuse.

Les enquêtes que nous avons menées nous ont aidées à connaître les avis des gens concernant la pratique des rites malgaches et de déterminer quelles sortes de rites sont encore pratiquées.

**Tableau N° 13 : Pratiques des rituels à Madagascar**

Rituels	Fréquence	Intervalles de confiance
Aucun	68,8	64,2% < 68,8 < 73,4%
Famadihana	19,90%	16,0% < 19,9 < 23,9%
Famorana	6,90%	4,4% < 6,9 < 9,4%
Ala volon-jaza	2,60%	1,0% < 2,6 < 4,1%
Fitampoha	0,80%	0,0% < 0,8 < 1,6%
Alahamady	0,80%	0,0% < 0,8 < 1,6%
Tsaboraha	0,30%	0,0% < 0,3 < 0,8%
Vangy tany manitsy	0%	-
Tonitany	0%	-
TOTAL OBS.	100%	

Source : Résultats d'enquête sur la pratique des rites, 2017.

Ce tableau nous montre que la plupart des personnes enquêtées ne pratiquent plus aucun rituel étant donné qu'environ six à sept personnes sur dix (un pourcentage qui peut varier entre 64,2% et 73,4%) ont choisi de « ne pratiquer aucun rite » de par leurs religions respectives, la grosse somme que cela engendre et, pour certains, le fait que cela n'est pas bon pour la santé.

Nous pouvons également tirer de ces résultats que certains rites malgaches sont toujours pratiqués malgré l'entrée de la religion chrétienne parce qu'environ deux personnes sur dix ont choisi la modalité « Famadihana ».

Avec le test de Chi2 de comparaison des pourcentages, nous pouvons dire qu'il existe des différences significatives entre les résultats trouvés sur les rituels malgaches, le p-value égal à 0,01 rejette l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages. Ce qui revient à dire que la plupart des travailleurs dans les entreprises malgaches ne pratiquent plus les rites de leur pays.

Quant au rite du « **Famadihana** » (exhumation), il reste pratiqué par environ 20% (pouvant varier entre 16% et 23,9%) de la population enquêtée. Un résultat qui confirme les propos de Robert ANDRIANTSOA disant que « plus de 20 % de la population du pays pratiquent encore la religion traditionnelle favorisant la communion des vivants avec les morts. L'au-delà n'est pas perçu comme un royaume inaccessible, il participe au monde des vivants »<sup>130</sup>.

Aussi, pouvons-nous dire que les rites peuvent façonner la motivation. Cela peut se constater chez les travailleurs qui pratiquent encore le « **Famadihana** » ou chez les gens qui y participent indirectement en envoyant aux parents ou aux membres de la famille d'une certaine somme en vue de la préparation de la fête. C'est la raison pour laquelle, avant les périodes du « **Famadihana** » (septembre – octobre), beaucoup de travailleurs éprouvent le besoin de se procurer des heures supplémentaires pour réunir la somme voulue. Les cas les plus fréquents est celui des employeurs de maison qui cherchent du travail seulement pour avoir le montant d'un zébu et repartir dans leurs villes natales pour montrer aux gens la notoriété de la famille et de leurs ancêtres. Une fois son objectif atteint, elles retournent à leur milieu coutumier, soit provisoirement, soit définitivement. Plus vite elles obtiennent cette somme, plus vite elles abandonnent le travail. L'offre d'un salaire plus élevée ne les retient guère : une augmentation du salaire leur permet de partir plus tôt, mais ne les décide pas à rester plus longtemps.

D'après l'entretien que nous avons eu avec les responsables d'entreprise, durant les périodes du « **Famadihana** », il existe des travailleurs qui démissionnent suite au refus de leur demande de congé dû à l'affluence des commandes (cas plus fréquent pour les travailleurs dans les entreprises franches).

Concernant le « **Famoràna** », nous avons remarqué que presque la totalité des Malgaches pratiquent encore la circoncision, pourtant, elle détient un faible pourcentage lors de l'étude empirique (6,9%). La raison de ce paradoxe est en fait que les gens font la circoncision de leurs garçons durant les week-ends pour ne pas gaspiller les jours de congé auxquels ils ont droit. D'ailleurs, le rétablissement du garçon après la circoncision ne demande plus beaucoup de temps car elle ne s'effectue plus à la malgache mais de façon plutôt moderne, comme la méthode appelée à l'américaine (avec laquelle, il n'y a plus de plaie) par exemple. Pour le reste, il détient un pourcentage non significatif.

---

<sup>130</sup><http://gasikar-histo.e-monsite.com/pages/geographie/culture-et-arts-traditionnels/religions-et-croyance/religion-et-croyance-a-madagascar>, consulté le 28 juillet 2017.

### 3.2.2.3. Symbole

A chaque pays son/ses symbole(s) qui le distingue(nt) des autres. Pour le cas de Madagascar, ce qui le différencie des autres pays et avec lesquels on peut l'identifier sont les couleurs de son drapeau ainsi que l'animal qui est vraiment précieux pour les Malgaches (signe de richesse).

- **Le drapeau de Madagascar** a deux bandes horizontales de largeurs égales et de couleurs rouge (en haut) et verte, et une bande verticale blanche de la même largeur sur le côté de la hampe. Par tradition, le rouge représente la souveraineté, le vert l'espoir, et blanc symbolise la pureté<sup>131</sup>.

**Le zébu :** D'après le ministère de l'Elevage, le nombre total de zébus à Madagascar est estimé à environ 9.800.000 de têtes avec un taux de croissance annuelle de 0,8%, c'est-à-dire, près de 700.000 têtes par an<sup>132</sup>. Il est un animal emblématique de l'Île. Il joue un rôle à la fois:

- culturel car utilisé lors des rituels coutumiers (mariage, circoncision, décès,...) ;
- social car signe de la richesse et du rang social du propriétaire ;
- économique car utilisé comme moyen de production agricole. C'est un animal

de trait qui doit aussi assurer le piétinement des rizières ; pour les plus grands troupeaux, il est destiné à la production de viande pour les populations urbaines.

Se procurer de cet animal est une fin pour les gens surtout des zones côtières et rurales vu l'attachement aux coutumes qui y règnent encore, le prestige de la famille ainsi que l'utilité de ces animaux dans leurs productions agricoles. C'est la raison pour laquelle, les gens originaires de ces zones-là cherchent du travail seulement pour pouvoir s'acheter quelques têtes et repartent aussitôt la somme réunie.

Si telles sont les principales composantes de la culture nationale malgache, nous allons maintenant voir les résultats concernant les dimensions de la culture nationale.

### 3.2.3. Dimensions de la culture nationale

Pour la mesure de la culture nationale, nous avons adopté les cinq dimensions d'Hofstede et celles liées aux variables complémentaires à Hofstede. Il s'agira pour nous de déterminer la position de Madagascar par rapport aux cinq macrodimensions qui caractérisent les cultures

<sup>131</sup><http://www.cosmovisions.com/geo.gif>, Histoire de Madagascar, consulté le 06 septembre 2017.

<sup>132</sup> Ministère de l'agriculture et de l'élevage, cité par le site de la diaspora malgache, Madagascar : le zébu, une richesse malgache en péril, consulté le 30 mai 2017.

nationales. Nous allons voir successivement les résultats concernant la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité, l'individualisme ou collectivisme et l'orientation à court ou long terme.

### **3.2.3.1. Distance hiérarchique**

Selon Hofstede, « la distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. » Cette dimension ne mesure par le niveau de distribution du pouvoir dans une culture donnée, mais analyse plutôt le ressenti des gens. Un score faible de distance par rapport au pouvoir indique qu'une culture attend et accepte que les relations de pouvoir soient démocratiques et que ses membres soient perçus comme égaux. Un score élevé signifie que les membres de la société disposant de moins de pouvoir acceptent leur condition et réalise l'existence d'une forme de position hiérarchique.

#### **3.2.3.1.1. Distance hiérarchique et situation géographique/ Territoire**

Il est mentionné dans la revue de la littérature que, si un pays se situe tout près de l'équateur la distance hiérarchique est forte. L'équateur est une ligne imaginaire sur la surface de la terre créée par l'intersection d'un plan, orthogonale à l'axe de la terre et traversant le centre de la terre, avec la surface de la terre. L'équateur est le parallèle le plus long sur la surface de la terre. La latitude de chaque point sur l'équateur est égale à  $0^{\circ}$ <sup>133</sup>.

L'île de Madagascar est située dans l'Océan Indien à 400 km des côtes est africaines. Le canal du Mozambique la sépare du continent. L'estimation présentée dans le site internet « date and time info » affirme que la distance entre Antananarivo, capitale de Madagascar et l'équateur serait seulement de 2105 km = 1308 miles. Cette donnée est confirmée par l'image du globe terrestre présentée en annexe, avec laquelle, nous pouvons constater que Madagascar ne se situe pas loin de l'équateur.

Ainsi, concernant toujours le territoire malgache, la distance hiérarchique peut aussi être mesurée par la taille de la population par rapport à la superficie du pays ainsi que de sa richesse :

---

<sup>133</sup><http://dateandtime.info/fr/distanceequator.php?id=1070940>, Les différentes lignes imaginaires, consulté le 06 septembre 2017.

- la taille de la population : une forte population correspond à une forte distance hiérarchique car les citoyens d'un pays très peuplé doivent accepter un pouvoir politique plus distant et moins accessible que celui d'un petit pays. La population de Madagascar est aujourd'hui estimée à 24 430 325 habitants<sup>134</sup>.
- La richesse : plus un pays est riche plus sa distance hiérarchique est faible. Madagascar se trouve actuellement cinquième pays les plus pauvres du monde. En 2016, Madagascar occupe une nouvelle fois le cinquième rang des pays qui produisent le moins de richesses par habitant, avec un PIB par habitant de 382,2 dollars<sup>135</sup>. « Malgré l'ampleur de ses richesses naturelles, Madagascar est un pays économiquement pauvre »<sup>136</sup>.

### 3.2.3.1.2. Distance hiérarchique et manifestation dans la famille

Rappelons que le degré de la distance hiérarchique dans la famille est le reflet de la distance hiérarchique de la nation même. Dans la famille, elle peut être mesurée par les inégalités, la dépendance entre les faibles et les forts. Les parents apprennent aux enfants à obéir et leurs enfants les traitent avec respect<sup>137</sup>.

Avec l'existence des échelles de valeurs malgaches, ces trois situations sont appuyées par le respect des parents, de l'âge (acceptation de l'inégalité) et que les faibles (les enfants ou bien les personnes nécessiteuses) dépendent fortement des forts (les parents, les riches). Cela est remarquable dans la vie quotidienne des familles malgaches.

Les résultats des recherches empiriques témoignent à travers l'analyse de la valeur de alpha de Cronbach<sup>138</sup>, qui est ici égale à 0,61 inférieure à 0,7, que les items respect des parents, l'amitié entre parents et enfants, la frayeur des enfants envers les parents, le respect de l'âge, la proportionnalité entre la raison et l'âge, le non refus aux parents, l'acceptation des sanctions corporelles et l'audace de dire ce que l'on pense même si c'est en offensant les autres n'illustrent pas tous la détermination de la variable principale manifestation de la

<sup>134</sup> Institut National de la Statistique (INSTAT), Direction de la Démographie et des Statistiques Sociales, année 1997.

<sup>135</sup> <http://www.journaldunet.com/patrimoine/finances-personnelles/1164746-pays-pauvres/1191103-madagascar> consulté en juillet 2017

<sup>136</sup> Publications de Bruno Sarasin, Madagascar Un secteur minier en émergence, entre l'environnement et le développement, diffusées sur Cairn.info ou sur un portail partenaire

<sup>137</sup> Information extraite de la source suivante : Hofstede Geert. (1991). Vivre Dans un monde Multiculture UK : McGraw-Hill International. Cité dans [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/samayoa](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/samayoa), consulté le 30 mai 2017.

<sup>138</sup> Suivant tableau source : **Manifestation de la distance hiérarchique dans la famille**, présentée en annexe 3.



distance hiérarchique dans la famille. Une élimination de certains éléments paraît nécessaire afin de l'analyser.

Nous remarquons une amélioration du coefficient Alpha de Cronbach qui est amené de 0,61 à 0,74 après avoir éliminé l'item « offense » qui est jugé ne pas faire partie de la culture nationale malgache. Ce qui signifie que le reste des items proposés sont retenus et sont utiles pour une meilleure éducation permettant d'apprécier la manifestation de la distance hiérarchique dans la famille. D'après ces résultats et selon le test d'indépendance de Chi<sup>2</sup>, l'opinion sur la manifestation de la distance hiérarchique dans la famille dépend vraiment de ces caractéristiques retenues. En effet, la p-value égale à 0,01 rejette l'hypothèse nulle de l'indépendance ce qui généralise ces faits sur toute la population.

**Tableau N°14 : Caractéristiques retenues de la manifestation de la distance hiérarchique dans la famille**

Distance hiérarchique dans la famille	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Respect des parents	0,80%	0,80%	1,00%	23,00%	74,40%	100%
Parents sont des amis	1,50%	4,30%	7,20%	39,10%	47,80%	100%
Avoir peur des parents	7,90%	12,50%	13,30%	48,60%	17,60%	100%
Respect de l'âge	1,80%	1,50%	2,30%	31,70%	62,70%	100%
Raison et âge	14,60%	17,60%	4,90%	20,70%	42,20%	100%
Ne pas les contredire	7,90%	15,60%	10,70%	51,20%	14,60%	100%
Sanction corporelle	7,70%	14,80%	4,90%	60,10%	12,30%	100%
Ensemble	6,00%	9,60%	6,30%	39,20%	38,80%	100%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

En transformant les citations des individus enquêtés en des scores sur une notation de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), nous obtenons un tableau de scoring général. Cependant, ce scoring établi nous a permis de préciser que le respect des parents prime dans la manifestation de la distance hiérarchique dans la vie familiale de la société malgache. Il est suivi du respect de l'âge et de l'amitié entre enfants et parents. Par contre, on constate que, par respect, les Malgaches n'osent pas dire la vérité elle risque d'offenser les autres.

**Tableau N°15 : Scoring de la manifestation de la distance hiérarchique dans la famille**

Distance hiérarchique dans la famille	Valeur moyenne	Ecart type
Respect des parents	4,7	0,61
Respect de l'âge	4,52	0,78
Parents sont des amis	4,27	0,89
Sanction corporelle	3,66	1,14
Raison et âge	3,58	1,52
Avoir peur des parents	3,55	1,15
Ne pas les contredire	3,49	1,15
Ensemble	3,96	

Source : Résultats d'enquête, 2017

Les détails des résultats sur chacune de ces caractéristiques sont présentés ci après :

- ***Respect des parents***

Dans le cas de Madagascar, la famille présente une structure forte, et une hiérarchie basée sur l'âge, laquelle est clairement visible dans la famille même comme dans la société où elle évolue (Lazare, 2004:2). Par exemple, les termes : mère (« reny ») père (« ray ») ou père-et-mère (« ray-aman-dreny ») ne sont pas seulement utilisés pour les parents biologiques mais aussi pour s'adresser à d'autres membres de la famille ou à une personne d'autorité (Dahl, 1998:139). Cette façon de s'adresser à des adultes montre bien la hiérarchie par l'âge et à qui l'autorité et le respect sont dus.

L'autorité et le respect d'un individu augmentent proportionnellement avec l'âge. Le culte traditionnel ancestral à Madagascar est une forte expression de ce mode de pensée; les plus âgés sont plus près des ancêtres et on leur donne donc l'autorité. Pour l'enfant, la hiérarchie signifie qu'il peut donner des ordres aux enfants plus jeunes que lui, de la fratrie et en dehors, mais qu'il doit montrer respect et obéissance aux autres frères et sœurs, parents et adultes en général aussi bien qu'aux ancêtres. Dans les familles et les sociétés où la distance au pouvoir est grande, l'obéissance des enfants aux parents est requise. De plus, les enfants ne sont pas encouragés à montrer un comportement indépendant et des opinions, et même les grandes personnes aussi doivent demander à leurs parents des conseils ou une autorisation (Dahl, 1998:144). Le respect aux parents est une vertu, et ce respect continue aussi longtemps que les parents sont en vie et même après leur mort. De ce fait, la notion d'autorité envers les parents

et les adultes est ancrée dans les coutumes du pays et le statut de l'enfant reste limité et subordonné aux parents et adultes (rapport annuel de l'ODEROI, 2006:35).

Suite aux entretiens que nous avons eus avec certains parents, des responsables d'école et des catéchistes (catholiques), leurs réponses concernant l'éducation des enfants et le respect des parents sont toutes pareilles. Les malgaches enseignent à leurs enfants par le biais des parents, de l'école et des enseignements religieux les valeurs, le respect des parents (biologiques, adoptifs ou les membres de la famille apparentée), les bonnes manières, les rites et les mythes que leurs aînés leur ont appris. Ils trouvent que le respect des parents est une grande sagesse dans la vie en général. De plus, pour ceux qui sont chrétiens, ils ont retenu le quatrième commandement (parmi les dix commandements) : « Respecte ton père et ta mère, afin d'avoir longue vie sur la terre que te donne le Seigneur ton Dieu »<sup>139</sup> comme slogan en complément des enseignements des proverbes tels que : « **tsy misy ray aman-dreny manolo-bato mafàna ny zanany** », (aucun parents ne tendent une pierre brûlante à leurs enfants). Ils croient que ce respect des parents aide les enfants à réussir dans la vie. « **ny hazo no vanon-ko lakana, ny tany naniriany no tsara** ».

Ce respect des parents est authentifié par les résultats d'enquête étant donné qu'en transformant les opinions de l'échantillon étudié sous forme de score variant de 1 à 5. Le désaccord étant représenté par 1 et l'opinion tout à fait d'accord par 5, ils nous montrent que le score moyen obtenu est de 4,70 et l'écart-type de 0,61. L'écart-type inférieur à la moyenne traduit l'homogénéité des opinions des gens sur le respect des parents vu que 7 personnes sur dix parmi les sujets ont choisi la réponse « tout à fait d'accord » avec le respect total des parents. Un pourcentage qui peut varier de 70,1% à 78,7%<sup>140</sup>. Aussi, pouvons-nous tirer de ce résultat que le respect des parents tient une place importante dans la conception de la vie des Malgaches car la moyenne 4,70 se rapproche de l'opinion 5 qui équivaut au parfait accord avec le respect total des parents. Avec le test de Chi2 de comparaison des pourcentages, nous pouvons dire qu'il existe des différences significatives entre les résultats trouvés. En effet, le p-value égal à 0,01 rejette l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages. Ce résultat du test confirme la généralisation de ces faits.

<sup>139</sup> Dix commandements, La sainte Bible, cités dans : <http://www.eglise.catholique.fr/approfondir-sa-foi/vivre-sa-foi-a-tous-les-ages/vivre-en-chretien>, consulté le 06 mars 2016.

<sup>140</sup> Tableau source : Tableau à plat du respect des parents présenté en annexe 3.

Le respect des parents ne reste pas au niveau des enfants dans la famille, il se retrouve aussi chez les adultes malgaches, de sorte que ces derniers respectent honorablement leurs chefs hiérarchiques. C'est probablement la raison pour laquelle les Malgaches ont tendance à toujours rester humbles dans la vie.

– *Amitié entre parents et enfants*

Concernant la relation d'amitié qui peut exister entre parents et enfants, une question pour savoir si les parents peuvent être des amis leur est posée. Nous avons obtenu un score moyen de 4,27 et un écart-type de 0,89 d'après transformation des questions en des scores qui varient de 1 (représente de désaccord total) à 5 (le parfait accord). Ce qui nous donne les résultats que nous pouvons constater dans le tableau de scoring de manifestation de la distance hiérarchique dans la famille. Nous pouvons conclure de ce résultat qu'il existe une homogénéité des citations des gens sur cet aspect étant donné que l'écart-type est ici égal à  $0,89 < 4,27$  de la moyenne trouvée. Nous en déduisons que l'amitié avec les parents existe malgré la primauté du respect des parents qui peut rendre difficile cette amitié.

D'après le test de comparaison de Chi2, nous avons pu constater que des différences significatives existent entre les pourcentages des résultats trouvés. Le p-value égal à  $0,01 < 0,05$  rejette l'hypothèse nulle d'égalité. Un résultat qui confirme la généralisation de ces faits.

- *Sanction corporelle*

Murray A. Straus (1926-2016), définit qu' un châtiment corporel est constitué par « l'utilisation de la force physique avec l'intention de faire ressentir une douleur à l'enfant, mais sans lui infliger de blessure, dans le but de corriger ou de contrôler son comportement », le critère d'absence de blessure aidant à distinguer le châtiment corporel « socialement acceptable » de la « maltraitance »<sup>141</sup>.

Dans la vie quotidienne des Malgaches, nous avons remarqué que les parents ou les aînés n'épargnent pas à leurs enfants ou petits frères des sanctions corporelles comme les fessées, le pincement des oreilles, les gifles dans le but de leur donner une bonne éducation. La société malgache pense qu'elles sont indispensables pour le devenir des jeunes enfants. C'est ce qu'expriment les proverbes « **zaza tiana tsy hitsitsiana rotsan-kazo** » (ne pas s'interdire de frapper les enfants que l'on chérit lorsqu'ils sont en grand défaut, dans le but de les corriger

<sup>141</sup>Michael Donnelly et Murray A. Straus, *Corporal punishment of children in theoretical perspective*, Yale University Press, 2005, 338.p.

pour qu'ils ne recommencent plus cet acte) et « **Tsy misy mamy toy ny zanaka fa rehefa manaiki-nono ahifika** », (il n'y a rien de plus précieux qu'un enfant (bébé) mais quand il mord le téton, on le repousse).

Les entretiens effectués avec les parents ainsi que les responsables d'écoles confirment que les sanctions corporelles sont encore les meilleures façons de corriger les enfants pour aller dans le droit chemin. La douleur ressentie restera gravée à jamais dans leur mémoire et qui leur servira de leçon à retenir les bêtises et erreurs commises ...<sup>142</sup>

Ces résultats d'observation et d'entretien sont confirmés par les recherches empiriques qui stipulent dans un premier temps que les opinions des gens sur la sanction corporelle des enfants pour une meilleure éducation est rationnelle étant donné que l'écart-type de 1,12 est plutôt faible par rapport à la moyenne de 3,55. Dans un deuxième temps, nous pouvons tirer de ce résultat que les Malgaches sont d'accord avec le recours aux sanctions corporelles vu que le score moyen de 3,55 se rapproche de l'opinion 4 évoquant l'accord avec la proposition. Cette opinion est choisie par 5 à 6 personnes sur 10 (voir tableau à plat de la sanction corporelle en annexe) et que pour l'opinion tout à fait d'accord une à deux personnes sur dix l'ont choisie. Le P-value étant de  $0,01 < 0,05$  rejette l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages entre les réponses obtenues donc confirme d'une manière générale cette attitude. Toutefois, les responsables en entreprises et les inspecteurs du travail trouvent que les Malgaches sont un peu trop habitués à l'existence de sanctions pour pouvoir avancer et de ce fait accomplir consciencieusement leurs tâches. Cela s'observe surtout dans les entreprises franches, où c'est par peur de ne pas toucher le salaire convenu ou par peur de la soustraction du revenu qu'ils s'efforcent d'atteindre les objectifs fixés et de ne pas être en retard ...

#### - *La culture de la raison par l'âge*

Les malgaches pensent que le raisonnement d'une personne est fonction de son âge. Une personne plus âgée raisonne mieux qu'une personne jeune. C'est ce que dit le proverbe « **ny zoky be toa ray** » (l'aîné est comme un père), qui veut dire qu'en l'absence des parents, l'aîné de la famille peut remplacer le père ou prendre sa place concernant les décisions à prendre, la direction à suivre. Dans le monde professionnel, il est fréquent qu'en l'absence d'un dirigeant, les personnes plus âgées (ancienneté dans l'entreprise) ou les personnes qui sont d'un niveau même hiérarchique assure la fonction d'intérim.

---

<sup>142</sup> Selon PV d'entretien M<sup>me</sup> Bodo.

Les résultats de nos enquêtes confirment que les résultats sont homogènes concernant l'accord des personnes enquêtées sur le rapport entre la raison et l'âge des personnes. La plupart des gens enquêtés acceptent la véracité de ce rapport vu que la moyenne 3,5 se rapproche de l'opinion 4 évoquant « l'accord ». Avec le test de Chi2 de comparaison des pourcentages, nous pouvons dire qu'il existe des différences significatives entre les citations. En effet, le p-value égal à 0,01 rejette l'hypothèse nulle d'égalité. Ces faits peuvent être généralisés pour l'ensemble des travailleurs malgaches.

Afin d'apprécier ces résultats, voyons ci après le tableau montrant les intervalles de confiance de chaque modalité.

**Tableau N°16 : Fréquence de la « culture de la raison par l'âge »**

<b>Culture de la raison par l'âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Intervalles de confiance</b>
Tout à fait d'accord	42,20%	37,3% < 42,2 < 47,1%
D'accord	20,70%	16,7% < 20,7 < 24,7%
Pas d'accord	17,60%	13,9% < 17,6 < 21,4%
Pas du tout d'accord	14,60%	11,1% < 14,6 < 18,1%
Indécis	4,90%	2,7% < 4,9 < 7,0%
TOTAL	100%	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

D'après ce tableau, nous pouvons dire que l'opinion 5 « tout à fait d'accord » est la plus choisie des individus enquêtés, suivie de l'opinion 4 « d'accord ». Nous pouvons conclure alors que 5 à 7 personnes sur dix sont favorables à la proportionnalité de la raison et de l'âge contre 2 à 4 personnes pour les opinions à dominance « pas d'accord ».

#### **- *Frayeur des enfants envers les parents***

Nous avons constaté que les enfants malgaches ont peur des parents malgré la forte amitié qui puisse exister entre eux. La sagesse malgache est que les enfants doivent respect à leurs parents et à leurs aînés. Ce respect se traduit dès fois par de la frayeur envers eux et cela est soutenu par le proverbe « ny tahotra no voaloham-pahendrena » qui veut dire que la peur est le premier composant de la sagesse. Un enfant qui a peur de ses parents est alors un enfant sage.

L'enfant ne s'exprime pas beaucoup et se contente d'exécuter car on pense que les parents ne trahiront jamais leurs enfants et les donnent toujours les bons conseils : « **Ny Ray aman-**

**dReny tsy manolo-bato-mafana ny zanaka** ». Ne pas écouter les conseils des parents est un délit, puni par la conscience et les représentations sociales et non physiquement. La personnalité de l'enfant se forge dans cette éducation qui se transmet de père en fils et de mère en fille. Cette culture se voit dans toutes les pratiques de la vie quotidienne<sup>143</sup>. De ce fait, cette culture façonne les hommes au travail, trop imbus de ce sentiment de peur des parents, à avoir également peur de leur employeur. Ils n'arrivent même pas à contester ses droits à son chef (cas fréquent chez les travailleurs d'un niveau hiérarchique inférieur comme les ouvriers ou bien les employés des entreprises franches).

D'après les entretiens que nous avons eus avec les inspecteurs de travail malgaches, il y a beaucoup de travailleurs qui subissent de mauvais traitements mais, qui n'osent pas se plaindre auprès d'eux par peur mais également par la culture du « fihavanana » qui est tellement ancrée durant leur éducation. Les rumeurs courent que la raison de cette rétention est que les inspecteurs du travail sont corrompus. Pourtant la réalité confirme que les travailleurs ont surtout peur de leurs employeurs d'une part et peur de perdre leurs emplois de l'autre.

En continuité à ces constats, l'analyse des résultats concernant la peur que les enfants puissent avoir vis-à-vis de leurs parents évoque qu'avec un score moyen de 3,55 contre un écart-type de 1,15, nous pouvons déduire que les citations de personnes enquêtées sont plutôt homogènes. Aussi, pouvons-nous dire que les enfants sont d'accord avec la proposition qu'ils ont peur de leurs parents. En effet, 4 à 5 sur dix affirment être d'accord, 1 à 2 personnes en sont tout à fait d'accord<sup>144</sup>. Avec le test de Chi2 de comparaison des pourcentages, nous pouvons dire qu'il existe des différences significatives entre les résultats trouvés, le p-value est égal à 0,01 rejette l'hypothèse nulle d'égalité. Ce qui confirme la généralisation de ces faits au niveau de la population malgache.

#### - *Le refus envers les parents*

Les Malgaches, avec les valeurs « respect de la dignité » et « respect de l'âge », n'osent rien refuser aux parents. Jusqu'à l'âge adulte, les enfants leur doivent du respect total. Une pratique malgache qui justifie le fait que les gens du niveau hiérarchique inférieur n'ont pas le

<sup>143</sup> RANDRIANANDRASANA Herizo, « La place de l'enfant dans la société nationale malgache », du 25 septembre 2015. Dans <https://medium.com/on-madagascar/la-place-de-l-enfant-dans-la-société-traditionnelle-malagasy>.

<sup>144</sup> Tableau source : Tableau à plat des frayeurs des parents envers les parents en annexe 3.

droit de critiquer les dirigeants ni celui de faire des remarques négatives sur leur façon de diriger. Les travailleurs se sentent alors comme des enfants envers les pères de familles quand ils sont face à leurs patrons.

A travers les recherches empiriques, nous pouvons confirmer ce constat par l'appréciation des résultats obtenus sur une notation de 1(pas du tout d'accord) à 5(tout à fait d'accord). Ici, l'écart-type 1,15, inférieur à la moyenne qui est de 3,49 traduit que, les opinions des gens sur la capacité des enfants à contester leurs parents voire des employés à contredire leur supérieur hiérarchique sont homogènes. D'après le test de Chi<sup>2</sup> de comparaison des pourcentages, nous avons pu constater des différences significatives entre les pourcentages des résultats trouvés étant donné que le p-value égal à  $0,01 < 0,05$  rejettent l'hypothèse nulle d'égalité. Ces résultats confirment alors qu'ils peuvent représenter les opinions de toute la population des travailleurs malgaches.

Toutefois, les historiens ainsi que les spécialistes des civilisations malgaches affirment que suite à l'enracinement des respects des plus âgés, de la frayeur que les enfants puissent avoir envers leurs parents, du droit d'aînesse, les Malgaches ont appris à ne jamais contredire et refuser leurs parents par respect et également par peur. Les conséquences que cela peut avoir sur les comportements des hommes au travail c'est qu'ils sont devenus des personnes facilement influençables, ayant trop d'humilité, que les employeurs étrangers ou malgaches même en profitent.

### **3.2.3.1.2. Distance hiérarchique et enseignement**

Les personnes dans les cultures à forte distance hiérarchique acceptent davantage les différences de statuts que les personnes dans les cultures à faible distance hiérarchique. La distance hiérarchique peut également alors être mesurée à l'école par la conception du respect envers les enseignants, la responsabilité lors des échecs scolaires et les résultats en général. En d'autres termes, les enseignants prennent toutes les initiatives en classe, ce sont des gourous qui transmettent une sagesse personnelle. Pourtant, lors des échecs scolaires, l'enseignant ne sont pas tenus responsables, et les élèves le traitent toujours avec du respect.<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Extrait de la source suivante : Hofstede Geert. (1991). Vivre Dans une monde Multiculturel. UK : Mc Graw-Hill International. Consulté le 09 juin 2016 dans [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/Ini/samayoa](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/Ini/samayoa).



Force est de remarquer que les enseignants à Madagascar sont tellement respectés tant par les parents que par les élèves. Raison pour laquelle être instituteur, des professeurs, des enseignants devient pour certaines personnes un prestige car ils effectuent un travail sacré, comme l'on dit en malgache « **asa masina** ». D'après les entretiens effectués avec des responsables d'écoles, rares sont les parents qui ne donnent pas raison à leurs enfants lors d'une convocation causée par des bêtises qu'ils ont commises. De même, les parents ne cherchent pas à les blâmer lors d'un échec scolaire. De ce fait, un nombre croissant d'enfants en âge d'être scolarisés voient leur accès à l'école encore plus limité, avec une qualité de l'éducation plus faible et les inégalités vont en s'accroissant à travers le pays. Plus de deux millions d'enfants ne fréquentent pas l'école préscolaire et environ 1,5 millions d'enfants en âge de fréquenter l'école primaire ne sont pas scolarisés. Seuls 3 enfants sur 10 qui commencent l'école primaire achèvent le cycle complet et les deux tiers des enseignants n'ont pas reçu de formation formelle<sup>146</sup>.

Les résultats des recherches empiriques confirment que la manifestation de la distance hiérarchique à l'école est composée des items qui sont : respect des enseignants et les personnes à blâmer lors des échecs scolaires.

**Tableau N°17 : Manifestation de la distance hiérarchique à l'école**

<b>Distance hiérarchique à l'école</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Indécis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout a fait d'accord</b>	<b>TOTAL</b>
Respect des enseignants	2,30%	6,10%	3,30%	27,60%	60,60%	100%
Echec / enseignant	2,00%	0,80%	2,00%	32,20%	62,90%	100%
Echec / parents	2,80%	2,30%	0,50%	14,30%	79,80%	100%
Echec par soi	2,60%	2,00%	2,60%	30,90%	61,90%	100%
Ensemble	2,40%	2,80%	2,10%	26,30%	66,30%	100%

Source : Résultats d'enquête 2017

Après l'analyse des résultats de nos enquêtes concernant la manifestation de la distance hiérarchique à l'école, nous avons un résultat du coefficient d'alpha de Cronbach à 0,47 qui indique que les items qui composent cette variable principale ne sont pas fiables. Par contre, de ce résultat, nous pouvons tirer que le p-value qui est égale à 0,01 inférieur à 0,05 rejette

<sup>146</sup> Rindra RAMASOMANANA, la situation des enfants, programme pays 2008-2012 consulté le 30 mai 2016 sur [www.unicef.org/madagascar/fr/overview\\_14905.html](http://www.unicef.org/madagascar/fr/overview_14905.html).

l'hypothèse nulle d'indépendance entre les opinions de chaque caractéristique. Autrement dit, il existe une dépendance entre les citations des individus et les déterminants.

Afin d'améliorer les composants de cette variable, il est nécessaire de supprimer un à un les items pour déterminer lesquels retenir.

Après avoir supprimé un à un les éléments caractérisant la variable principale « manifestation de la distance hiérarchique », nous avons détecté que l'échec ayant pour responsable les enseignants et l'échec ayant pour responsable les parents ne font pas partie intégrante de la manifestation de la distance hiérarchique à l'école.

**Tableau N°18 : Déterminants de la manifestation de la distance hiérarchique à l'école**

<b>Déterminants de la DH à l'école</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Indécis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>TOTAL</b>
Respect des enseignants	2,30%	6,10%	3,30%	27,60%	60,60%	100%
Echec par soi même	2,60%	2,00%	2,60%	30,90%	61,90%	100%
Ensemble	2,40%	4,10%	2,90%	29,30%	61,30%	100%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

Nous pouvons constater une amélioration du coefficient alpha de Cronbach à 0,71 supérieur à 0,7, un résultat qui confirme que le respect des enseignants quel que soit l'endroit où on se trouve et l'acceptation que l'échec scolaire n'est nullement la faute de l'enseignant ni celle des parents mais de l'élève lui-même sont les déterminants principaux de la manifestation de la distance hiérarchique à l'école. Le test de Chi2 d'indépendance affirme que les opinions sur la manifestation de la distance hiérarchique à l'école dépendent de ces deux caractéristiques. En effet, le p-value 0,01 inférieur à 0,05 maintient le rejet de l'hypothèse nulle. Nous pouvons dire d'une manière générale que le respect des enseignants restera important dans la manifestation de la distance hiérarchique à l'école.

Par la transformation des résultats obtenus en des paramètres variant de 1 (opinion pas du tout d'accord) à 5 (opinion tout à fait d'accord), nous pouvons voir que le respect des enseignants prime dans la manifestation de la distance hiérarchique à l'école et que l'écart-type de chaque déterminant est inférieur par rapport à la moyenne, des résultats qui expliquent qu'il existe une homogénéité entre les opinions de l'échantillon par rapport aux déterminants.

Nous avons pu établir le tableau de scoring ci-après.

**Tableau N°19 : Scoring de la manifestation de la distance hiérarchique à l'école**

Scoring de la DH à l'école	Valeur moyenne	Ecart type
Respect des enseignants	4,38	0,97
Echec par soi	4,48	0,86
Ensemble	4,51	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

– **Le respect des enseignants**

Nous avons assisté à des réunions des parents dans quelques écoles primaires publiques et privées. La question du respect des parents et des enseignants y a été évoquée. Concernant les punitions corporelles, ce sont les parents eux-même qui revendiquent leur utilité en cas de désobéissances, de bêtises ou d'insolence ... Ils donnent feu vert aux enseignants de prendre des mesures correctives afin de mieux les instruire. Pour les parents malgaches, les institutrices sont également des parents. Tout récemment durant le mois d'octobre 2017, avec la venue soudaine de l'épidémie de PESTE, les cours sont annulés pour ne reprendre que le mois de novembre. Les parents ne se plaignent pas de payer les frais de scolarité, moyennant des journées de rattrapages, car ils pensent que les « **mpanabe** » (ou éducateurs) sont pour eux, les personnes les mieux placées pour savoir ce qui est à faire.

Les résultats des enquêtes montrent que le respect des enseignants reste une valeur que les parents Malgaches inculquent dans l'esprit de leurs enfants étant donné que le score moyen obtenu par ce déterminant est de 4,38. Un résultat qui traduit en premier lieu que les citations des gens enquêtés sur le respect des enseignants sont homogènes étant donné que l'écart-type égal à 0,97 est faible par rapport à la moyenne. Deuxièmement, nous pouvons dire qu'il est très apprécié de la population malgache vu que la moyenne obtenue de 4,38 se rapprochent de l'opinion 5 évoquant une opinion « de la plus haute importance ». Le test de Chi2 de comparaison est de 0,01 inférieur à 0,05 et rejette l'hypothèse nulle d'égalité entre les pourcentages obtenus par chaque modalité. Ce résultat confirme que les faits sur le respect des parents peuvent être généralisés sur l'ensemble de la population.

– **La responsabilité en cas d'échec appartient à soi même,**

Les Malgaches ont tendance à trouver un bouc émissaire lors d'un échec. Si nous ne prenons que l'exemple d'un mauvais comportement d'un enfant, ce sont les parents qui sont blâmés et pointés du bout des doigts avec les termes fréquemment utilisés comme « **zaza ratsy taiza** », (enfant mal élevé !). Ce sont toujours les parents qu'on vise. Par contre, avec un enfant qui

échoue à l'examen, les reproches ne vont jamais sur les enseignants. On pense qu'un échec scolaire n'est que le fruit des actes de l'élève lui-même.

Ce constat est confirmé par le score moyen obtenu qui est de 4,48 qui permet de dire qu'il existe une homogénéité des opinions des personnes enquêtées sur cette rubrique puisque l'écart-type 0,86 est inférieur face à la moyenne. Aussi, pouvons-nous dire que les Malgaches sont tout à fait d'accord avec l'idée que personne d'autre n'est responsable lors d'un échec scolaire à part l'élève lui-même vu que la valeur moyenne obtenue de 4,48 se rapproche de 5 évoquant une opinion « tout à fait d'accord ».

### **3.2.3.2. Individualisme ou collectivisme**

Dans son livre sur les cultures et les organisations, Hofstede (1980) insiste sur le lien entre le collectivisme et ce qu'ils appellent “ la distance du pouvoir” (2005:82–traduction libre) et affirme que “ la plupart des familles élargies ont des structures patriarcales avec un chef de famille qui exerce une forte autorité morale” (Hofstede et Hofstede, 2005:83–traduction libre). Aussi, ils ont mentionné que dans leurs recherches, les pays riches ont un degré plus élevé pour l'individualisme et qu'un pays pauvre est plutôt un pays collectiviste.

Pour pouvoir déterminer le degré d'individualisme ou collectivisme d'un pays, il est important de savoir comment se traduit la conception de la famille. Concernant les résultats de nos enquêtes, nous allons commencer par vérifier par la valeur du coefficient alpha de Cronbach si les items que nous avons adoptés sont fiables ou non pour déterminer la conception de la famille.

#### **3.2.3.2.1- Individualisme ou collectivisme et vie familiale**

D'après les entretiens que nous avons effectués avec les spécialistes en Malagasy, les familles dans la société malgache sont plutôt élargies. En fait, elles regroupent toutes les personnes apparentées au couple considéré. Ainsi, le nombre de ses membres est souvent considérable. Fusionnés avec le respect de l'âge, pour les Malgaches, envoyer les grands parents dans un hospice est une solution que l'on ne doit jamais adopter d'une part par respect pour les parents et une question de « valimbabena »<sup>147</sup> et d'autre part, faute de moyen (le niveau de vie financier) : la majorité des Malgaches ne peuvent pas se permettre d'y envoyer leurs parents.

---

<sup>147</sup> Ce sont des récompenses de la part des enfants à leurs parents, en contrepartie de ce que ces derniers ont fait dans leur vie.

Cette conception de la famille malgache est prouvée par les résultats de nos enquêtes concernant l'individualisme ou le collectivisme<sup>148</sup>. Ils ont fait paraître une valeur du coefficient alpha de Cronbach égale à 0,40, un résultat qui traduit qu'un item parmi la famille élargie, la relation entre frères, le départ tardif pour le mariage des enfants, la cohabitation des parents et enfants sans distinction ensemble, la gestion commune des revenus dans la famille et le départ des enfants dès qu'ils décrochent qui forment la variable « conception de la famille malgache » n'est pas un élément la déterminant. De ce fait, dans le souci de l'améliorer, nous devons procéder par suppression de certaines caractéristiques qui n'en font pas partie. En essayant de les rayer un à un, il existe des items lesquels, si nous les supprimons, ne font que diminuer encore plus le coefficient alpha de Cronbach. Après plusieurs essais, nous sommes parvenus à détecter que l'item « le départ des enfants quand ils acquièrent une situation professionnelle » ne fait pas partie des déterminants de cette variable principale. Pour les Malgaches, on profite d'être ensemble jusqu'à ce que quitter les parents devienne une obligation.

Après cette élimination, nous pouvons constater une amélioration du coefficient de Cronbach 0,34 vu qu'il est passé de 0,40 à 0,73. Un nouveau résultat qui traduit que les items retenus pour la conception de la famille sont : la famille élargie, la relation entre frères, le recrutement des membres de la famille, les départs des enfants ayant pour cause le mariage, la cohabitation entre parents et enfants (filles et garçons) et la façon de gérer les revenus dans la famille.

**Tableau N°20 : Les déterminants de la conception de la famille**

<b>Déterminants de la conception de la famille</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Indécis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>TOTAL</b>
Famille élargie	0,50%	0,00%	1,00%	27,10%	71,40%	100%
Relation entre frères	3,10%	4,30%	4,10%	29,70%	58,80%	100%
Recrutement membre de la famille	7,40%	1,80%	0,80%	22,50%	67,50%	100%
Cause mariage	2,30%	3,10%	1,00%	12,00%	81,60%	100%
Cohabitation parents-enfants	4,10%	3,80%	3,60%	27,10%	61,40%	100%
Gestion salaire	3,30%	3,60%	0,50%	18,90%	73,70%	100%
Ensemble	3,50%	2,80%	1,80%	22,90%	69,10%	100%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

<sup>148</sup> Présenté dans le tableau conception de la famille en annexe3.

Ainsi le test de Chi2 d'indépendance le p-value 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle de l'indépendance. Une dépendance des opinions des individus enquêtés par rapport aux déterminants peut être constatée, ce qui confirme une généralisation de ces faits.

En transformant les résultats obtenus en des paramètres établis sur une notation de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), nous obtenons le tableau qui suit.

**Tableau N°21 : Scores obtenus des déterminants de la conception de la famille**

Déterminants de la conception de la famille	Valeur moyenne	Ecart type
Famille élargie	4,69	0,55
Départ pour mariage	4,68	0,84
Gestion salaire	4,56	0,93
Recrutement membre de la famille	4,41	1,12
Cohabitation parents enfants	4,38	1,02
Relation entre frères	4,37	0,97
<b>Ensemble</b>	<b>4,51</b>	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

De ces résultats, nous pouvons tirer que la famille élargie et le mariage (principale cause du départ des enfants de la famille) sont les premiers déterminants les plus appréciés de la population malgache sur la conception de la famille vu que sa différence avec les valeurs est seulement de 0,01 points. L'ensemble du score donne une moyenne de 4,5. Ce qui signifie que presque toutes les opinions sont à dominance de « la plus haute importance » car les scores se rapprochent tous de 5 opinion évoquant la « plus haute importance ».

#### - Famille élargie ou nucléaire

Rappelons que le premier groupe d'appartenance d'une personne est la famille. Le premier facteur à déterminer pour parler d'individualisme ou collectivisme est la formation de ce que l'on appelle famille pour les Malgaches, famille élargie<sup>149</sup> ou famille nucléaire formée par deux personnes (parents et enfants n'habitent pas ensemble). Pour Hofstède, un pays est plutôt collectiviste lorsque la famille composant ce pays est élargie, par contre, lorsqu'elle est nucléaire, le pays est plutôt individualiste concourant à un intérêt individuel et non collectif des membres.

A Madagascar, selon nos constats, la famille est composée **des grands parents** qui, pour la plupart des cas, vivent avec leurs enfants (même étant mariés), **des parents**, et **des enfants**.

<sup>149</sup> Elle est formée par un nombre considérable supérieur à deux personnes.

Le nombre moyen des personnes faisant partie d'une famille malgache est à peu près de 5 (deux grandes personnes, les parents et trois enfants). C'est cette convivialité qui explique pourquoi les malgaches cherchent à considérer l'entreprise où ils travaillent comme leur deuxième famille avec une personnalité d'extraversion, de sociabilité mais des fois, d'humilité.

Ce constat est confirmé par le rapport d'enquête démographique et de santé de Madagascar (2003-2004), un ménage malgache compte, en moyenne, 4,6 personnes et cette taille moyenne varie légèrement de 4,7 en milieu rural et à 4,4 en milieu urbain. Un ménage sur deux comptes, en moyenne, entre 4 et 7 personnes. Très peu de ménages comptent 9 personnes ou plus (7 %), cette proportion est cependant légèrement supérieure en milieu rural (8 %) qu'en milieu urbain (6 %) ; c'est dans la capitale que ces ménages de grande taille sont proportionnellement les moins nombreux (3 %). Chaque femme donne naissance, en moyenne, à 5,2 enfants<sup>150</sup>.

Lors de nos enquêtes, nous avons pu constater que la famille malgache est vraiment une famille élargie. En effet, nous avons posé une question à notre échantillon si les grands parents font encore partie de la famille. Nous avons obtenu une réponse moyenne à 4,69 contre un écart-type de 0,55. Des résultats qui confirment que les opinions des personnes enquêtées par rapport à la formation des familles malgaches sont homogènes. Nous pouvons conclure de cela que la famille malgache est une famille élargie vu que le score moyen 4,69 tend vers l'opinion 5 « tout à fait d'accord ». Les grands-parents font partie de la famille. Le test de Chi2 de comparaison des pourcentages a donné un p-value à 0,01 et rejette l'hypothèse nulle d'égalité des modalités. Ce qui confirme la généralisation de ces faits sur toute la population malgache.

#### **- Cohabitation entre parents et enfants et départ pour le mariage**

Pour confirmer la conception de la famille malgache, nous avons constaté qu'avec la formation de la famille à Madagascar, la séparation des enfants de leurs parents est tardive. Nous avons l'impression que les enfants ne les quittent que pour la raison de se marier. Pour les Malgaches, rester vivre chez les parents est une source de stabilité, d'ambiance, de protection et de joie de vivre ensemble « Autant rester vivre chez les parents » disent-ils.

---

<sup>150</sup>Institut National de la STATistique, rapport de synthèse de l'enquête démographique et de santé de Madagascar 2003-2004, p.171.

De plus, le rapport de nos enquêtes sur la démographie de Madagascar confirme que, parmi les enfants de moins de 15 ans, les deux tiers vivent avec leurs deux parents (66 %)<sup>151</sup>. Aussi, pour Henri SMITH, il est normal pour les enfants Malgaches de rester vivre chez leurs parents jusqu'à ce qu'ils se marient ou qu'ils veuillent déménager<sup>152</sup>. Cette situation a généré la personnalité de dépendance chez les malgaches en général et cela se manifeste dans le monde professionnel par un comportement d'un besoin d'être sous la direction d'une autre personne qui jouera le rôle des parents. Ce qui explique le style de direction paternaliste que l'on évoque de temps en temps pour le cas de Madagascar.

De même, ce constat est vérifié par les résultats de nos enquêtes concernant la réalité de la cohabitation entre parents et enfants. Elle obtient un score moyen de 4,38, un chiffre proche de l'opinion 5 tout à fait d'accord à l'idée qu'il n'y ait pas d'exclusion entre sexe car toute la famille habite ensemble. La raison qui sépare les parents des enfants est soit l'éloignement du foyer et de l'école soit une insuffisance financière qui oblige les parents à les envoyer travailler ou à les confier aux autres membres de la grande famille ou amis. Ici, le test de Chi2 de comparaison à 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages des citations par rapport aux modalités.

#### **- Gestions des revenus familiaux**

Pour les familles individualistes, les revenus sont gérés séparément par rapport à la personne qui les gagne. Ils ont plutôt un intérêt individuel où les enfants s'autofinancent eux mêmes. Par contre, pour les familles collectivistes, tous les revenus sont gérés par une seule personne généralement la mère de famille.

Dans la plupart des familles malgaches, nous avons observé l'existence de tant de jeunes (surtout les aînés) qui doivent quitter très tôt les parents pour aller travailler dans les villes en tant que bonnes (travaux domestiques) pour aider financièrement leurs parents à faire face aux besoins de la famille mais surtout pour les besoins financiers lors des rituels. Ils y restent, dès fois des années d'une part pour réunir une certaine somme (part de zébu de leurs parents à sacrifier lors des rituels, achat de semences, d'engrais, de zébu pour travailler les terres, ...) et ne revenir que quand l'argent est complet et d'autre part pour subvenir à leur besoins mensuels en leur envoyant systématiquement leurs salaires pour payer les frais de scolarités de leurs frères, ... cette situation ne s'arrête que lorsque ils fondent eux aussi leurs

<sup>151</sup> Institut National de la STATistique, Rapport de synthèse d'enquête démographique et de santé de Madagascar, 2003-2004, p.173.

<sup>152</sup> Henri SMITH, « Les traditions de mariage à Madagascar », 1<sup>ère</sup> partie, consulté le 28 août 2017.



familles. C'est pour cette raison que les travailleurs malgaches, même étant mariés, se préoccupent des moyens financiers de leurs parents (en retraite ou se trouvant dans l'incapacité de travailler). Cette culture malgache a fait qu'ils soient devenus sociables dans la vie avec l'appui du proverbe « **ny firaisan-kina no hery** », l'union fait la force.

A travers nos enquêtes auprès des travailleurs, nous pouvons confirmer cet aperçu en convertissant les résultats d'enquête en des scores qui varient de 1 l'opinion pas du tout d'accord pour à 5 l'opinion tout à fait d'accord. La moyenne des scores a atteint 4,5 contre un écart-type de 0,93 qui est strictement inférieur. Ces résultats affirment que les réponses sont dispersées entre les modalités mais qu'il existe une homogénéité des réponses par rapport au déterminant. Le p-value égal à 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité. A cet effet, ces résultats affirment en général que les revenus dans la famille malgache et non seulement de l'échantillon sont gérés communément par la mère de famille.

#### - **Recrutement des membres de la famille**

Depuis des années, Madagascar est réputé être un pays où le népotisme et le favoritisme règnent complètement si nous ne citons que la rapidité de la délivrance des papiers administratifs dans les plus brefs délais moyennant une somme d'argent. Aussi, nous avons pu remarquer que les travailleurs dans les différents ministères sont apparentés. Nous pouvons y trouver parents, enfants, oncles, tantes, cousins, etc. Cela pourrait être le fruit du « fihavanana » et la conception de la famille justifient que Madagascar fait partie des pays collectivistes où l'on place une grande importance à la famille.

Les résultats empiriques que nous avons eus à ce propos authentifient l'avis favorable au favoritisme vu que le score moyen (les réponses étant changées en des scores variant de 1 pour l'opinion pas du tout d'accord à 5 l'opinion tout à fait d'accord) est égal à 4,41 et que l'écart-type correspondant est égal à 1,12. Ces résultats affirment dans un premier temps qu'il existe une certaine homogénéité des citations des personnes enquêtées sur la possibilité de favoriser les membres de la famille lors d'un recrutement dans un premier temps étant donné que l'écart-type est faible par rapport à la moyenne et dans un deuxième temps, le score moyen 4,41 se rapproche de l'opinion 5 tout à fait d'accord. Ce résultat marque l'importance de la famille qui traduit que si les gens ont une autorité, les membres de leurs familles seront toujours favorisés par rapport aux autres. Le test de Chi<sup>2</sup> de comparaison traduit que les pourcentages des résultats obtenus varient d'une modalité à une autre. En effet, le p-value

égal à 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité qui confirme d'une manière générale que la famille malgache tient une plus grande place dans la conception de la famille.

#### - **Relation entre frères**

Les malgaches mettent beaucoup d'importance à la relation au sein de la fratrie. Pour eux, un frère ne peut être un ennemi mais plutôt un ami avec qui on partage tout. Cela est exprimé dans le proverbe qu'ils utilisent au quotidien, « **mpirahalahy mian'ala izaho tokiny, izy tokiko** » (deux frères qui traversent la forêt dense, je suis son bouclier et lui le mien) Les frères malgaches se font mutuellement confiance et sont des complices. Par contre, ils ne font pas confiance aveugle aux collègues de travail vu que le travail est cher et que tant de gens le recherche.

Les résultats des recherches empiriques<sup>153</sup> attestent la relation particulière qui peut exister entre frères et l'importance de ce lien de sang étant donné que, cinq à six personnes sur dix sont tout à fait d'accord à ce qu'un frère soit un ami, deux à trois personnes en sont d'accord. Le score moyen obtenu 4,37 justifie ces résultats suscités vu qu'il se trouve entre les opinions 4 (d'accord) et 5 (tout à fait d'accord). L'écart-type 0,97 étant inférieur à la moyenne, confirme l'existence d'une homogénéité entre les réponses et le déterminant. Le P-value 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité entre les modalités c'est-à-dire que ces portées constituent une généralité pour la population malgache.

Les résultats de la manifestation de l'individualisme ou du collectivisme dans la famille ainsi présentés, leur manifestation dans l'enseignement font l'objet du prochain paragraphe.

#### **3.2.3.2.2. Individualisme ou collectivisme et l'Etat**

Le degré d'individualisme ou de collectivisme peut être mesuré par la conception de la famille malgache mais peut également être lu à travers la façon de recruter les travailleurs. Nous n'avons pas mené nos enquêtes auprès de toute sorte d'organisme mais pourtant, nous avons pu avoir des résultats par la documentation concernant ce qui se passe dans les administrations publiques. Pour Andrianjo RAZANAMASY, il faudrait rationaliser les ressources et pousser l'ensemble de l'administration publique à prendre conscience des problèmes qui minent son bon fonctionnement. Une défaillance au sein de l'administration induit les mêmes effets que du sable dans un engrenage. Il affirme que « Malheureusement, nous savons que dans les ministères, des fonctionnaires n'ont été recrutés que du seul fait de

<sup>153</sup> Annexe 3, Tableau source : Tableau à plat de la relation entre frères, présenté en annexe.

leur filiation avec les ministres ou les directeurs. Mais en réalité, ils n'ont pas de tâches spécifiques. Ces personnes alourdissent les manuels de procédure par exemple. L'Etat doit afficher la volonté de se débarrasser de ces fonctionnaires parasites et autres fonctionnaires fantômes »<sup>154</sup>.

Les travaux d'Hofstede et al (2001) ont fait paraître que l'individualisme ou le collectivisme d'un pays peut être évalué à travers la liberté de presse. Plus les presses sont libres de diffuser les informations en leur possession, plus le pays est individualiste. Quand il existe certaines limites imposées par l'Etat, par les autorités compétentes ou par les partis politiques les plus dominants, alors, le pays est à nature collectiviste.

Le constat que nous avons fait concernant cette liberté d'expression de la presse est que, associé à la distance hiérarchique qui existe entre la population et les autorités compétentes, personne n'a le droit de diffuser par la presse les objets d'une opposition sous peine d'isolement et/ou d'emprisonnement. Ce constat est soutenu par un article paru dans Midi-Madagasikara le 18 juillet 2016 : « La Constitution de Madagascar garantit la liberté d'expression et la liberté de presse, mais cette liberté est rarement effective. La conception de la loi, que ce soit celle datée de 1990 que ce soit le Code de la Communication qui vient d'être voté au Parlement, est très orientée sur les limites de la liberté de presse. Elle pose des balises de plus en plus strictes autour de la pratique du journalisme. [...] Les organes de presse peuvent aussi être frappés d'une très forte amende qui va le conduire à la fermeture. Le vrai danger pour la liberté de la presse à Madagascar est la mainmise du ministère de la Communication sur les chaînes publiques. L'accès des opposants à la télévision et à la radio nationale est totalement inexistant »<sup>155</sup>.

### **3.2.3.3. Féminité ou masculinité**

« La distribution des rôles émotionnels entre les genres. » Cette dimension déterminée par Geert Hofstede (2001) mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir et le matérialisme, ainsi qu'aux valeurs féminines stéréotypes telles que l'accent mis sur les relations humaines. Les cultures masculinisées présentent généralement des différences plus évidentes entre les genres et ont tendance à être plus compétitives et ambitieuses. Celles féminisées présentent moins de différences entre les genres et accordent plus de valeur à la construction des relations.

<sup>154</sup> Le magazine du syndicat des industries de Madagascar, Expansion MADAGASCAR, Numéro 10, juillet-août 2017, p.19.

<sup>155</sup> La liberté de presse à Madagascar dans Midi – Madagasikara, diffusée le 18 juillet 2016.

Poser la question : « Madagascar est-il un pays des droits de la femme ? » Est important dans la détermination de la culture nationale malgache. Les comportements des hommes et des femmes varient d'un pays à l'autre. La grille Trompenaars, le modèle des dimensions d'Hofstede évoquent que pour le pôle masculin, les hommes sont mieux rémunérés que les femmes, ils ont besoin d'être reconnus contrairement au pôle féminin où l'on pense que hommes et femmes sont interchangeables, qu'il n'existe pas vraiment de différences considérables entre eux et qu'il existe une coopération mutuelle entre les deux sexes. Ces idées peuvent être mesurées dans la famille, à l'école, dans le monde professionnel et dans l'organisation de l'Etat.

La famille est un lieu de programmation culturelle. Les relations, les comportements entre parents / enfants, mari / femme peuvent être des outils pour pouvoir les évaluer. Connaître le caractère dominant des parents est de ce fait nécessaire.

#### **3.2.3.3.1. Féminité ou masculinité dans la famille**

Dans la culture malgache, l'épouse et les enfants filles ne reçoivent rien en héritage. Cette aberration est une réalité, d'abord par la législation. La veuve se trouve au 7<sup>ème</sup> rang des héritiers de son défunt mari. Les terres et terrains hérités des ancêtres de la famille ne sont transmis qu'aux fils. Si la loi fait des filles de la famille des héritières, celles-ci doivent renoncer à leur héritage. Souvent, c'est de leur propre gré car elles estiment que leurs terres sont désormais celles de leur belle famille. En cas de divorce, le partage en parité des biens a fait oublier les deux tiers garantis aux hommes. Actuellement, cette loi n'est plus pratiquée par les familles malgaches. Les filles ont droit à l'héritage et ce, par la volonté des parents qui veulent attribuer des parts à leurs filles. Cette loi est seulement retenue par les gens de la campagne ou bien ceux des côtes.

#### **- *Caractère des mères malgaches***

Nous avons constaté que les mères malgaches prennent beaucoup plus de responsabilités au foyer à part les tâches ménagères. Elles s'investissent davantage à aider le père de famille pour les ressources financières. Dès fois même, les revenus de la femme sont supérieurs à ceux de leurs époux. C'est peut être la raison pour laquelle il existe tant de familles dirigées par des femmes. Ce constat peut être soutenu par les données statistiques fournies dans le rapport d'enquête démographique de Madagascar que près d'un ménage sur quatre (22 %) est dirigé par une femme. Cette proportion varie de 21 % en milieu rural à 26 % en milieu

urbain<sup>156</sup>. De ce fait, les mères de famille malgaches assurent généralement à la fois la place d'un père et celle de la mère.

L'analyse des résultats du tableau de Fréquence des caractères principaux des mères malgaches<sup>157</sup> nous indique que les opinions des personnes enquêtées sont dispersées entre les modalités. Nous pouvons alors tirer de ces résultats, que 4 à 5 mères sur dix, parmi les enquêtées sont **sévères**, 1 à 2 mères sur dix sont **dures** et le reste n'est pas significatif. Le test de Chi2 de comparaison des pourcentages nous permet de dire qu'il existe des différences significatives entre les modalités car le p-value de 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité entre les pourcentages et confirme d'une manière générale, avec un niveau de confiance de 95%, que les mères malgaches sont **sévères et dures**.

#### - *Caractère des pères malgaches*

Pour le Malgache, la place qu'occupe le père de famille est le « **andry iankinan'ny fianakaviana** »<sup>158</sup> traduit par : le pilier de la famille. Il est alors important de connaître les caractères dominants des pères de famille malgaches afin d'apprécier le genre du pays lui-même. Par constatation, nous pouvons dire que le père de famille est dominant pour les Malgaches.

Les résultats de nos enquêtes confirment les caractères des pères de familles malgaches<sup>159</sup> car ils indiquent la supériorité du caractère « dominant » des pères malgaches. En effet, entre 29% et 38% des personnes enquêtées trouvent que leurs pères sont **dominants**<sup>160</sup> à la maison, 23,80% trouvent que leurs pères sont plutôt **autoritaires** et 18,90% les ont **durs**. D'après le test de Chi2 de comparaison des pourcentages des résultats, nous obtenons une valeur de la p-value égale à 0,01 inférieur 0,05 qui explique que l'hypothèse nulle de comparaison des pourcentages des réponses entre les modalités peut être rejetée. En somme, nous pouvons donc généralement traduire que les parents malgaches sont **dominants et autoritaires**. C'est pour cette raison que les enfants malgaches, devenus adultes et travaillant en entreprise recherche cette autorité afin d'être motivé, la raison d'être du style de direction paternaliste.

<sup>156</sup> INSTAT, Rapport de synthèse d'enquête démographique et de santé, 2003-2004.

<sup>157</sup> Tableau source présenté en Annexe 3.

<sup>158</sup> Madagascar est – il un pays des droits de la femme, citée dans <https://www.madonline.com/madagascar-est-il-un-pays-des-droits-de-la-femme>.

<sup>159</sup> Tableau source présenté dans le tableau en annexe 3.

<sup>160</sup> Pourcentage statistiquement majoritaire.

### 3.2.3.3.2. Féminité ou masculinité à l'école

Rappelons que :

- Une culture est féminisée lorsque les gens acceptent les femmes en tant qu'éducateur ou enseignante. Cela peut être évalué à travers les éléments suivants : la conception de l'échec scolaire est un incident mineur et / ou les résultats scolaire moyens sont normaux.
- Elle est par contre masculinisée dans le cas où ces éléments précités sont conçus comme un désastre et que l'enseignant est tenu responsable de tous ces faits.

En ce qui concerne l'éducation malgache, nous constatons que les filles sont plutôt délaissées en matière de scolarisation par rapport aux garçons. De plus, faute de moyens dans les milieux ruraux, les filles sont obligées de quitter l'école dès qu'elles sont aptes à lire et à écrire pour subvenir aux besoins financiers de la famille. Toutefois, « Madagascar a fait des avancées considérables dans la scolarisation des filles. La parité est acquise à l'admission en école primaire, soit un ratio fille/garçon de 1,05. Par contre, les filles sont plus nombreuses à quitter l'école, les parents préférant privilégier des garçons, futurs piliers de la famille, des successeurs qui font perdurer le nom de leur père (anaran-dray). La parité fille garçon est de 0,93 dans le 1<sup>er</sup> cycle du secondaire et 0,86 dans le second cycle. Plus on monte en niveau, moins il y a de filles scolarisées »<sup>161</sup>. C'est la raison pour laquelle, les femmes occupent généralement des postes inférieurs à ceux des hommes. Autrement dit, dans les entreprises franches, la majorité des travailleurs sont des femmes. Toutefois, nous constatons que les femmes peuvent occuper les postes qui sont généralement attribués aux hommes comme les policiers, les directeurs, les dirigeants des différents ministères, les enseignants, les maires, etc. Les résultats de nos enquêtes prouvent que les femmes malgaches peuvent occuper différents types de postes à savoir le poste d'enseignant. En effet, nous avons transformé les réponses en scores variant de 1 à 5. Le chiffre 1 représente l'opinion pas du « tout d'accord » qu'une femme peut être enseignante à 5 « tout à fait d'accordé » avec cette idée. Le tableau ci après synthétise ces résultats :

<sup>161</sup> Madagascar est – il un pays des droits de la femme, citée dans <https://www.madonline.com/madagascar-est-il-un-pays-des-droits-de-la-femme/>, consulté le 20 janvier 2017.

**Tableau N° 22: Fréquence de la femme entant qu'enseignant**

Femme enseignant	Fréquence	Intervalles de confiance
Tout à fait d'accord	68,30%	63,7% < 68,3 < 72,9%
D'accord	28,90%	24,4% < 28,9 < 33,4%
Pas du tout d'accord	3,00%	0,0% < 0,3 < 0,8%
Pas d'accord	1,80%	0,5% < 1,8 < 3,1%
Indécis	0,80%	0,0% < 0,8 < 1,6%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

L'analyse des résultats ont montré que la moyenne des scores est de 4,52 et l'écart-type de 0,83. Des résultats qui marquent l'homogénéité des citations des individus enquêtés sur de voir la femme comme enseignante car l'écart-type est faible par rapport à la moyenne. Aussi, nous pouvons conclure que cette proposition est très appréciée car la moyenne 4,52 est rapprochée de l'opinion 5 « tout à fait d'accord ». En effet, 6 à 7 personnes sont tout à fait d'accord avec l'idée que la femme peut exercer le métier d'enseignant, 2 à 3 personnes sont d'accord, ce qui donne une somme en pourcentage de 97,20% d'accord. Le test de Chi2 de comparaison égal à 0,01 inférieur à 0,05 confirme que les pourcentages obtenus des citations des personnes enquêtées ne sont pas répartis proportionnellement, en effet l'hypothèse nulle de comparaison est rejetée, ce qui confirme que ces faits sont généralisables pour toute la population.

### 3.2.3.3.3. Féminité dans le monde professionnel

Dans le monde du travail, il n'existe pas de discrimination entre les sexes. Cela est régi par l'article 2 du code du travail à Madagascar stipulant que : « Est considéré comme travailleur au sens de la présente Loi, quels que soient son **sexe** et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée »<sup>162</sup>.

Le travail des femmes pose un grave problème, indissociable à celui de la condition féminine dans le pays étant donné que la loi du code du travail stipule qu'il existe des travaux qui ne sont pas autorisés pour les femmes alors qu'elles ne trouvent pas autre chose à faire. Ainsi, dans la carrière d'Ambatomaro, dans le V<sup>ème</sup> arrondissement de la capitale, la main-d'œuvre féminine représente 60 % des 1 000 casseurs de pierres. La plupart d'entre elles, de 18 à 60 ans, sont veuves ou abandonnées par leurs maris. Elles travaillent 11 heures par jour, de

<sup>162</sup> Article 2 de la loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004 portant code travail.

7 heures du matin à 18 heures, pour un salaire variant d'Ar 1 800 à Ar 3 600<sup>163</sup> selon la quantité des produits travaillés<sup>164</sup>.

Les données disponibles mettent également en exergue plusieurs caractéristiques globales, à savoir le recours massif à l'emploi des femmes et des jeunes. Soutenu par les résultats de l'entretien que nous avons eu avec les inspecteurs du travail, une partie importante de l'effectif des entreprises franches textiles est composée de femmes, soit 80% environ<sup>165</sup>. Aussi, les femmes qui occupent un poste hiérarchique important dans une institution rencontrent quand même une difficulté face à la culture nationale. Le Directeur de l'inspection actuel 2017(une femme) affirme rencontrer un souci quand son équipe présente par exemple ses condoléances à un collègue, avec la culture de « **ny akoho vavy tsy maneno** », (une poule ne chante pas) (une valeur attribuée aux hommes) lors de la prise de parole, elle ne peut prendre la parole mais doit la léguer à **un homme** parmi ses subordonnés. Son autorité s'arrête seulement au niveau professionnel. Alors qu'elle devait assumer cette prise de parole partout quand elle est avec son équipe.

Selon un inspecteur du travail« la méconnaissance de la procédure administrative, le manque de prise de responsabilité, la soumission entre les genres sont les raisons pour lesquelles, les femmes qui travaillent dans les entreprises franches, étant les plus nombreuses par rapport aux hommes, ne prennent pas la responsabilité d'adhérer aux syndicats ». Pour se défendre ou pour défendre les autres. Les femmes laissent ces activités aux hommes car la culture malgache les ont façonnées à se taire par rapport aux hommes.

L'étude effectuée par le BIT sur l'état des lieux des entreprises à Madagascar en 2007 a établi que, 71,1% des employés sont des femmes et 28,9% des hommes<sup>166</sup>. Evoquant les raisons justifiant une présence massive de femmes, certaines sources font référence à une plus grande aptitude des femmes en matière de soin apporté au travail ou encore à la dextérité, source d'une plus grande efficience. Une autre raison de cette situation est le fait que les hommes sont moins enclins à se porter candidats aux emplois proposés dans ces entreprises. Associé à cela, la plupart des emplois en entreprises franches n'exige l'obtention de diplôme, ce qui attire les gens non diplômés à y postuler et plus particulièrement les femmes.

---

<sup>163</sup> Ce qui équivaut à 0,7 € à 1,40 €

<sup>164</sup> URFER Sylvain, article sur les « conditions de travail à Madagascar », 01-02-2009, diffusée dans <http://www.revue-projet.com/articles/2009>, et consulté le 23 janvier 2017.

<sup>165</sup> Cf. PV d'entretien : Hanitra RAZAKABONA.

<sup>166</sup> Etude sur les zones franches à Madagascar, dans : Madagascar, Zones franches, droits des travailleurs et stratégies syndicales, édité par l'Organisation Internationale du travail, BIT 2012.



Rappelons que dans le monde professionnel, le degré de féminité ou de masculinité peut être évalué à travers les devises « travailler pour vivre » ou « vivre pour travailler ». Il est à noter que pour un pays féministe la devise correspondante au train quotidien est la première et contrairement à cela, pour les pays masculinisés, la devise adoptée est vivre pour travailler. Nos constats concernant ces devises est qu'avec le niveau de vie économique des ménages qui est très bas, les Malgaches travaillent pour survivre. Autrement dit, s'ils ne travaillent pas, ils ne perçoivent rien du tout.

Les résultats de nos enquêtes confirment ces constats car nous avons échangés les opinions des personnes enquêtées concernant la devise malgache pour la conception du travail en des paramètres établis sur une notation de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) et le score moyen obtenu est de 4,42 et l'écart-type de 0,94. Ces résultats traduisent premièrement qu'il existe une cohésion entre les citations des gens sur la devise du travail étant donné que l'écart-type est faible par rapport à la moyenne. Dans un deuxième temps, nous pouvons tirer de ce résultat que la devise « travailler pour vivre » correspond le plus au contexte actuel du pays car la moyenne de 4,42 se rapproche de l'opinion 5 tout à fait d'accord. Le test de Chi<sup>2</sup> de comparaison a fait sortir un p-value égal à 0,01 inférieur à 0,05 qui rejette l'hypothèse nulle d'égalité entre les pourcentages correspondant à chaque modalité ce qui revient de dire que ces faits représentent en général les opinions de la population Malgache.

**Tableau N°23 : Résultats du sondage sur la devise des travailleurs malgaches**

Devise	Fréquence	Intervalles de confiance
Tout à fait d'accord	62,90%	58,1% < 62,9 < 67,7%
D'accord	25,60%	21,3% < 25,6 < 29,9%
Pas d'accord	4,60%	2,5% < 4,6 < 6,7%
Indécis	4,6%	2,5% < 4,6 < 6,7%
Pas du tout d'accord	2,3%	0,8% < 2,3 < 3,8%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

D'après ces résultats, nous pouvons conclure qu'environ 5 à 6 personnes sur dix apprécient que la devise correspondante à la vie des malgaches est « travailler pour vivre » ; 2 à 3 personnes en sont d'accord, par contre, seulement un pourcentage non significatif de 6,90% est attribué à la devise « vivre pour travailler ». D'après le test d'indépendance de Chi<sup>2</sup> nous obtenons une valeur de la p-value égale à 0,01, un résultat qui traduit qu'il existe une différence significative entre les pourcentages des réponses entre les modalités, de ce fait

l'hypothèse nulle d'égalité est rejetée ce qui confirme que l'enquête effectuée auprès d'un échantillon peut être généralisée pour tous les travailleurs malgaches.

#### 3.2.3.3.4. Féminité et l'Etat

Durant l'époque royale, Madagascar a connu quatre (4) reines (d'envergure nationale et non plus ethnique) à savoir : Ravalomanana I, Rasoherina, Ravalomanana II et Ravalomanana III. Les femmes étaient acceptées par la population malgache à prendre en charge la direction de la nation. Par contre, depuis l'indépendance de Madagascar du 26 juin 1960, les femmes n'étaient jamais élues président de la république. Ce n'est pas pour sitôt. La candidate Saraha Georget Rabearisoa<sup>167</sup> a sans doute plus de charisme que nombre de ses adversaires, mais elle était loin de faire le poids à l'élection présidentielle. Ses idées, son idéologie écologiste et son programme étaient parmi les meilleurs proposés aux électeurs. L'ennui est que, voter pour une femme est une sorte d'engagement « sentimental ». On voterait pour elle parce qu'on aimerait bien voir une femme élue. Heureusement, de tels préjugés ne sont plus de rigueur dans les élections de proximité<sup>168</sup>.

Quant aux engagements politiques et électoraux, les femmes députées d'Antananarivo ont été élues en raison de leur appartenance à un parti. En 2016, il y a 20% de femmes à l'Assemblée nationale, soit le double qu'en 2005. Christine Razanamahasoa a même eu l'honneur d'être la première femme présidente d'une institution avant d'être délogée du perchoir. La ministre de la Population en charge de la promotion de la femme a appelé à la candidature féminine lors des prochaines élections communales, invitant les hommes dirigeants de parti à agir dans ce sens. Seulement 4% des communes ont une maire à leur tête<sup>169</sup>.

Elles acquièrent quand même des places dans les gouvernements qui se sont succédé si nous ne citons que celle qui vient d'être désignée à la tête du ministère des Finance et du Budget après démission du ministre Gervais RAKOTOARIMANANA en 2017. Si telles sont les situations concernant l'Etat et les membres des autorités, qu'en est-il des réactions de la population.

L'analyse des résultats d'enquête sur la perception des femmes malgaches en tant que chef d'Etat<sup>170</sup>, nous montre que les travailleurs Malgaches ne sont pas contre l'idée qu'une femme

<sup>167</sup> Lors de l'élection présidentielle 2013.

<sup>168</sup> <https://www.madonline.com/madagascar-est-il-un-pays-des-droits-de-la-femme/>, consulté le 28 septembre 2017.

<sup>169</sup> Idem.

<sup>170</sup> Tableau source en Annexe 3.

soit à la hauteur de diriger ce pays. De plus que les hommes qui se sont succédés n'ont fait qu'enfoncer encore plus la pauvreté de Madagascar.

Les réponses que nous avons obtenues concernant la conception d'une femme occupant la place du président de la République malgache sont modifiées en des paramètres qui sont établis sur une notation de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) et nous avons obtenu un score moyen de 3,85 et un écart-type de 1,11. Ces résultats qui traduisent alors l'existence d'une consistance des opinions par rapport à l'appréciation de la proposition qu'une femme peut être élue chef d'Etat. En effet, trois à quatre personnes sur dix affirment être tout à fait d'accord avec la capacité d'une femme à être à la tête de la nation, 2 à 3 sont plutôt d'accord, 2 sont indécises contre une personne sur dix qui ne sont généralement pas d'accord. Nous pouvons conclure donc que, avec un niveau de confiance de 95%, la population malgache est d'accord avec l'idée qu'une femme puisse occuper la place de Président de la république vu que le score moyen 3,85 se rapproche de l'opinion 4 « d'accord ». Sur ce point, nous pouvons conclure que les Malgaches ne font pas de différence entre le genre. Le test de Chi<sup>2</sup> de comparaison à  $0,01 < 0,05$  confirme que l'hypothèse nulle d'égalité est rejetée de ce fait et ces faits sont généralisables sur toute la population.

#### **3.2.3.4. Contrôle de l'incertitude**

Dans ses écrits, Hofstede indique que l'évitement de l'incertitude est « la tolérance d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté ». Cette dimension mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les événements inattendus et l'anxiété face au changement.

Certaines sociétés, à fort contrôle de l'incertitude, cherchent à créer un maximum de sécurité de 3 manières: par la technologie (pour lutter contre les défis de la nature), par les règles juridiques (pour se protéger des déviances humaines) et par la religion (pour répondre aux questions relatives à la condition humaine). Les sociétés dont l'indice est faible sont plus ouverte au changement, disposent de moins de règles et de lois, et leurs directives sont plus souples<sup>171</sup>.

Rappelons que les pays de culture latine d'Europe et d'Amérique pratiquent un fort contrôle de l'incertitude. Par contre, les pays anglo-saxons, l'Allemagne et les pays scandinaves, les pays

---

<sup>171</sup> Comprendre l'interculturel, dans le site <http://www.equipaje.fr>, consulté le 03 juillet 2017.

du Sud Est Asiatique, l'Inde et **les pays africains** se caractérisent par un **faible contrôle de l'incertitude**.

Afin de vérifier si Madagascar, étant tout près de l'Afrique, fait partie des pays qui appliquent le faible contrôle de l'incertitude, nous devons évaluer cette dimension à travers les pratiques, les vécus et le quotidien même de la famille mais également de l'organisation générale de l'Etat.

#### **3.2.3.4.1. Le contrôle de l'incertitude dans la famille**

Le contrôle de l'incertitude dans la famille peut se présenter sous la forme de la prévention des risques comme les projets familiaux, l'existence de tabous pour l'éducation des enfants, également avec la pratique du fotoan-gasy<sup>172</sup> mais aussi dans la façon de prévenir les risques dans la vie familiale.

Avant toute analyse concernant le contrôle de l'incertitude dans la famille, il faut vérifier si les items : pas besoin de faire des projets, existence de tabous, fotoan-gasy, prévention, prévision, déterminent vraiment la manifestation de l'incertitude dans la famille. D'après les résultats de nos enquêtes, nous pouvons vérifier par la valeur alpha de Cronbach qui est de 0,7= 0,7 qui permet de dire que les items adoptés pour déterminer la variable principale sont fiables, donc nous avons retenus tous les items pour nos analyses. Le test d'indépendance de Chi2 a donné un p-value 0,01<0,05 et rejette l'hypothèse nulle d'indépendance entre les déterminants. A cet effet, il existe une dépendance significative entre ces derniers et les citations des personnes enquêtées qui peuvent être généralisées pour toute la population malgache.

**Tableau N°24 : Résultat sur la manifestation du contrôle de l'incertitude dans la famille**

<b>Déterminants du contrôle de l'incertitude dans la famille</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Indécis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>TOTAL</b>
Projet / Dieu	20,20%	57,80%	11,30%	6,40%	4,30%	100%
Tabous	36,30%	45,00%	7,90%	7,90%	2,80%	100%
Fotoan-gasy	74,70%	19,90%	0,80%	2,30%	2,30%	100%
Prévention	21,00%	56,80%	8,70%	9,20%	4,30%	100%
Prévision	34,80%	34,00%	9,70%	5,90%	15,60%	100%
Ensemble	37,40%	42,70%	7,70%	6,30%	5,90%	100%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

<sup>172</sup> Irrespect de l'heure fixée dans la famille.

Après avoir transformé les résultats de cette analyse en des paramètres variant de 1 évoquant l'opinion « pas du tout d'accord » à 5 évoquant une opinion « tout à fait d'accord », nous obtenons le tableau de scoring ci-après :

**Tableau N°25 : Scoring des résultats de l'incertitude dans la famille**

<b>Incertitude dans la famille</b>	<b>Valeur moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
Paperasse montrés aux enfants	2,34	1,41
Budget pour la santé	2,19	1,01
Projet / Dieu	2,17	0,97
Tabous	1,96	1,01
Fotoan-gasy	1,38	0,82
Ensemble	2,01	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

Ces résultats nous montrent que l'importance accordée aux **paperasses montrées aux enfants** ne prime pas dans la famille malgache étant donné que la valeur moyenne générale des scores est de 2,01. Une opinion à dominance pas d'accord. Nous pouvons aussi constater que tous les écarts types sont faibles par rapport aux scores moyens qui traduisent que les citations des individus enquêtés sont homogènes pour chaque rubrique.

Concernant toujours cet item, les Malgaches, surnommé pays du « **moramora** », pensent que les papiers sont affaires des grandes personnes et que les enfants n'ont rien à voir avec cela. Ils commencent seulement à les découvrir à l'âge adulte. De même, beaucoup d'enfants Malgaches n'ont même pas un acte de naissance. Nous pouvons avancer que les malgaches ne montrent pas à leurs jeunes enfants les paperasses comme les titres fonciers car ils pourront les déchirer par exemple, mais surtout parce qu'ils ne comprennent encore rien du tout (en cas de décès brusque des parents, ces papiers disparaissent ou se trouvent entre les mains d'autres personnes).

A Madagascar, le non-enregistrement des enfants à la naissance constitue un problème d'envergure nationale. Près d'un quart des enfants de moins de 18 ans n'ont pas d'acte de naissance, soit environ 2,5 millions d'enfants. On estime à 1 million le nombre d'adultes non enregistrés et donc invisibles. Les raisons de ce déficit sont liées en partie à la méconnaissance de la procédure (non apprise aux enfants dès leur plus jeune âge jusqu'à l'âge adulte), mais aussi à des problèmes structurels tels que les dysfonctionnements de l'administration. Majunga serait la province où il y aurait le moins d'enregistrements (46%

d'enfants non enregistrés) alors que dans la capitale Antananarivo, le taux de non enregistrement est de 7%<sup>173</sup>.

Les enfants malgaches ne sont pas habitués aux affaires administratives et spécialement aux paperasses. Arrivés dans le monde du travail, un grand nombre de jeunes ne connaissent même pas ce qu'ils signent, surtout ceux qui travaillent comme vendeurs/vendeuses dans les boutiques chinoises.

Les résultats de nos enquêtes confirment que les Malgaches ne pensent pas à la nécessité d'apprendre aux enfants dès leur plus jeunesse les procédures et papiers administratifs dont ils devront s'occuper tôt ou tard vu que le score moyen obtenu lors des enquêtes est de 1,01, un chiffre qui équivaut à 1 (l'opinion pas du tout d'accord). Le test de Chi2 de comparaison des pourcentages nous permet de dire qu'il existe des différences significatives entre les modalités car le p-value est de 0,01 inférieure à 0,05. Un résultat qui confirme la généralisation pour toute la population malgache.

- Concernant **le budget pour la santé**, les Malgaches ne sont pas contre l'idée de mettre de l'argent de côté pour mieux affronter les risques sanitaires qui peuvent survenir, toutefois, leurs revenus ne leur permettent pas de mettre de l'argent de côté afin de s'assurer qu'il y ait de liquide prêt pour les problèmes de la santé en cas d'urgence. De même, ils pensent que les maladies ne surviennent pas tous les mois alors pensent-ils que ce n'est pas intéressant de consacrer un budget spécial pour se soigner. Ce constat est soutenu par les données primaires que nous avons eues concernant le budget pour la santé. En effet, le score moyen est égal à 2,19, un résultat qui est tout proche de l'opinion 2 pas d'accord. Le test de Chi2 de comparaison des pourcentages nous permet de dire qu'il existe des différences significatives entre les modalités car le p-value 0,01 inférieur 0,05 affirme d'une manière générale que le budget pour la santé n'est pas envisageable pour la famille malgache. Déjà, à peine si leur salaire suffit pour combler les besoins primaires qu'ils ne peuvent plus songer à ces contraintes.

- Pour l'idée que **l'élaboration d'un projet est inutile car tout dépend de Dieu**, nous constatons que les Malgaches croient en Dieu mais pensent qu'ils ont tout de même besoin de monter des projets pour améliorer leurs conditions. Une conviction qu'ils justifient par « Andriamanitra tsy manampy izay tsy manampy ny tenany » (Dieu n'aide pas les personnes

---

<sup>173</sup> Enregistrement des naissances à Madagascar, une formalité qui peut changer une vie, Vu sur: <https://www.unicef.fr/article/enregistrement-des-naissances-madagascar-une-formalite-qui-peut-changer-une-vie>, consulté le 15 mars 2017.

qui ne font pas des efforts pour se tirer d'affaire) et la phrase « l'on propose, Dieu propose ». Dans leur vie quotidienne, les Malgaches se proposent des objectifs, mais doivent tout remettre entre les mains du Seigneur pour pouvoir les exécuter.

Cette observation est soutenue par les résultats d'enquête étant donné que nous avons obtenu un score moyen de 2,17 et un écart-type de 0,97, un résultat qui traduit dans un premier lieu qu'il existe une homogénéité entre les citations des gens et les modalités mais également ce score moyen de 2,17 se rapproche de l'opinion pas d'accord sur l'inutilité de projeter pour laisser à Dieu de le faire à leur place. Le test de Chi<sup>2</sup> de comparaison des pourcentages nous permet de dire qu'il existe des différences significatives entre les modalités car la p-value est de 0,01 inférieure à 0,05. En effet, l'hypothèse nulle de comparaison des résultats obtenus est rejetée. Ces faits confirment d'une manière générale que les travailleurs malgaches sont d'accord avec l'idée selon laquelle tout le monde a besoin de croire en Dieu, cependant ils ne sont pas du même avis avec la proposition concernant l'inutilité de monter un projet mais d'attendre seulement ce que Dieu projette pour nous.

- De même, pour le déterminant « **existence de tabous** », les principaux interdits malgaches tournent autour des aliments (comme l'ail, l'oignon et le porc), des jours de travail (les mardis et les jeudis), de la sexualité (sujet à ne jamais évoquer en la présence des personnes « fady » comme père et fille, mère et fils, parents et enfants). L'existence de ces tabous confirme l'élaboration des règlements dans les familles malgaches. Les migrants de la campagne surtout des régions côtières où ces tabous (jour de mardi et jeudi) sont encore respectés, ne sont pas préparés à affronter le monde professionnel où ils doivent travailler durant ces jours « fady ».

Les recherches empiriques affirment l'existence des sujets tabous mais qui ne sont plus vraiment respectés actuellement car nous avons eu un écart type de 1,01 qui est strictement inférieur au score moyen de 1,9, un résultat qui se rapproche de l'opinion 2 « pas d'accord » qui signifie que les citations des gens sur le tabou sont homogènes. Les Malgaches ne sont pas d'accord que les sujets tabous aient totalement disparu de leur quotidien. Ils en ont besoin pour combler l'éducation des enfants. Le test de Chi<sup>2</sup> d'indépendance de 0,01 < 0,05 affirme la possibilité de généralisation de ces faits avec un niveau de confiance de 95%. L'hypothèse nulle d'égalité est de ce fait rejetée.

- Enfin, concernant le terme « **fotoan-gasy** » (être toujours en retard par rapport à l'heure fixée), une habitude devenue comme une culture, la raison pour laquelle cette situation

existe dans le monde des Malgaches est que la notion de temps est basée par la nature même. Pour connaître l'heure du réveil, les malgaches attendent que les coqs chantent. Ce fameux « fotoan-gasy » peut varier pour les Malgaches qui n'utilisent pas la montre mais l'orientation du soleil et qui est soutenu par le dicton « ny alina any, tsy mba alina aty » (le commencement de la nuit d'ici est différent de celui d'ailleurs). Pourquoi parler encore de cette façon de voir l'heure, c'est parce que les employés (surtout des entreprises franches) viennent de la campagne qui étaient entourées d'animaux et n'ont pas l'habitude d'utiliser la montre.

Dans le monde du travail, nous pouvons remarquer que dans les entreprises franches qui sont très structurées, le retard est sanctionné par un avertissement. Répété, il aboutit au licenciement. Un cas qui oblige les travailleurs à respecter l'heure d'entrée, raison pour laquelle nous voyons des gens qui mettent leurs jambes à leurs cous pour ne pas arriver en retard au travail. C'est tout à fait le contraire pour les fonctionnaires publics qui n'entrent au travail qu'environ 30 minutes après et que quand nous les cherchons les vendredis après-midi, soit, ils nous renvoient pour le lundi prochain soit, le bureau est fermé même si les heures de travaux ne sont pas encore écoulées et les tâches restent inachevées.

Ici, les sujets pensent que le temps est une contrainte car on ne trouvera pas toujours suffisamment du temps pour faire son travail<sup>174</sup>. Mais ils sont d'accord que quand Dieu fit le temps, il le fit en grande quantité et qu'on peut passer son temps, mais pas le perdre. En somme, les enquêtés sont favorables à une gestion rationnelle du temps. Dans le stéréotype traditionnel de la société africaine, le temps est conçu comme circulaire, un jouet élastique que chaque individu peut manipuler à sa guise (Etounga Manguelle, 1990). Mais aujourd'hui, les choses semblent évoluer. Notre enquête révèle que le rapport au temps devient un rapport au temps contraint. Le score moyen issu de l'analyse des résultats est de 1,38, un indicateur qui révèle que les citations des personnes enquêtées sur le fotoan-gasy sont dispersées étant donné que l'écart type 0,8 est inférieur par rapport à cette moyenne. Nous pouvons tirer de ce résultat que les Malgaches trouvent que l'habitude du fotoan-gasy n'est **pas une qualité mais un problème récurrent**. Le test de Chi2 de comparaison des pourcentages nous permet de dire qu'il existe des différences significatives entre les modalités car le p-value de 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'indépendance. Ce qui affirme d'une manière générale que l'échantillon que nous avons pris peut représenter toute la population malgache.

---

<sup>174</sup> Cas très fréquent pour les travailleurs en entreprises franches sous contrainte de targets.



Toutefois, les employeurs étrangers surtout dans les entreprises franches, profitent de l'humilité et de l'amabilité (causées par cette situation) pour les faire travailler plus qu'ils ne le peuvent. Ils fixent eux-mêmes les objectifs ou bien les targets à effectuer par chacun. Ce qui ne leur laisse même pas le temps d'effectuer des petites pauses. De même, durant les pauses déjeuner, ils n'ont qu'une toute petite heure, de midi à treize heures. Ce qui ne leur accorde pas le temps nécessaire pour la sieste.

#### 3.2.3.4.2. Le contrôle de l'incertitude et l'Etat

L'île rouge peut être divisée en 5 régions ; la côte est, le massif Tsaratanana, les hauts plateaux du centre, où se situe la capitale Antananarivo, la côte ouest et le Sud-Est. Elle offre une diversité de paysage incluant la forêt primaire, la savane sèche et les rizières.

Madagascar est confronté à de **multitudes contraintes environnementales** qui constituent ce qu'on appelle incertitudes. Les risques naturels présents à Madagascar sont principalement les cyclones (avec lesquels les populations côtières sont particulièrement menacées<sup>175</sup>), les inondations associées d'une part aux cyclones qui se produisent aussi pendant la saison des pluies (de novembre à mars). Ces catastrophes et à l'engorgement des canaux d'évacuation dans la capitale d'autre part sont dues à la vulnérabilité naturelle de l'île mais aussi à la mauvaise gestion de l'aménagement du territoire, particulièrement en milieu urbain. Il y a également les sécheresses (température élevée, faibles précipitations, vents violents) qui menacent le grand Sud. De ces risques, la zone centrale des hauts plateaux est beaucoup mieux préservée que les zones côtières.

Concernant les **risques sanitaires et épidémiques** ce sont généralement : le paludisme (qui est présent dans tout le pays, particulièrement sur la côte orientale), le virus de la dengue, (maladie transmise par les moustiques, sont aussi recensés sur la côte nord-est), les maladies diarrhéiques encore très répandues ; ( la dernière épidémie de choléra a eu lieu en 1999), la peste<sup>176</sup> (principalement dans la région d'Analamanga), la typhoïde, l'hépatite A et la tuberculose.

D'après nos constats, il n'y a pas de mesure de prévention prise à l'avance pour lutter contre ces incertitudes qui sont fréquentes. Les autorités de l'Etat, par exemple, ne pensent pas

<sup>175</sup> **Claire MALSCH : Fiche pays – Madagascar dans :** <http://www.geolinks.fr/geopolitique/afrique-de-lest/madagascar-lile-rouge/>, consulté le 21 Aout 2016.

<sup>176</sup> Cas le plus récent faisant des centaines de morts en 3 semaines septembre – octobre 2017.

prévoir accumuler de l'eau à l'avance, durant les saisons de pluie pour mieux affronter la sécheresse. De même pour les périodes cycloniques où tous les habitants des milieux environnant la rivière de l'Ikopa devaient déménager, aussi, stocker du riz pour éviter les pénuries et les hausses des prix qui font souffrir sa population ... Aussi, les lois et les règles existent mais restent seulement au niveau du papier. A Madagascar, seule la loi du plus fort règne, où le rapport de force est la manière de réussir tout ce qu'on entreprend.

#### **3.2.3.4.3. Le contrôle de l'incertitude dans le monde professionnel**

Comme impact dans l'entreprise, plus l'anxiété est forte, plus les contraintes ainsi que la manière de la gérer le sont. Dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, l'initiative personnelle est fortement encouragée et la tolérance aux idées nouvelles largement pratiquée<sup>177</sup>.

D'après l'entretien que nous avons eu avec les responsables d'entreprise, nous pouvons dire que les travailleurs malgaches manquent de cette prise d'initiative. Si nous avons vu dans les valeurs malgaches que les Malgaches n'aiment pas perturber l'ordre établi, en entreprise également, ils ne prennent jamais le risque de faire autrement que ce qui est rédigé dans les conventions<sup>178</sup> ou des règlements intérieurs. Cela peut provenir de plusieurs sources, par exemple la paresse de créer soi-même d'autres actions à mener à part le travail dû qu'ils exécutent déjà, la peur de ne pas être à la hauteur et des critiques que cela peut engendrer, le manque de confiance en soi,...

#### **3.2.3.5. Orientation à court ou à long terme**

Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société :

- les cultures orientées à court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prennent un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain.
- L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

<sup>177</sup> Comprendre l'interculturel, dans le site <http://www.equipaje.fr>, consulté le 03 juillet 2017.

<sup>178</sup> Cas fréquent surtout pour les ouvriers en entreprises franches.

- L'orientation à court ou long terme peut être évaluée dans les pratiques de la famille vu qu'elle mesure le degré de prévention à des risques soudains ou pressentis. Dans la famille, nous pouvons l'évaluer à travers la pratique de l'épargne par rapport au contexte du niveau de vie et des risques encourus.
- Afin de mesurer l'orientation à court ou long terme, cette dimension peut être évaluée à travers sa manifestation dans la vie familiale et à l'école.

### 3.2.3.5.1. Orientation à court ou long terme dans la vie familiale

Théoriquement, les Malagasy ont une vision à long terme, rien qu'à l'existence des proverbes qui parlent de cette vision. Prenons l'exemple de « **aza mitsipa-doha ny laka-nihitana** »<sup>179</sup> pouvant être traduit par « ne repoussez pas du pied une pirogue qui vous a aidé à traverser la rivière » pour illustrer que nous pourrions encore avoir besoin d'elle dans le futur (pour une vision lointaine) ; « **mitsinjo ny vody andro merika** » traduit par (se soucier de ce qui pourrait arriver en fin de journée).

Öyvind DAHL, dans son article, remarque que pour les Malagasy, le passé et le présent étaient connus et visibles. Ce qui a déjà eu lieu et les expériences des ancêtres sont "devant nos yeux" (teo alohan' ny maso), alors que le futur est complètement inconnu ; il est "derrière" (any aoriana), il nous suit de derrière, ou comme ils le disent : "Personne n'a d'yeux derrière la tête".

Si c'est le cas, cela veut dire que le Malgache se déplace dans le futur à reculons ! Ou, pour être probablement plus juste : l'observateur ne se déplace pas à travers le temps, c'est le temps qui vient de derrière et dépasse l'observateur. Par là même, n'ayant des yeux que sur le devant de la tête, il ne peut "voir" que les événements présents et passés. Le futur est inconnu. Quand les Malgaches se souhaitent la bonne année, l'expression habituelle est : « **arahaba fa nahatratra ny taona** » (félicitations pour avoir atteint l'année). Ce n'est pas la personne qui atteint la nouvelle année, mais l'année qui rattrape la personne. Le temps est fait d'entités se déplaçant par rapport à l'observateur. Si nous pouvons parler d'une conception de temps linéaire chez les Malgaches, comme on trouve aussi parmi les Occidentaux, cette conception est orientée à l'envers de ce qu'elle est normalement chez les Occidentaux<sup>180</sup>.

Dans la pratique actuelle, nous remarquons une orientation plutôt à court terme vu que les gens cherchent ce qu'ils mettent sous les dents au jour le jour. Aussi, nous avons constaté

<sup>179</sup> Ohabolana Malagasy.

<sup>180</sup> Öyvind DAHL, Quand le futur vient de derrière : Le concept malgache de temps et d'ordre du monde et conséquences pour le transfert de technologie.

qu'il y ait des commerçants qui refusent de tout vendre aujourd'hui par peur de n'avoir rien à vendre demain.

Les écrits d'Öyvind DAHL le confirment. Les projets malgaches de développement dans la région mentionnent souvent le manque de planification à long terme. La moindre planification ne peut être faite **que sur une base à court terme**. Comme le dit un dicton populaire : « **Ny akaiky aloha no vonjena** » (Précipite-toi d'abord sur ce qui est à portée de main), les malagasy ont une tendance à traiter les « cas urgents ». Et une autre maxime dit : « **Aleo ho faty ampitso toy izay ho faty anio** » (Plutôt mourir demain que mourir aujourd'hui), ce qui signifie qu'il faut d'abord considérer le futur immédiat. Comme nous l'avons déjà mentionné, beaucoup d'agents du développement se plaignent des magasiniers et des vendeurs qui ne réalimentent jamais les stocks avant qu'ils ne soient à court de pièces détachées, de médicaments, ou autre. Les nouveaux articles ne seront commandés que lorsqu'il ne reste plus rien. On fait rarement des provisions pour l'avenir. « **Tsy mitsinjo ny vody andro ho merika** » (On ne se soucie pas du crachin qui apparaît plus tard dans la journée), dit le proverbe. Du point de vue du temps cyclique ou lié à l'événement, cette façon d'agir est assez logique. L'événement qui déclenche la nouvelle commande d'un article est l'observation que "c'est vide" ou "il n'en reste plus rien" (lany) ; mais tant qu'il reste encore une pièce, aucune provision supplémentaire pour l'avenir n'est nécessaire. C'est avec cette culture d'orientation à court terme que les entreprises étrangères comme les entreprises franches déterminent plutôt les objectifs assignés au personnel à court terme via les targets qu'ils doivent d'accomplir au jour le jour.

Mais nous avons vu que les concepts malgaches de cosmologie et de temporalité ont leur logique interne, et elles sont inhérentes aux croyances, à l'importance des ancêtres et à l'économie de subsistance. C'est surtout cette dernière qui pose un grand souci pour les Malagasy dans leurs vies quotidiennes, vu la difficulté financière que chaque famille rencontre. Elle ne peut pas se pencher vers le long terme, mais essaie de régler ce qui survient à court terme. Ces constats sont soutenus par les recherches empiriques sur l'importance de l'épargne avant la consommation.

**Tableau N°26 : Résultats du sondage sur le pouvoir d'épargner**

<b>Salaires ne permettant pas d'épargner avant de consommer</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Intervalles de confiance</b>
D'accord	79,90%	70,6% < 74,9 < 79,2%
Tout à fait d'accord	13,00%	9,7% < 13,0 < 16,4%
Indécis	5,90%	3,6% < 5,9 < 8,2%
Pas du tout d'accord	3,60%	1,7% < 3,6 < 5,4%
Pas d'accord	2,60%	1,0% < 2,6 < 4,1%

Source : Auteur, année 2017<sup>181</sup>.

Les opinions des personnes enquêtées sont transformées en des scores établis sur une notation de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Nous obtenons un score moyen de 3,91, une valeur qui est strictement supérieure à l'écart-type qui est de 0,78 seulement. Ce qui traduit que les citations des gens sont homogènes par rapport aux modalités sur l'importance de l'épargne avant motivation. Aussi, pouvons-nous dire que la plupart des malagasy<sup>182</sup> même s'ils le veulent, ne peuvent pas se permettre d'épargner avant de consommer vu que la moyenne de 3,91 se rapproche de l'opinion 4 évoquant l'accord avec l'idée. Toutefois, le montant de leurs salaires ne leur offrent pas cette possibilité. Pour ces résultats, environ 7 personnes sur dix parmi celles enquêtées sont d'accord, environ 1 personne sur dix sont tout à fait d'accord, 5,90% sont indécises, et 6,2% ne sont pas d'accord. Ici la modalité « pas d'accord » équivaut à dire que leurs salaires leur permettent d'épargner avant de consommer. La plupart des enquêtés pensent alors qu'il n'est pas nécessaire d'épargner avant de consommer, et disent qu'avec leur situation ce n'est pas normal. Selon ces derniers, avec la réalité, ils consomment leurs revenus d'abord et songer à épargner ensuite, s'il y a un restant.

Si telles sont les informations que nous avons eues concernant l'orientation à court ou à long terme dans la famille, voyons maintenant ce qu'il en est du système éducatif malgache.

### **3.2.3.5.2. Orientation à court ou long terme et le système éducatif**

Dans le souci d'améliorer le niveau intellectuel des Malgaches, les dernières dispositions vont dans le sens d'une refonte du système éducatif par un allongement du cycle du primaire à sept ans. Le schéma 5 + 4 + 3 est donc voué à se transformer en formule 7 + 3 + 2, de manière à « augmenter le nombre moyen d'années de scolarité et à améliorer le niveau éducatif de la

<sup>181</sup> Moyenne = 3,91 Ecart-type = 0,78.

<sup>182</sup> Surtout les travailleurs comme ouvriers en entreprises franchises ou ceux, exécutant des travaux domestiques.

population »<sup>183</sup>. Reste à savoir si les élèves ne quitteront pas le cycle du primaire avant les 7 ans.

Le *Document de stratégie de réduction de la pauvreté* et le *Plan d'action Madagascar 2007-2012* préconisent à la nécessité d'un redéploiement des initiatives en ce qui concerne l'enseignement supérieur. Deux directions sont envisagées à court et moyen terme, à savoir l'adoption d'une « nouvelle culture académique » grâce au basculement vers le système Licence-Master-Doctorat(LMD) et la redéfinition des modalités de gestion et de financement de la formation et de la recherche par des « mécanismes d'assurance qualité interne des programmes »<sup>184</sup>.

Pourtant, malgré la préoccupation de l'Etat concernant l'amélioration du niveau intellectuel des enfants malagasy, nous avons constaté que ces dispositions ne font pas l'objet d'une amélioration à long terme mais plutôt à une orientation à court terme, si l'on ne prend que l'exemple de ce basculement vers le système LMD, un système qui n'est pas encore adapté avec la situation actuelle de Madagascar tant sur le plan psychologique que sur le plan matériel où il accorde beaucoup plus d'importance dans les recherches personnelles qui nécessitent un budget financier considérable.

Les Malgaches du monde rural ne se soucient généralement pas d'envoyer leurs enfants à l'école pour qu'ils puissent obtenir des diplômes d'université, mais souhaitent seulement leur faire apprendre à lire et à écrire pour pouvoir gérer les affaires courantes dans la famille, comme compter le nombre de zébu, savoir écrire son nom et pouvoir faire la signature en cas de vente de bétails ou de champs.

Les résultats concernant les composantes de la nation malgache, les composantes et les dimensions de la culture nationale malgache étant présentés, ceux de la motivation des travailleurs malgaches feront l'objet de la section qui suit.

### **3.2.4.Motivation des travailleurs malgaches**

Rappelons que la motivation peut être définie au sens large, comme «la composante ou le processus qui règle l'engagement d'un organisme vivant dans une action ou une expérience. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en

---

<sup>183</sup> Madagascar Action Plan, p.53.

<sup>184</sup> MENRS : La réforme de l'éducation : point de situation et préparation des nouvelles orientations.

assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption et se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie »<sup>185</sup>.

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés, voire le développement de l'entreprise.

### **3.2.4.1. Environnement interne du travail**

L'environnement interne du travail est le quotidien que les travailleurs confrontent pour réaliser leurs activités. Son évaluation doit commencer par la façon du comment ils perçoivent ce qu'est un travail idéal, mais également de l'organisation interne en général. La motivation au travail est fonction de tant de facteurs. La perception de ce que peut être pour les travailleurs les termes du travail idéal peut aider les entreprises à identifier ces facteurs, source de développement.

#### **3.2.4.1.1. Perception du travail idéal**

Peu de gens affirment occuper le poste idéal. Chacun trouve toujours des points qui ne correspondent pas à leurs attentes. Ce constat est soutenu par le proverbe « **Tsara tarehy peta-korona ka tondro iray ihany no tsininy** » (un beau gosse avec un nez épaté n'a qu'un défaut), qui veut dire que les gens ne sont jamais tout à fait satisfaits de ce qu'ils ont. Rechercher toujours ce qu'on n'a pas. Toutefois, il peut exister des postes qui ne sont pas toujours définis comme intéressants mais qui, en fait aident à s'épanouir et qui motivent vivement les jeunes actuels.

A chaque individu sa perception d'un travail idéal, c'est la raison pour laquelle, nous voulons savoir les principaux traits de ce qu'est un travail idéal pour les Malgaches et nous avons mené des enquêtes auprès d'eux. Les résultats y afférents authentifient d'abord par la valeur du coefficient alpha de Cronbach égale à 0,76 supérieure à 0,7 que les items adoptés : vie personnelle, conditions matérielles au travail, relation avec les chefs, les décisions concertées, la stabilité et le salaire onéreux sont vraiment les déterminants de ce que pourrait être un travail idéal pour les Malgaches.

---

<sup>185</sup><http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>, Le concept Motivation, consulté le 28 juillet 2016.

Le test de Chi2 d'indépendance nous permet de dire que l'opinion sur le travail idéal dépend vraiment des caractéristiques. En effet, le p-value égal à 0,01 rejette l'hypothèse nulle d'indépendance. Ce qui veut dire qu'il existe alors des dépendances significatives entre les déterminants et que ces faits sont généralisables pour toute la population.

**Tableau N°27 : résultats du sondage sur le travail idéal pour les malgaches**

Le travail idéal	Très peu important	peu important	assez important	Très important	De la plus haute importance	TOTAL
Vie personnelle	1,30%	0,80%	8,20%	45,80%	44,00%	100%
Conditions matérielles	0,00%	0,50%	7,20%	44,00%	48,30%	100%
Relation avec le chef	1,80%	2,30%	4,90%	26,60%	64,50%	100%
Décisions concertée	1,00%	1,50%	7,70%	33,00%	56,80%	100%
Stabilité	0,50%	1,50%	4,10%	38,40%	55,50%	100%
Salaire onéreux	1,30%	1,80%	6,10%	31,70%	59,10%	100%
<b>Ensemble</b>	<b>1,00%</b>	<b>1,40%</b>	<b>6,40%</b>	<b>36,60%</b>	<b>54,70%</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats d'enquête, 2017.

En illustrant ces résultats sous forme de scores qui varient entre 1 (évoquant l'opinion Très peu importante) à 5 (évoquant l'opinion de la plus haute importance), nous obtenons dans un premier temps un résultat général que les écart-types respectifs sont faibles par rapport aux scores moyens, des effets qui résultent globalement l'homogénéité des citations des personnes enquêtées sur la conception du travail idéal. Dans un deuxième temps, nous pouvons dire qu'une bonne relation avec le chef hiérarchique, un travail stable et pérenne et un salaire onéreux priment pour caractériser le travail idéal pour les Malgaches.

**Tableau N°28 : scores de la conception d'un travail idéal**

Conception d'un travail idéal	Valeur moyenne	Ecart type
Relation avec le chef	4,5	0,84
Stabilité et pérennité	4,47	0,7
Salaire onéreux	4,46	0,8
Décisions concertée	4,43	0,78
Conditions matérielles	4,4	0,64
Vie personnelle	4,3	0,76
Ensemble	4,43	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

- une **bonne relation avec le chef hiérarchique** : rappelons que la valeur primordiale de l'image interne réside d'abord dans une dimension interne : *la motivation du personnel*.



Cette affirmation trouve sa justification dans l'étroite relation entre la représentation qu'a le personnel de son entreprise et son degré d'implication et d'engagement dans l'organisation. Tout salarié ayant une image négative de son entreprise mobilisera peu d'énergie pour œuvrer à la mission de la collectivité. D'où l'idée qu'il faut « vendre » d'abord l'entreprise au personnel et qu'il faut segmenter le marché de l'emploi pour identifier les individus qui trouveront dans l'entreprise un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation<sup>186</sup>. Les Malgaches, avec la valeur « fihavanana » ne souhaite nullement être en désaccord avec quelqu'un qui vit ou qui soit dans la même société qu'eux. Ce « Fihavanana » tient un grand rôle dans leur épanouissement et leur développement qu'il peut façonner leur motivation.

Les cadres et les chefs d'entreprise en Afrique sont en général soit des Européens, soit des nationaux occidentalisés de par leur formation. Généralement, ils ont des idées préconçues sur la personnalité de l'Africain. En face de difficultés qu'ils éprouvent avec les travailleurs en raison de l'attitude de ces derniers, le travail, le personnel d'encadrement et les employeurs, au lieu de chercher des explications rationnelles à ce comportement, l'attribuent simplement à l'infériorité inhérente à la nature de l'Africain. Cette réaction apparaît le plus nettement chez ceux dont les niveaux d'instruction générale et de qualification technique sont moyens ou même faibles.

Les résultats de nos enquêtes qui traduisent en premier lieu ce qu'est un travail idéal est la bonne relation avec le Chef hiérarchique. Cette rubrique a obtenu un score moyen de 4,5 qui se rapproche de 5 évoquant l'opinion « de la plus haute importance » sur l'importance d'une bonne entente avec les niveaux hiérarchiques. On constate également que l'écart-type est inférieur à la moyenne traduisant ainsi l'homogénéité des opinions des Malgaches sur les éléments composant la variable conception d'un travail idéal. Le test de Chi2 de comparaison des pourcentages nous permet de dire qu'il existe des différences significatives de pourcentage entre les modalités car le p-value est de 0,01 inférieur à 0,05 qui rejette l'hypothèse nulle d'égalité. Ces faits sont généralisés pour tous les travailleurs malgaches.

- **Un travail stable et pérenne** : qui ne change pas beaucoup mais qui se maintient dans la durée. Dans ce monde, où la compétitivité pour avoir un emploi stable est devenue une chance, un privilège. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), trois travailleurs sur

---

<sup>186</sup> **Nadine Leclaire**, « L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines », *Communication et organisation* [En ligne], 8 | 1995, mis en ligne le 20 décembre 2012, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1824>, consulté le 26 octobre 2017.

quatre sont employés à temps partiel, avec ou sans contrat. Certains ne touchent même aucune rémunération, lorsqu'ils travaillent en famille notamment <sup>187</sup>. D'après nos constats, les Malgaches désirent avoir des emplois stables (une des raisons principales des migrations). Toutefois, le marché du travail ne le permet pas si nous ne prenons que le cas des entreprises franches qui font travailler les gens temporairement. Faute de diplôme, ils se contentent de rester aux services de ces entreprises là mais s'ils arrivent à décrocher un autre plus sûr, stable et /ou pérenne, ils n'hésiteront pas à y postuler. Toutefois, faute de ces postes stables et pérennes, nous pouvons voir dans la ville d'Antananarivo par exemple une masse de gens qui semble ne rien faire.

Ces constats sont confirmés par les résultats de nos enquêtes sur le désir d'occuper un poste stable qui peut être une source de motivation, afin d'être plus productifs au travail et retenir jusqu'au bout cette place. Cette rubrique a obtenu un score moyen de 4,47 et un écart type de 0,7 qui traduit dans un premier temps que les citations des gens sur ces postes stables sont homogènes étant donné que l'écart type est faible par rapport à la moyenne. Dans un deuxième temps, le score moyen de 4,47 se rapproche de l'opinion 5 évoquant la plus haute importance de stabilité de l'emploi en effet.

Le test de Chi2 de comparaison égale à 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages, les résultats concernant cette rubrique peuvent être généralisés pour tous les travailleurs malgaches.

- **Le salaire onéreux** : rappelons que le travail n'est qu'une marchandise dont le prix est fonction de l'offre et de la demande. Pour les employeurs, les salariés arbitrent au départ entre temps de loisir et temps de travail. Si le salaire s'élève, le salarié réduira son temps de loisir pour travailler davantage. A l'inverse, il réduira son offre de travail pour augmenter son temps de loisir. Cette relation souligne que l'offre de travail émanant des salariés est fonction de la croissance du salaire réel. La rémunération importe grandement dès lors qu'il s'agit de choisir un emploi et de le conserver sur le long terme. Un salarié dont le salaire n'est pas estimé comme suffisant peut vite devenir un frein à la motivation de ce même salarié, et pire, il peut être une véritable cause de démission <sup>188</sup>. Toutefois, comme le niveau des besoins et des

---

<sup>187</sup> Avoir un emploi stable, un privilège dans ce monde, selon l'OIT, publié le 20-05-2015 par <http://www.rfi.fr/economie/20150520-travail-monde-precaire-oit-emploi-pauvrete-remuneration>, consulté le 29 septembre 2016.

<sup>188</sup> L'équipe dynamique entrepreneuriale, « En 2016, le salaire est-il la seule source de motivation des salariés ? Publié le 25/01/2016, [www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries](http://www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries), consulté le 28 juillet 2017.

aspirations du campagnard africain est très modeste, les résultats de cette estimation ont donné des niveaux de salaires très faibles. Encore, les besoins du travailleur africain ont été minimisés et les niveaux des salaires par catégorie sont restés très bas. C'est cette généralité concernant les travailleurs africains, ajouté à la colonisation qui a engendré chez eux et spécialement chez les Malgaches, l'acceptation d'un seuil très bas de la rémunération, leur à l'origine de la façon de parler « **aleo mihinan-kely toy izay mandry fotsy** » (il vaut mieux manger peu que de n'avoir rien à mettre sous les dents avant de dormir).

A travers les résultats de nos enquêtes, nous pouvons exprimer que le salaire onéreux ne se trouve qu'à la troisième position pour les résultats d'enquête concernant l'importance du salaire comme source de motivation, pourtant il obtient un score moyen de 4,46, un chiffre qui n'est pas éloigné de l'opinion de la plus haute importance. Ce qui explique que le salaire est d'une importance capitale pour les travailleurs malgaches mais il n'est pas le seul facteur de motivation. Ensuite, cette moyenne est strictement supérieure par rapport à l'écart-type caractérisant ainsi l'homogénéité des résultats obtenus sur la rubrique « le salaire onéreux » constitue ce qu'est un travail idéal. En effet, le p-value 0,01 inférieur à 0,05 entraîne le rejet de l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages obtenus pour chaque modalité ce qui traduit que ces résultats sont généralisables pour la population malgache et non pour l'échantillon seulement.

#### - La décision concertée

D'après l'entretien que nous avons eu avec un conseiller confédéral des syndicats de Madagascar, vu l'utilisation du proverbe « **Tsy misy mangidy ohatran'ny sakay fa rehefa teny ieràna lany iany** » (rien n'est plus mauvais que le piment mais concerté, on le termine quand même), les Malgaches aiment surtout le dialogue dans la vie quotidienne. Dans le monde professionnel, ce dialogue est concrétisé par la concertation. Il a expliqué aussi que dans les entreprises franches, la définition des targets<sup>189</sup> est imposé et n'est pas concerté. Dès fois même, les employeurs imposent le double de la capacité journalière des travailleurs.

Les résultats d'enquête attestent l'importance de la concertation pour les travailleurs Malgaches dans l'entreprise étant donné que nous avons obtenu un score moyen de 4,43, un score moyen avoisinant l'opinion 5 évoquant de la plus haute importance de la concentration. Mais l'écart-type que nous avons obtenus est inférieur par rapport à ce score moyen traduisant l'homogénéité des opinions des gens sur la conception de ce qu'est un travail idéal pour eux

---

<sup>189</sup> Objectif quotidien des travailleurs par nombre de pièces finis.

et notamment un travail avec lequel, les décisions prises sont concertées avec les membres de l'équipe, un travail qui leur permet d'être à l'aise avec de meilleures conditions matérielles de travail et également un travail leur permettant d'avoir un temps pour leurs vies personnelles. Le test de Chi<sup>2</sup> de comparaison des pourcentages est égal à 0,01 inférieur à 0,05 traduit le rejet de l'hypothèse nulle d'égalité de ce fait, nous pouvons dire que les pourcentages obtenus des modalités de chaque rubriques diffèrent les uns des autres et que d'une manière générale, ces faits représentent ceux de la population.

La conception d'un travail idéal ainsi déterminée, la relation au travail est importante à savoir afin de déterminer les sources de motivations au travail.

### 3.2.4.1.2. Organisation interne

Rappelons que l'organisation et structure de l'entreprise, nous pourrions faire une comparaison avec le corps d'un grand sportif qui utilise tous ses atouts pour donner le meilleur de lui-même et finalement obtenir des résultats très satisfaisants. Et bien pour l'Entreprise c'est un peu la même chose, il faut adapter la structure, **motiver les collaborateurs** et améliorer sans cesse, et de manière harmonieuse, l'organisation<sup>190</sup>. Les formes d'**organisation** (ou **structure**) **d'une entreprise** définissent la façon dont est découpé et coordonné le travail au sein d'une entreprise<sup>191</sup> et le mode de **fonctionnement** qui en découle. Cette organisation peut changer d'une entreprise à une autre, c'est la raison pour laquelle, une étude empirique concernant l'organisation interne des entreprises confrontées aux travailleurs à Madagascar est faite.

Ces résultats sont témoignés par la vérification de la fiabilité des items : structure hiérarchique, enfreindre les règles, communication interne et la langue maternelle malagasy que nous avons définis qu'ils déterminent vraiment la rubrique organisation interne.

**Tableau N°29 : Organisation interne**

<b>Organisation interne</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Indécis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>TOTAL</b>
Structure hiérarchique	10,50%	10,50%	22,30%	29,90%	26,90%	100%
Enfreindre les règles	2,30%	12,00%	13,80%	37,60%	34,30%	100%
Bonne communication	3,30%	4,30%	6,40%	53,50%	32,50%	100%
Langue	1,50%	4,10%	6,40%	21,20%	66,80%	100%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

<sup>190</sup><https://www.leblogdudirigeant.com/la-definition-de-lorganisation-dans-une-entreprise> consulté le 01/11/16.

<sup>191</sup>Richard Soparnot, *Management des entreprises: Stratégie. Structure. Organisation.*, Avant-propos, Dunod, 2009, p.4.

De ce fait, l'analyse des résultats a donné la valeur alpha de Cronbach égale à 0,71 supérieur à 0,7 qui traduit que les items qui forment la sous-variable organisation interne sont vraiment ses déterminants. Nous tirons également de ce résultat que d'après le test de Chi2 d'indépendance, les opinions sur l'organisation interne dépendent particulièrement de ces caractéristiques étant donné que le p-value de 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'indépendance ce qui confirme que c'est une vérité pour toute la population malgache.

Ces résultats ont été transformés en des scores qui varient de 1 (représentant l'opinion pas du tout d'accord) à 5 (représentant l'opinion tout à fait d'accord). Ce scoring est synthétisé par le tableau ci après.

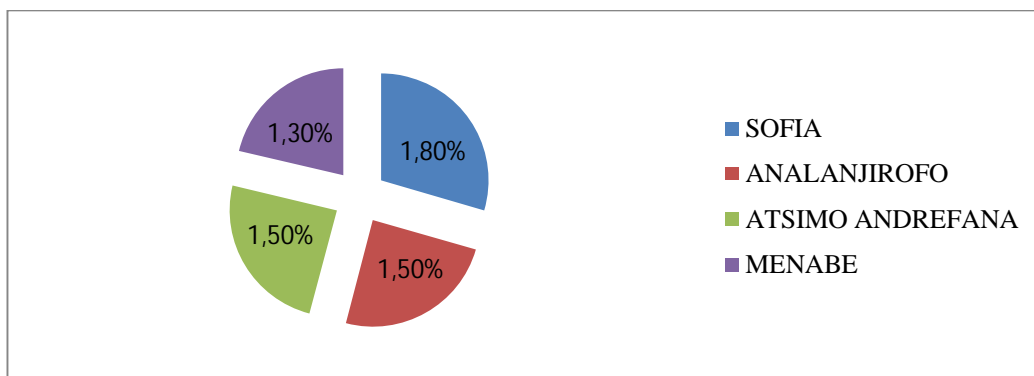
**Tableau N°30: Résultats du scoring de l'organisation interne**

Score de l'organisation interne	Valeur moyenne	Ecart type
Langue	4,48	0,9
Concertation	4,07	0,93
Enfreindre les règles	3,9	1,08
Structure hiérarchique	3,52	1,28

Source : Résultats d'enquête, 2017

En illustrant ces résultats sous forme de graphique, nous avons la représentation suivante.

**Figure N°5 : Valeur moyenne de l'organisation interne**



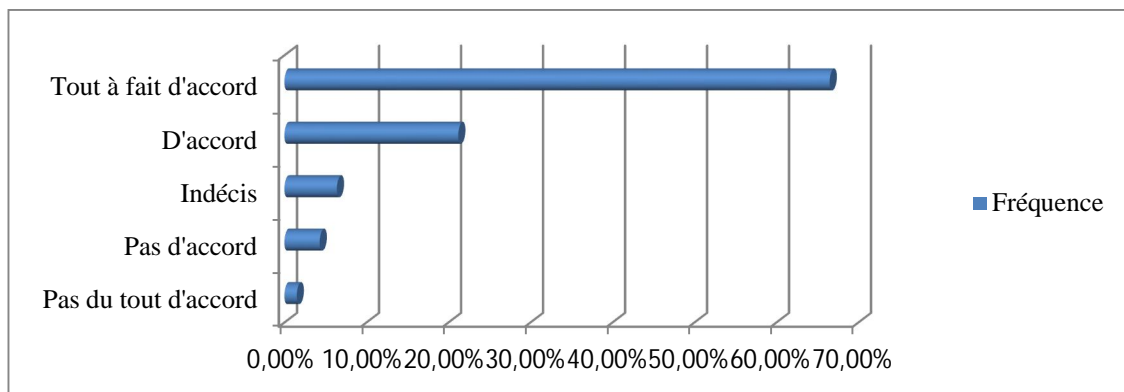
Source : Résultats d'enquête, 2017.

A travers ces aboutissements, nous pouvons apercevoir que l'utilisation de la langue maternelle malagasy prime chez les malgaches afin d'avoir une bonne organisation interne du travail (langue de communication). Nous pouvons également tirer de ce résultat que tous les écarts-types de chaque déterminant sont faibles par rapport aux valeurs moyennes, cela traduit qu'il existe une certaine homogénéité des opinions des gens sur chacune des caractéristiques composant l'organisation interne de l'entreprise.

- L'utilisation de la **langue maternelle « malagasy »** est très appréciée lorsqu'on parle d'une bonne organisation que ce soit à l'école, à la maison ou au travail. Nous avons constaté que les Malgaches sont à l'aise quand ils discutent entre eux avec leur langue maternelle. Certes, peu de personnes maîtrisent complètement cette langue tant à l'oral qu'à l'écrit car l'impact de la colonisation a fait que les gens devaient parler la langue française à la fois dans leur quotidien que durant les heures passées à l'école. Aussi avec l'arrivée de la mondialisation, il y a des termes qui n'ont pas de significations exactes en malagasy.

Concernant les résultats d'enquête sur la langue malagasy, nous obtenons la représentation graphique ci-après.

**Figure N°6: Importance de la langue maternelle malagasy**



Source : Résultats d'enquête, 2017.

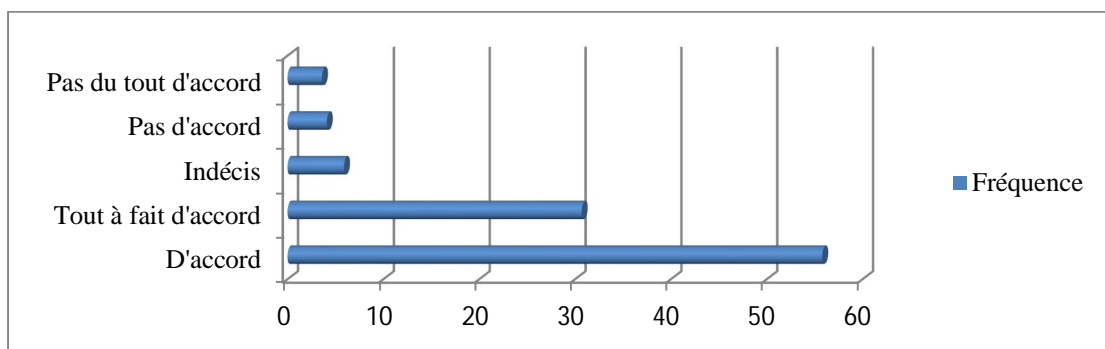
A travers ce graphe, nous pouvons évoquer que la langue malagasy reste la langue parlée et celle qui met à l'aise les travailleurs malagasy pour communiquer que ce soit dans la vie quotidienne ou dans leurs vie professionnelle étant donné que le score moyen obtenu est de 4,48, un chiffre qui est proche de l'opinion 5 (tout à fait d'accord). En effet, 6 à 7 personnes sur dix parmi les enquêtées ont choisi l'opinion 5 tout à fait d'accord, une à deux personnes sur dix optent pour l'opinion 4 d'accord et le reste n'obtient que de faibles pourcentages. Ces résultats traduisent donc l'importance de la langue maternelle malagasy.

- Pour la **communication interne**, même si les Malgaches sont réputés pour ne pas avoir un bon sens de la communication (fruit de la culture « respect de l'âge », qui interdit le droit à la parole aux petits « **kely tsy mba mamindro** », ils sont devenus des individus qui ne savent pas vraiment communiquer, même quand ils discutent entre eux, ils ne disent jamais directement ce qu'ils pensent mais faire le tour avant d'arriver au vif du sujet), ils la considèrent quand même comme un grand facteur qui tient un rôle majeur dans le bon

déroulement du travail. En cohérence avec la conception d'une bonne relation de travail, elle est appréciée par la grande majorité des Malgaches.

Parallèlement, l'enquête que nous avons menée auprès d'un échantillon de travailleurs a fait sortir un score moyen de 4,07 se situant entre les deux opinions 4 évoquant l'accord et 5 évoquant l'opinion tout à fait d'accord. Nous avons constaté que cinq personnes sur dix ont choisi l'opinion 4 évoquant leurs accords en l'importance d'une bonne communication interne dans le monde professionnel, trois à quatre personnes ont opté pour l'opinion 5 évoquant un accord total afin d'avoir une harmonisation au travail. En illustrant ces résultats<sup>192</sup>, sous forme de graphique, nous obtenons la représentation ci-après :

**Figure N°7 : L'importance de la concertation lors de la prise de décision**



Source : Résultats d'enquête, 2017

- Quant au déterminant d' « **enfreindre les règles** », les résultats que nous avons eus avec l'échelle de valeur le respect de l'ordre établi, les malgaches n'aiment pas perturber l'ordre établi. La situation « ne pas enfreindre les règles » est une situation mise en relief à la faible statistique des employés qui passe au conseil de disciplines d'une part, et d'autre part le motif de licenciement par infraction des règlements internes des entreprises, voire l'inexistence des procès opposant les employés et les employeurs sous motif de non respect des règlements internes.

Ce constat est confirmé par les résultats d'enquête car nous obtenons une moyenne de 3,9 qui permet de dire que les Malgaches n'aiment pas perturber l'ordre établi vu que ce score se rapproche de l'opinion 4 évoquant l'accord avec la proposition qu'il ne faut pas enfreindre les règlements intérieurs de l'entreprise même si le travailleur trouve que c'est pour le bien de l'entreprise ou de son activité.

<sup>192</sup>Tableau source présenté en annexe : tableau à plat des décisions concertées.

**Tableau N°31 : Fréquence de la transgression du règlement intérieur**

Enfreindre les règles	Fréquence	Intervalles de confiance
D'accord	37,6	32,8% < 37,6 < 42,4%
Tout a fait d'accord	34,3	29,6% < 34,3 < 39,0%
Indécis	13,8	10,4% < 13,8 < 17,2%
Pas d'accord	12	8,8% < 12,0 < 15,2%
Pas du tout d'accord	2,3	0,8% < 2,3 < 3,8%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

D'après ce tableau, nous pouvons dire que les Malgaches sont disciplinés en termes de règlements intérieurs étant donné qu'environ 3 à 4 personnes sur dix parmi les individus enquêtés ont choisi cette modalité. Pour l'opinion 5 évoquant l'accord total, nous voyons qu'environ 3 personnes sur dix ont choisi cette option. Le reste n'occupe que de faibles pourcentages. Cependant la valeur du p-value égal à 0,01 inférieur à 0,05 implique qu'on doit rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages. Ce qui permet la généralisation de ces faits sur toute la population.

- **Structure hiérarchique :** rappelons que reposer le choix sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité est l'acceptation d'une pluralité du commandement, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence. Cette spécialisation rend personnel très efficace mais développe la possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités. Par constat, la direction dans les entreprises malgaches, avec la distance hiérarchique qui existe tant dans la vie familiale que dans le monde professionnel, avoir beaucoup de personnes sur le niveau hiérarchique supérieur est évité.

Ce constat coïncide avec les résultats empiriques obtenus vu que, premièrement, nous pouvons remarquer une certaine homogénéité des citations des personnes enquêtées sur la conception de la structure hiérarchique idéale à adopter dans une entreprise étant donné que l'écart –type 1,28 est faible par rapport à la valeur moyenne 3,52 ; deuxièmement, ce score moyen se rapproche de l'opinion d'accord.



**Tableau N°32 : Fréquence de la structure hiérarchique**

Structure hiérarchique	Fréquence	Intervalles de confiance
D'accord	56,80%	51,9% < 56,8 < 61,7%
Indécis	22,30%	18,1% < 22,3 < 26,4%
Pas du tout d'accord	21,00%	16,9% < 21,0 < 25,0%
TOTAL OBS.	100%	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

Après regroupement des modalités tout à fait d'accord et d'accord, 56,8% des personnes enquêtées sont d'accord avec l'idée d'éviter une structure hiérarchique à plusieurs patrons ou chefs, 22,3% sont indécises et 21% ne sont pas d'accord (après regroupement des modalités pas du tout d'accord et pas d'accord).

#### - Style de direction

Force est de constater que les employés malgaches sont encore sous le style de direction paternaliste. Cela reste encore une attitude très répandue chez les employeurs dans les pays africains. Ce style est adopté pour être en cohérence avec la culture nationale qui, attribue une grande importance sur le respect de l'âge où le « concept d'égalité sociale (...) ne peut pas exister à Madagascar. (Car) dans toute situation on (les Malgaches) se positionne soit en « *Raiamandreny* », soit en « *Zanaka* ». (...) Tout cela va donc institutionnaliser un fait admis depuis la nuit des temps, à savoir la division des Malgaches en deux catégories bien définies et sans contestation possible : les « *Raiamandreny* » (littéralement « le père et la mère », par extension le supérieur ou chef) et les « *Zanaka* » (littéralement les « enfants », par extension l'inférieur ou le peuple). » Un proverbe qu'elle rapporte insiste sur le fait que les « *raiamandreny* » ont toujours raison. Sa traduction est la suivante : aucun « *raiamandreny* » ne tendra une pierre brûlante à son enfant. Ceci s'explique car « un « *raiamandreny* » ne veut que le bien de ses enfants. Cette culture forge les comportements des personnes et devient ancrée même dans la vie professionnelle.

Selon les inspecteurs du travail, ainsi que les responsables en entreprise, le style de direction adopté par la plupart des entreprises malgaches ou entreprises étrangères implantées à Madagascar est le style **paternaliste** où le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés (illustration de la relation hiérarchique entre parents – enfants dans la famille malgache). Il prend autoritairement les

décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation (tout comme les parents qui sanctionnent corporellement leurs enfants mais les gâtent quand mêmes). Ces résultats sont confirmés par les résultats d'enquête. Qui sont synthétisés dans le tableau ci après :

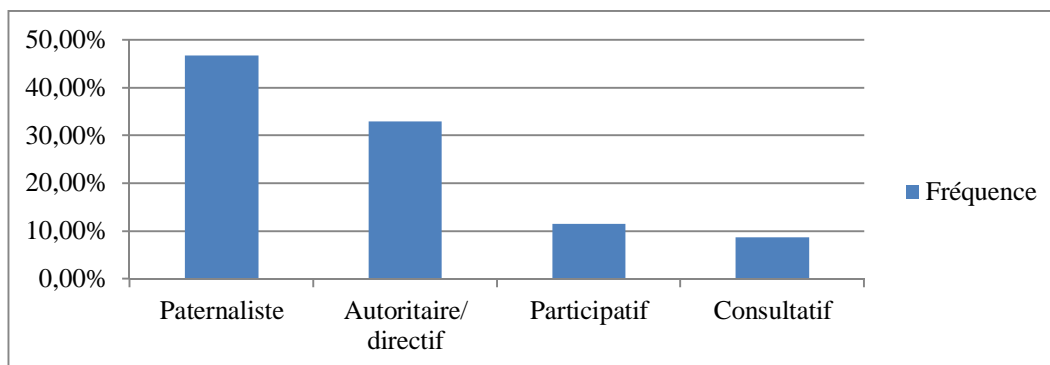
**Tableau N°33 : Style de direction**

Style de direction	Fréquence	Intervalles de confiance
Paternaliste	<b>46,80%</b>	41,9% < 46,8 < 51,7%
Autoritaire/ directif	33,00%	28,3% < 33,0 < 37,7%
Participatif	11,50%	8,3% < 11,5 < 14,7%
Consultatif	8,70%	5,9% < 8,7 < 11,5%
TOTAL OBS.	100%	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

En transformant ces données sous forme de graphique, nous obtenons la représentation ci après.

**Figure N°8 : Fréquence du Style de direction**



Source : Résultats d'enquête, 2017.

A travers ces résultats, nous pouvons dire que le style **paternaliste** domine parmi les styles de direction adoptés par les entreprises à Madagascar car il a obtenu le pourcentage statistiquement majoritaire de 46,80%, contre 33% pour le style autoritaire qui se positionne à la seconde place, 11,30% des personnes enquêtées affirment être dirigées sous le style participatif et 8,70% seulement sont dans une entreprise ayant adopté le style consultatif. Le test de Chi2 de comparaison affirme qu'il existe une différence significative entre les faits car le p-value est de 0,01 inférieur à 0,05. Ce qui justifie la généralisation sur toute la population étudiée.

### 3.2.4.1.2. Relation interne du travail

Certains travailleurs pensent que, pour bien s'épanouir au travail, la relation entre collègues est très importante. Pourtant, d'autres ne tiennent même pas compte de son importance étant donné qu'ils ne cherchent pas à tisser des relations mais seulement dans le but de se procurer la rémunération pour pouvoir survivre.

Les inspecteurs du travail, lors de nos entretiens, ont affirmé que les Malgaches dans le monde du travail ne se font pas confiance, vu la pénibilité de la vie et vu l'existence, malgré le respect de la valeur fondamentale « Fihavanana », des collègues ou même des amis jaloux peuvent tout faire pour s'emparer de leurs postes. Les Malgaches ne sont pas de nature compétitive en respectant toujours le « Fihavanana » et enfin le respect de l'âge est une marque d'une bonne relation de travail.

Ces résultats d'entretien sont attestés par ceux des recherches empiriques étant donné que la valeur du coefficient alpha de Cronbach<sup>193</sup> est ici égale à 0,40. Un résultat qui traduit que les items méfiance entre collègues, compétition entre collègues, l'attribution des postes par rapport à l'âge et le favoritisme qui peut créer un conflit au travail, supposés être des facteurs qui composent la variable relation interne au travail sont insuffisants pour la déterminer. Nous devons procéder par éliminer un à un les items afin de déterminer lequel d'entre eux n'en font pas partie et savoir lesquels d'entre eux sont à retenir.

En effet, Après avoir éliminé la rubrique « favoritisme qui crée des conflits », nous avons remarqué une amélioration de la valeur du coefficient alpha de Cronbach à 0,71 supérieur 0,7. Ce résultat nous permet de retenir les trois rubriques : « la compétition entre collègue crée du mal », « il ne faut pas accorder une confiance aveugle envers tous les collègues » et « le poste en fonction de l'âge ».

**Tableau N°34 : Déterminants de relation interne du travail**

<b>Relation interne au travail</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Indécis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Méfiance entre collègues	6,90%	14,30%	6,60%	48,80%	23,30%
Compétition entre collègue	2,80%	2,80%	5,10%	39,90%	49,40%
Poste en fonction de l'âge	5,90%	23,80%	1,00%	48,10%	21,20%
Ensemble	5,20%	13,60%	4,30%	45,60%	31,30%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

<sup>193</sup> Tableau source : Tableau multiple de la relation interne présenté en annexe 3.

Le test de Chi2 d'indépendance indique le rejet de l'hypothèse nulle d'indépendance, en effet, le p-value égal 0,01 inférieur à 0,05 veut dire que les opinions des gens s'éparpillent entre les déterminants de la relation interne au travail qui représentent celles des travailleurs malgaches.

En convertissant ces résultats en des grandeurs qui varient de 1 évoquant une opinion pas du tout d'accord à 5 évoquant une opinion tout à fait d'accord, nous obtenons le tableau de scores ci-après.

**Tableau N°35 : Scoring de la relation interne au travail**

Relation interne du travail	Valeur moyenne	Ecart type
Méfiance entre collègues	4,3	0,91
Compétition non fructueuse	3,67	1,18
Poste en fonction de l'âge	3,55	1,23

Source : Résultats d'enquête, 2017.

D'après ce tableau, les écart-types sont faibles par rapport aux scores moyens et traduisent l'homogénéité des opinions des gens sur la relation interne au travail.

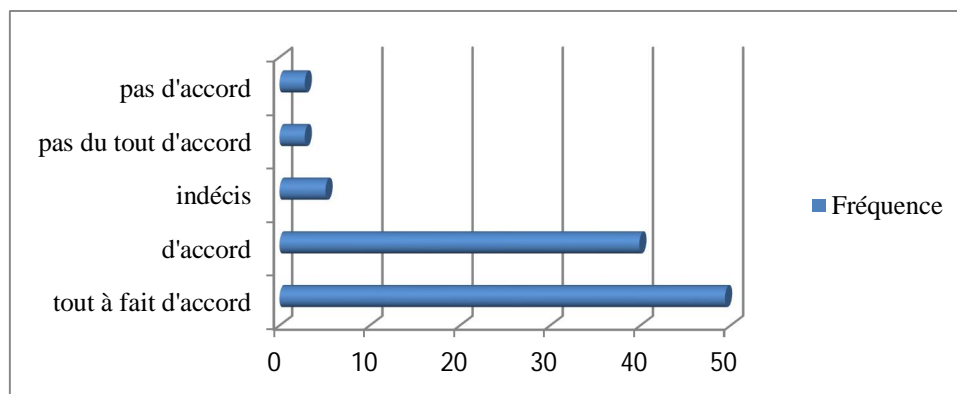
#### - Accorder la confiance ou la méfiance entre collègues

Concernant la rubrique « méfiance entre collègues », les Malgaches ont un proverbe qui souligne l'idée de la confiance et la méfiance entre amis : « **ataovy maro ny namana fa iray ihany no itokio** » ce qui signifie qu'on peut avoir beaucoup d'amis, mais il ne faut faire confiance qu'à un seul. C'est un proverbe qui traduit qu'il faut choisir les personnes à qui on peut faire confiance. Cela se forge dans leurs esprits car il existe des gens qui ne veulent que faire du mal à autrui pour s'emparer facilement de sa place.

Dans le monde professionnel, les travailleurs malgaches ne se font pas confiance étant donné le nombre considérable de personnes qui recherchent du travail, mais aussi imprégnés du proverbe qui vient d'être cité. Le score moyen obtenu est de 4,3, un résultat qui se rapproche de l'opinion tout à fait d'accord avec la proposition « il faut se méfier des collègues ». Cette valeur moyenne est strictement supérieure par rapport à l'écart-type qui signifie que les citations des gens sur la confiance entre collègues sont homogènes. Le test de Chi2 de comparaison 0,01 inférieur 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité, les résultats obtenus de chaque modalité sont différents.

D'après le graphe présenté ci après<sup>194</sup>, nous pouvons confirmer que la modalité tout à fait d'accord avec la méfiance entre collègues a obtenu le plus de choix avec 4 à 5 personnes sur dix. Pour la modalité, d'accord, 3 à 4 personnes sur dix l'ont choisi. Ce qui confirme que les malgaches se méfient entre eux dans le monde professionnel. La raison d'être de cette méfiance est surtout causée par la jalousie qui peut régner entre Malgaches.

**Figure N°9: Fréquence de la méfiance entre collègues**



Source : Résultats d'enquête, 2017.

#### - La compétition crée plus de mal que de bien

Concernant la conception de la compétition entre collègues, suites aux entretiens que nous avons effectués auprès des responsables d'entreprise et des inspecteurs du travail, les Malgaches ne sont pas compétitifs du fait de l'existence du socle de la culture nationale « le fihavanana ». Afin de ne pas créer des conflits entre eux, ils évitent la compétition.

Cette situation est soutenue par les résultats de nos enquêtes étant donné que les Malgaches trouvent que la compétition entre collègue ne fait que créer plus de mal que de bien dans la relation entre eux, voire constituer une source de démotivation au travail. En d'autres termes, la compétition au travail détruit les relations internes.

<sup>194</sup> Annexe 3, Tableau source : Tableau : Méfiance entre collègues présenté.

**Tableau N° 36: Fréquence de la compétition non fructueuse**

Compétition non fructueuse	Fréquence	Intervalles de confiance
D'accord	48,8	43,9% < 48,8 < 53,8%
Tout à fait d'accord	23,3	19,1% < 23,3 < 27,5%
Pas d'accord	14,3	10,9% < 14,3 < 17,8%
Pas du tout d'accord	6,9	4,4% < 6,9 < 9,4%
Indécis	6,6	4,2% < 6,6 < 9,1%
TOTAL OBS.	100	

Source : Résultats d'enquête, 2017.

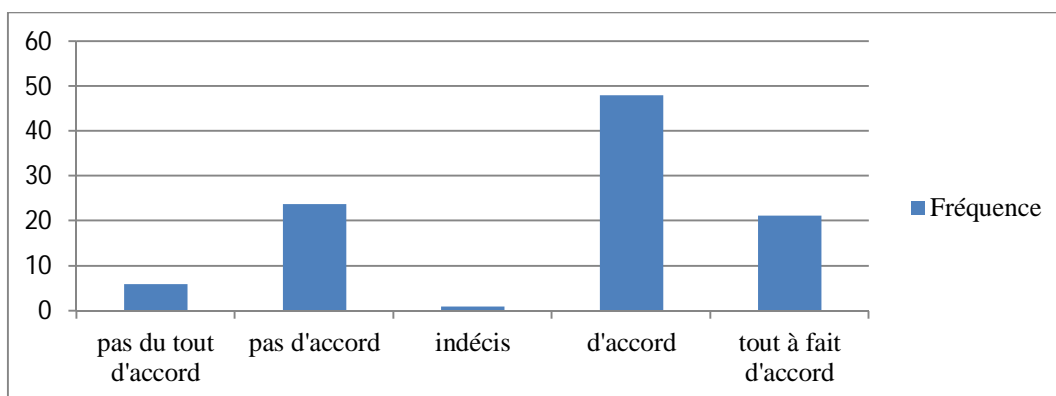
Cette caractéristique a obtenu un score moyen de 3,67 et un écart-type de 1,18, un résultat qui traduit dans un premier temps que les citations des gens sur la compétition entre collègues sont homogènes étant donné que l'écart-type est faible par rapport à la moyenne. Aussi, cela nous permet de dire que ce score moyen se rapproche de l'opinion 4 évoquant l'accord des personnes enquêtées. Et que 4 à 5 personnes sur dix ont choisi cette modalité, 1 à 2 personnes sur dix sont pour l'opinion tout à fait d'accord, une personne sur dix pour l'opinion pas d'accord. Le test de Chi2 de comparaison 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages et permet de dire d'une manière générale que les travailleurs malgaches ne trouvent pas la compétition comme une source de motivation mais plutôt comme frein.

#### - Poste en fonction de l'âge

La diminution de la polyvalence avec l'âge est une tendance observée depuis plusieurs années dans les enquêtes statistiques françaises. Les explications les plus fréquemment avancées font référence à une baisse de la motivation avec l'âge et à des difficultés de s'adapter aux changements<sup>195</sup>.

Concernant cette caractéristique, les opinions des gens sont homogènes étant donné que la valeur de l'écart-type 1,23 est faible par rapport au score moyen de 3,55. Même avec l'existence de la valeur malgache « respect de l'âge », les Malgaches sont contre l'idée que l'âge soit un facteur d'obtention d'un poste à responsabilité (ce qui n'attribue pas de chance aux jeunes). Le score moyen obtenu égal à 3,55 le confirme vu que cette moyenne se rapproche de l'opinion 4 « d'accord ».

<sup>195</sup> **Corinne Gaudart**, « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 5-2 | 2003, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 27 octobre 2017. URL : <http://pistes.revues.org/3323>.

**Figure N°10: Fréquence de la rubrique poste occupé pas en fonction de l'âge**

Source : Résultats d'enquête, 2017.

A travers ce graphe (tableau source présenté en annexe)<sup>196</sup>, nous voyons que l'opinion 4 est la plus appréciée des Malgaches et qu'environ 4 à 5 personnes sur dix parmi les individus enquêtés l'ont choisie. Les opinions 2 pas d'accord et 5 tout à fait d'accord sont choisies par une à deux personnes sur dix. Le test de Chi2 de comparaison 0,01 inférieur à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages. Ce qui affirme que ces données peuvent représenter les opinions de toute la population malgache.

### 3.2.4.1.3. Principaux facteurs de motivation

Rappelons qu'une personne motivée peut devenir productive dans l'entreprise et que cette dernière ne peut atteindre l'objectif qu'elle vise qu'en ayant une équipe motivée. Un souci majeur de l'atteinte ou non de cet objectif est d'une importance capitale pour l'entreprise. Mais faut-il en premier lieu savoir les principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches afin de mieux les traiter pour qu'ils atteignent le développement de l'entreprise ?

De nos jours, des changements majeurs ont eu lieu : les salariés ne sont plus prompts à rester plusieurs années dans la même entreprise, une évolution de carrière se calcule difficilement dans la même entreprise, les perspectives sont toujours meilleures dans les autres entreprises, et pour ce qui est du salaire, c'est aujourd'hui une variable secondaire. En effet, le salaire n'est plus l'arme principale des entreprises pour attirer des salariés qualifiés et reconnus. Selon une récente étude, 37% des salariés interrogés ont confié avoir changé d'emploi tout d'abord par nécessité, 18% pour la sécurité de l'emploi et le climat de travail, seulement 17% pour l'aspect financier. Il faut aujourd'hui un véritable climat social de qualité, une ambiance de travail

<sup>196</sup> Tableau source : Poste occupé pas en fonction de l'âge, présenté en annexe 3.

propice à l'absence de stress et de pression, tout un ensemble de critères qui poussent les salariés à rester quelques années de plus dans la même entreprise<sup>197</sup>.

Les résultats de nos enquêtes confirment par l'analyse du coefficient alpha de Cronbach de vérifier la fiabilité des items : le salaire, le prestige, l'accomplissement et la peur de sanction adoptés pour déterminer le variable principal « facteur de motivation ». Ici, la valeur du coefficient alpha de Cronbach<sup>198</sup> égale à 0,72 inférieur à 0,7 nous permet de dire que ces items caractérisent de façon objective les principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches. Le test de l'indépendance Chi2 a fait sortir une valeur du p-value égal à 0,01 inférieur à 0,05 implique qu'on doit rejeter l'hypothèse nulle d'indépendance entre les déterminants de la motivation des travailleurs malgaches et que ces faits peuvent être vrais pour tout employé à Madagascar.

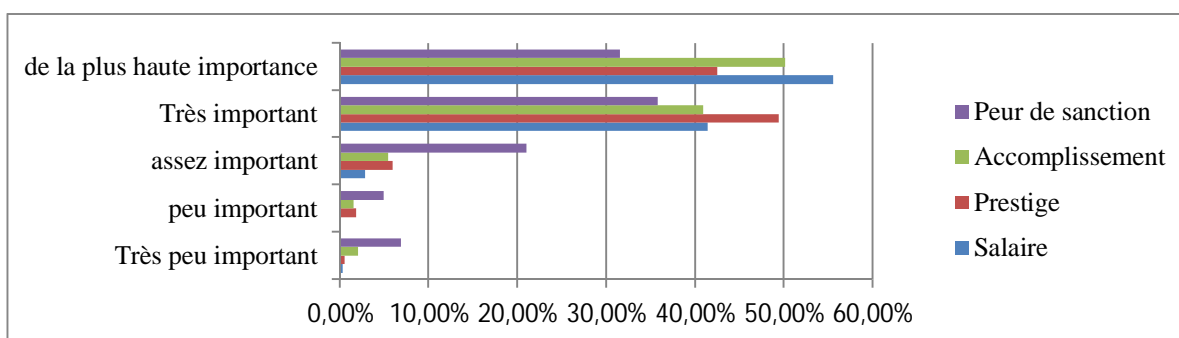
**Tableau N°37 : Les caractéristiques de la motivation au travail**

Motivation au travail	Très peu important	Peu important	Assez important	Très important	De la plus haute importance	TOTAL
Salaire	0,30%	0,00%	2,80%	41,40%	55,50%	100%
Prestige	0,50%	1,80%	5,90%	49,40%	42,50%	100%
Accomplissement	2,00%	1,50%	5,40%	40,90%	50,10%	100%
Peur de sanction	6,90%	4,90%	21,00%	35,80%	31,50%	100%

Source : Résultats d'enquête, 2017.

En illustrant ces résultats sous forme de graphique, nous avons la représentation ci après.

**Figure N° 11: Principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches**



Source : Résultats d'enquête, 2017.

<sup>197</sup> L'équipe dynamique entrepreneuriale, « En 2016, le salaire est-il la seule source de motivation des salariés ? Publié le 25/01/2016, consulté le 28 juillet 2017 sur [www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries](http://www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries).

<sup>198</sup> Tableau source : Items sur la motivation au travail, présenté en annexe 3.



D'après ce graphe, nous pouvons voir que le salaire est très apprécié des Malgaches et tient une grande place parmi toutes les propositions dans la détermination des facteurs principaux de la motivation. Toutefois, même si l'argent se positionne à la première place, nous pouvons constater que sa différence par rapport à l'accomplissement au travail n'est pas rédhibitoire en ce qui concerne la première modalité de réponse « de la plus haute importance », suivi de la rubrique « prestige » et finalement la « peur de sanction ».

En toute certitude, le salaire n'est plus la principale source de motivation. Il suffit de se tourner du côté des entreprises comme Air France ou Orange, où les climats sociaux sont parfois délétères pour comprendre que l'aspect pécuniaire ne l'emporte plus sur le reste, sur les conditions générales de travail. Un changement important, symbolique de notre époque où la qualité de vie prend le pas sur l'aspect financier et économique. « L'argent motive le salarié oui, mais cela ne suffit plus aujourd'hui »<sup>199</sup>.

En transformant ces résultats en des scores variant de 1 (opinion très peu important) à 5 (opinion de la plus haute importance), nous pouvons déterminer qu'avec les déterminants des facteurs de motivation des travailleurs malgaches, le salaire prime, la raison pour laquelle les gens doivent quitter leurs foyers, leurs enfants et leurs familles tout le long de la journée. Pour eux, quoi qu'il en soit, le salaire est le premier facteur de la motivation au travail.

D'une manière générale, nous pouvons tirer de ces résultats que les écarts-types sont faibles par rapport aux valeurs moyennes respectives, des résultats qui traduit dans un premier temps l'homogénéité des opinions des personnes enquêtées sur les principaux facteurs qui les incitent à agir dans le bon sens de l'atteinte des objectifs.

Les résultats sous forme de score sont présentés dans le tableau ci après.

**Tableau N° 38: Scoring des facteurs de motivation des travailleurs malgache**

Motivation	Valeur moyenne	Ecart type
Salaire	4,52	0,58
Accomplissement	4,36	0,82
Prestige	4,31	0,71
Peur de sanction	3,8	1,14

Source : Résultats d'enquête, 2017

<sup>199</sup>L'équipe dynamique entrepreneuriale, « En 2016, le salaire est-il la seule source de motivation des salariés ? Publié le 25/01/2016, consulté le 28 juillet 2017 sur [www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries](http://www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries)

## - Le salaire

Actuellement, nous avons constaté que les salaires ont été basés sur la notion du « minimum vital » qui provient de l'analyse du genre d'existence qu'un Africain sans qualification et sans charge de famille peut accepter de mener compte tenu de son nouveau milieu et de son nouveau mode de vie comme travailleur salarié ; mais là encore, les besoins du travailleur africain ont été minimisés et les niveaux des salaires par catégorie sont restés très bas. Cette situation s'est maintenue jusqu'à présent à cause :

- d'une part, du volume important des demandes d'emplois et du caractère « prêt à toutaccepter » des demandeurs, et
- d'autre part, de la faiblesse du mouvement syndical africain et ceci malgré l'intervention des pouvoirs publics,
  - soit par l'encouragement des représentants des employeurs et des travailleurs à engager de leur propre initiative des négociations collectives,
  - soit en concluant des conventions collectives normales entre les employeurs et les syndicats,
  - soit en mettant sur pied des conseils des salaires d'industries, ou d'autres organismes de négociation en complément d'une législation promulguée sur la détermination des salaires.

La réalité des travailleurs en entreprise et plus particulièrement des travailleurs en zones franches, faute de diplôme ou de niveau d'études considérable, y trouvent refuge dans le but de gagner de l'argent pour pouvoir survivre. Peu importe les traitements qu'ils subissent, le plus important c'est de percevoir ce gagne pain la fin du mois ou les quinzaines du mois. Les travailleurs embauchés par les entreprises franches proviennent dans leur majorité de la couche de la population défavorisée : les jeunes qui n'arrivent plus à poursuivre leurs études et les chômeurs tant urbains que ruraux. Il y a des jeunes qui y travaillent pour y puiser de l'expérience dans une perspective de leur carrière future, mais ils sont rares<sup>200</sup>.

La recherche de ce salaire se manifeste par l'octroi des heures supplémentaires (cas Fréquent pour les travailleurs en zones franches) vu que, selon le BIT 2012, la quasi-totalité des salariés dans les entreprises franches travaillent à temps plein, pendant 8 à 10 heures par jour. Près de 86% des travailleurs effectuent des heures supplémentaires. 16% des travailleurs effectuent

---

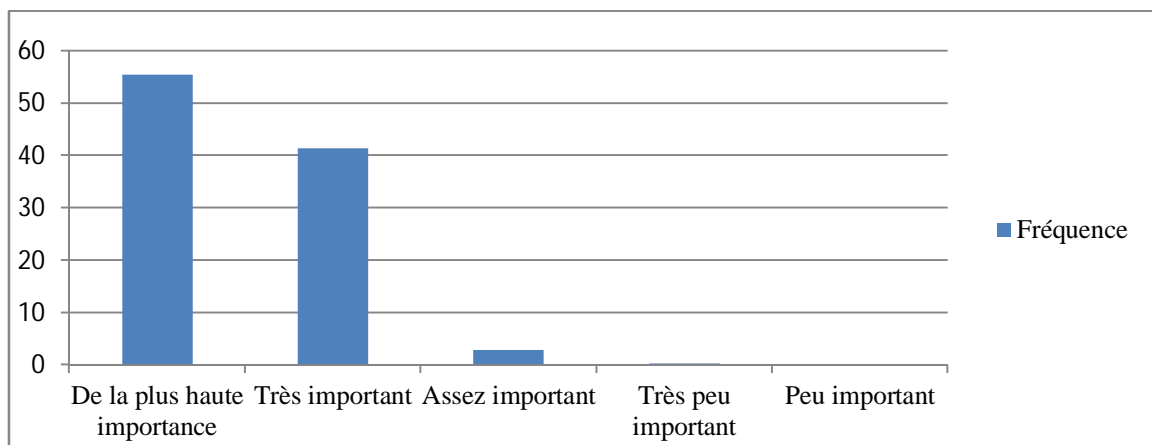
<sup>200</sup> Etude sur les zones franches à Madagascar dans Madagascar, zones franches, droits des travailleurs et stratégies syndicales, BIT 2012.

des heures supplémentaires de 20 à 40 heures par semaine malgré que la limite maximale, selon la législation et la réglementation, soit de 20 heures.

Dans les années 1930, la crise économique mondiale et ses effets sur les économies coloniales poussent les travailleurs à revoir leurs ambitions à la baisse. Le recul de l'activité économique, visible sur le terrain par la réduction de la production et des exportations de produits coloniaux, les licenciements massifs et la baisse du pouvoir d'achat, incite à accepter dans certains cas le sous - emploi et les bas salaires<sup>201</sup>.

Les résultats de nos enquêtes confirment ceux de la documentation et des entretiens expliquant du comment le salaire peut être très important pour les travailleurs. Etant le facteur le plus important pour les travailleurs, il a eu un score moyen de 4,52, un résultat qui se rapproche de l'opinion de la plus haute importance. En effet, 5 à 6 personnes sur dix ont opté pour cette citation, 3 à 4 personnes ont choisi l'opinion très important et le reste ont obtenu de faibles pourcentages. Quant à son écart-type, il est très faible par rapport à la moyenne évoquant l'homogénéité des citations des individus sur le point que le salaire constitue une source de motivation pour eux. Ainsi, nous avons rejeté l'hypothèse nulle d'égalité entre les résultats trouvés car ici le p-value s'est élevé à  $0,01 < 0,05$  ce qui confirme d'une manière générale que ces faits peuvent représenter tous les travailleurs malgaches.

**Figure N° 12: Fréquence de la rubrique salaire<sup>202</sup>**



Source : Résultats d'enquête, 2017

<sup>201</sup> Fabrice Anicet Moutangou. Une entreprise coloniale et ses travailleurs : la Société du Haut-Ogooué et la main d'œuvre africaine (1893-1963). Sociologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2013. Français.

<sup>202</sup> Tableau source : Tableau à plat de la rubrique salaire, présenté en annexe 3.

Nous pouvons déduire de ces résultats que l'opinion 5 évoquant la plus haute importance aux travailleurs est choisie par environ 5 à 6 personnes sur dix parmi les enquêtées ; environ 3 à 4 personnes ont opté l'opinion 4 évoquant une opinion « très importance du salaire comme facteur de motivation, et pour l'opinion 3, évoquant l'idée « assez importante », elle a acquis seulement 2,8%. Ces résultats traduisent que le salaire est le premier facteur de la motivation des travailleurs malgaches.

#### - **Accomplissement**

Après le facteur salaire, l'accomplissement du travail tient également un rôle très important pour les travailleurs quand on parle de motivation à Madagascar. Nous pouvons constater qu'il y a beaucoup de travailleurs qui sortent de leurs bureaux une dizaine, trentaine de minutes ou encore des heures seulement après l'heure de la sortie. La raison est en fait qu'il y ait encore du boulot non achevé et qui reste à faire pour le lendemain, alors, pour éviter un surplus de travail, ils essaient de le terminer avant de sortir. Concernant les ouvriers en zones franches qui sont rémunérés par rapport au nombre de pièces effectués. De ce fait, cela crée un auto-accomplissement des travailleurs. L'employé sera à la fois forcé indirectement à travailler mais également, plus il arrive à fabriquer plus de pièces, plus il sera rémunéré.

Le score moyen obtenu de « l'accomplissement du travail » est de 4,36, par rapport à la rubrique « salaire », la différence n'est pas rédhibitoire car c'est seulement de 0,16 points. Cette valeur moyenne traduit en premier lieu l'homogénéité des opinions des personnes enquêtées sur l'accomplissement du travail étant donné que l'écart-type est faible.

#### - **Prestige**

En ce qui concerne le prestige, nous pouvons constater dans la vie quotidienne que le nom du poste occupé par les gens peut aussi être source de motivation. Prenons l'exemple des instituteurs / institutrices des écoles primaires que ce soit publiques ou privées, ils perçoivent une toute petite somme qui ne valent pas grand-chose et qui est insuffisante pour faire face aux dépenses primaires du foyer, toutefois, on voit à travers leur geste, leur implication, leur préparation, leur préoccupation envers leurs élèves qu'ils honorent le travail qu'ils font et qu'ils s'en ont fiers.

Les résultats de nos enquêtes nous permet de dire que le prestige se trouve en troisième position concernant le choix des travailleurs malgaches, pourtant, il n'y a pas également une différence rédhibitoire entre lui et les deux premiers déterminants. Environ 4 à 5 personnes

sur dix ont choisi l'opinion très important, 3 à 4 personnes sur dix pour la plus haute importance et 5,9% pour l'opinion assez important. Des résultats qui permettent de dire que les Malgaches classent la rubrique Prestige en tant que facteur important de la motivation. Par contre, le test de Chi2 de comparaison  $0,01 < 0,05$  rejette l'hypothèse nulle d'égalité.

#### - **Peur de sanction**

Force est de constater que l'existence de sanction dans l'entreprise oblige les gens à agir dans les droits chemin (déterminés dans la convention collective) menant aux règlements internes du groupe.

Il existe deux types de rémunérations, la rémunération au temps et la rémunération à la pièce. Pour le système de rémunération au temps, le nombre de pièces à produire (target) sert de référence pour la détermination du salaire de base. Les travailleurs qui sont incapables d'atteindre les targets sont exposés à des **sanctions**. Ces sanctions se présentent sous forme **d'avertissements répétés** qui peuvent aboutir à des **renvois**<sup>203</sup>. Nous avons constaté que par peur de sanction, les travailleurs malgaches (en plus particulier les travailleurs dans les entreprises franches) font de leur mieux pour ne pas être licenciés (première préoccupation). Si les employés veulent garder leur poste, ils ont intérêts à bien travailler (au maximum) pour que cela ne leur arrive pas. Les recherches effectuées par le BIT confirment que la sanction, une contrainte, devient motivation (que ce soit positive ou négative) pour les employés.

D'après les recherches empiriques, elle a obtenu un score moyen de 3,8, un résultat qui se rapproche de l'opinion 4, « très important ». A cet effet, nous pouvons dire que l'existence de sanctions tient aussi un rôle majeur dans la motivation des travailleurs malgaches. Par contre l'élévation de ce score moyen par rapport à son écart-type traduit l'homogénéité des opinions des Malgaches sur la peur de sanction. Environ 2 à 3 personnes sur dix classent la peur de la sanction à l'opinion 5 évoquant une « plus haute importance » et entre 3 et 4 personnes sur dix la classent en très important. Et d'après le test de Chi2, l'hypothèse nulle d'égalité des pourcentages ne doit être retenue car le p-value égal à 0,01 est inférieur à 0,05.

---

<sup>203</sup> Etude sur les zones franches à Madagascar dans Madagascar, zones franches, droits des travailleurs et stratégies syndicales, BIT 2012.

### 3.2.4.4. Les niveaux des besoins

Pour nous permettre de faire l'analyse des résultats que nous avons obtenus à ce sujet, nous allons voir dans le tableau de fréquence ci-après les besoins secondaires des gens, ce qu'ils souhaitent acquérir dans la vie même si leurs salaires actuels ne leur permettent pas l'achat.

Durant l'enquête, les gens nous demandaient si leurs opinions sont vraiment utiles tout en sachant que la réalisation demeure dans l'impossible. Ce que nous voulons savoir, c'est seulement leurs souhaits, leurs désirs qui peuvent également devenir une source indirecte de motivation.

**Tableau N°39 : Fréquence des niveaux de besoins secondaires des travailleurs.**

Besoins secondaires	Fréquence	Intervalles de confiance
Construction d'une maison	81,1	77,2% < 81,1 < 85,0%
Etudes supérieures des enfants	48,6	43,6% < 48,6 < 53,5%
Achats voiture	44	39,1% < 44,0 < 48,9%
Voyages	29,2	24,7% < 29,2 < 33,7%
Achats meubles	8,4	5,7% < 8,4 < 11,2%
Rien du tout	3,6	1,7% < 3,6 < 5,4%
TOTAL OBS.	100	

Source : Résultats d'enquête, 2017

Ces résultats nous permettent de dire que la construction d'une maison est souhaitée par les Malgaches. Pour certains, les maisons ne se dévaluent jamais et avoir une maison permet d'éviter d'autres frais comme le loyer qui occupent une somme importante par rapport aux revenus. En effet, environ 7 à 8 personnes ont choisi cette modalité.

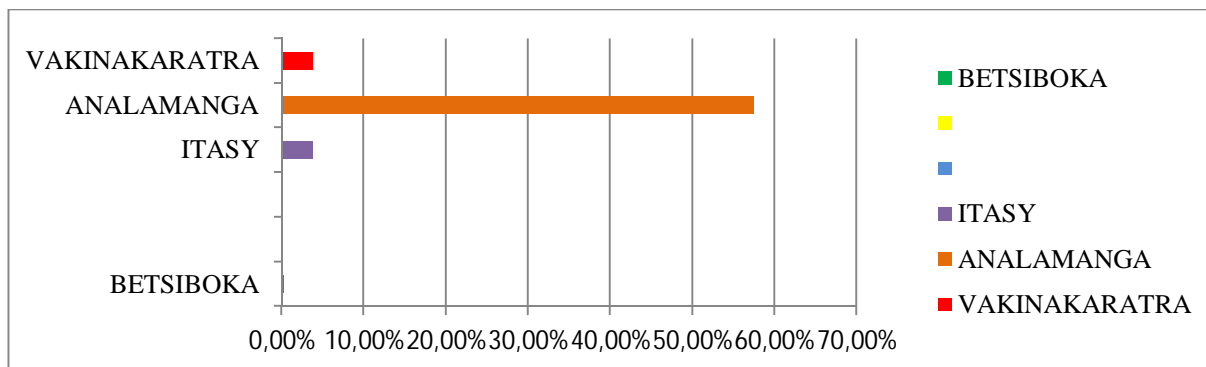
Avoir des enfants qui terminent leurs études supérieurs dans des universités renommées se trouve à la deuxième place, même si cela relève du domaine de l'utopie pour certains. Ici, environ 4 à 5 personnes sur dix ont choisi cette modalité. Cependant la valeur du p-value égal à  $0,01 < 0,05$  implique qu'on doit rejeter l'hypothèse nulle d'égalité entre les pourcentages de chaque modalité de réponse.

L'achat de voiture occupe la troisième place, 4 personnes sur dix souhaitent avoir une voiture.

Vient ensuite le souhait de pouvoir voyager surtout avec la famille (pour ceux qui sont mariés ou parents). 44% des personnes enquêtés ont ce désir. 8,4% des personnes enquêtées désirent acheter des meubles. Concernant la modalité « rien du tout », ce sont les gens qui disent être

rationnels et ne voulant pas être déçus, ils ne veulent rien souhaiter car déjà leur vie est si pénible qu'ils ne pourront songer à des besoins soi-disant secondaires.

**Figure N°13 : Fréquence des niveaux de besoins secondaires des travailleurs.**



Source : Résultats d'enquête, 2017

Les niveaux des besoins exprimés sont différents de prime abord, mais on les intègre dans la hiérarchie des besoins et des sources de motivations. Finalement ils se trouvent tous au niveau 1 et 2 de celle définie par MASLOW et que HERZBERG qualifie d'éléments « dissatisfiers », c'est-à-dire que leur absence fait mal. Dans la classification de HUGUES, ils font tous partie des besoins d'entretien (par exemple, quand ils disent qu'ils veulent : construire une maison c'est afin d'éviter les loyers mais également d'avoir un abri quand ils atteindront l'âge de la retraite ; avoir des enfants qui vont à l'Université, ce n'est pas seulement pour les biens de ces derniers, mais également dans l'espoir qu'un jour, ils auront une bonne place dans la Société, ils pourront gagner beaucoup d'argent et ils pourront les aider matériellement. C'est le « Valim-babena »<sup>204</sup>, (littéralement le prix de la portée au dos quand les enfants étaient encore petits). Les types des besoins suscités correspondent à la tendance statistique de survie et protection ; ils sont défensifs et impersonnels, contraignent à l'effort mais n'engendrent guère de satisfaction positive.

#### 3.2.4.4. Les freins

Parler de freins c'est parler de motivation quelque part. La connaissance d'un frein déclaré peut aider à constituer que ce soit directement ou indirectement une motivation.

Nous avons constaté que les travailleurs qui viennent des milieux défavorisés endurent tout, par peur de perdre leur emploi, source de stabilité financière mensuelle. Toutefois, s'ils

<sup>204</sup> Valimbabena : expression imagée, « babena » signifie porter sur le dos, « vali » le retour. Ce mot traduit bien les efforts fournis par les parents pour élever leurs enfants ;

trouvent d'autre emploi à revenu égal mais avec un bon traitement des employeurs, ils sont prêts à quitter leur poste actuel.

L'entretien que nous avons eu avec des anciens travailleurs en zones franches situé à l'île Maurice, nous a fait comprendre que ceux là souffraient non seulement de l'éloignement de leur famille, mais également de toutes sortes de discrimination comme percevoir des salaires différents malgré l'égalité du niveau hiérarchique, des tâches à effectuer, des heures de travail, être hébergés dans des taudis, etc. Ils disent tous qu'ils ont supporté cette situation durant les cinq premières années mais de leur côté, ils essayaient d'économiser au maximum afin de pouvoir monter un petit projet. Avec un peu d'économies, ils ont quitté Maurice pour rentrer auprès de leurs foyers.

Ces entretiens sont confirmés par ce que Midi-Madagasikara a diffusé à propos des situations des travailleurs en zone franches à l'île Maurice. Comme la plupart d'entre elles sont également présentes à Madagascar, les entreprises franches mauriciennes connaissent bien la pratique salariale dans la zone franche malgache. Et elles appliquent un taux juste un peu plus élevé que celui des salaires à Madagascar. « Le salaire d'embauche est d'environ 2100 roupies (environ 525.000 Fmg) pour les ouvriers malgaches, alors que le Mauricien touche en première année d'embauche 3000 roupies (environ 750.000 Fmg) (année 2003). Et la différence de traitement ne s'arrête pas au niveau du salaire de base puisque si les ouvriers mauriciens bénéficient d'un certain nombre d'avantages extra-salariaux comme le gaz, la nourriture et le logement, les ouvriers malgaches sont entassés comme des esclaves dans des taudis<sup>205</sup>.

Les résultats d'enquête affirment qu'un mauvais traitement de la part des employés peut créer un climat de démotivation des travailleurs.

---

<sup>205</sup> Edmond RAKOTOMALALA, Zone franche : Sort peu enviable pour les travailleurs malgaches à Maurice, Midi-Madagasikara, parution du 22/01/2003



**Tableau N° 40 : Fréquence des freins**

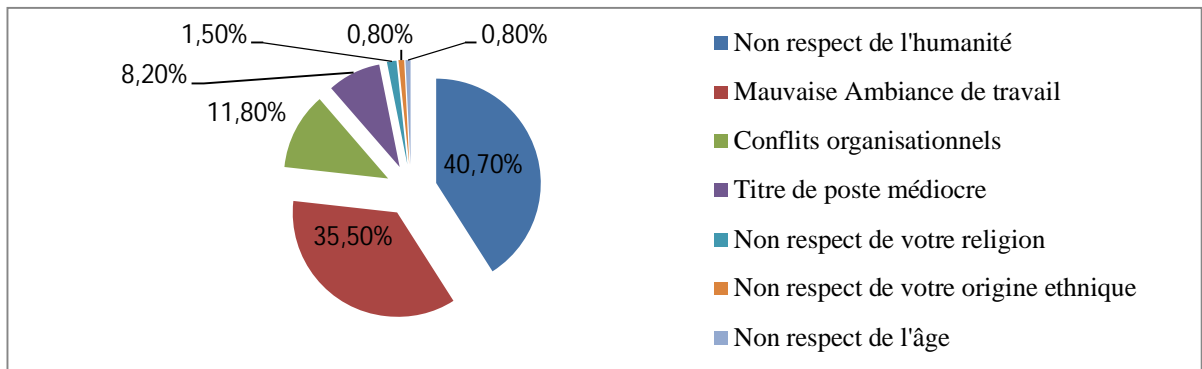
Freins	Fréquence	Intervalles de confiance
Non respect de l'humanité	40,70%	35,8% < 40,7 < 45,5%
Mauvaise Ambiance de travail	35,50%	30,8% < 35,5 < 40,3%
Conflits organisationnels	11,80%	8,6% < 11,8 < 15,0%
Titre de poste médiocre	8,20%	5,5% < 8,2 < 10,9%
Non respect de votre religion	1,50%	0,3% < 1,5 < 2,7%
Non respect de votre origine ethnique	0,80%	0,0% < 0,8 < 1,6%
Non respect de l'âge	0,8	0,0% < 0,8 < 1,6%

Source : Résultats d'enquête, 2017

D'après ces résultats, nous pouvons dire que les Malgaches décident de quitter l'entreprise où ils travaillent quand ils sont confrontés

- au non **respect de la dignité humaine** (mauvais traitement, harcèlement de toute nature, ...) entre 3 et 4 personnes ont choisi cette modalité,
- à la **mauvaise ambiance** de travail qui peut créer un conflit, des mécontentements, voire même une démotivation ... qui a reçu 35,5% de voies.
- ensuite, **les conflits organisationnels** peuvent aussi être une source de démotivation et qui peut finir par le départ du salarié : environ 1 personne sur dix ont choisi cette modalité.
- le **titre de poste médiocre** peut entraîner, chez les travailleurs un souhait d'occuper d'autres postes, pourtant, cette modalité n'a pas obtenu un pourcentage considérable. De même pour le reste c'est-à-dire **non respect de la religion, non respect l'origine ethnique et le non respect de l'âge**, ils ne sont pas généralement choisis par les personnes enquêtées.

En illustrant ces résultats de la question : « quelle est la raison qui peut vous pousser à quitter votre poste actuel ? » Sous forme de graphe, nous obtenons la représentation ci-après.

**FigureN°14 : Fréquence des freins**

Source : Résultats d'enquête, 2017

Le test de Chi2 de comparaison des pourcentages a donné une valeur égale à  $0,01 < 0,05$  et rejette l'hypothèse nulle d'égalité entre les pourcentages et généralise les résultats obtenus sur toute l'étendue de la population.

## **CHAPITRE 4 : ANALYSES - DISCUSSION ET RECOMMANDATION**

---

Il convient de rappeler que notre étude ne s'est pas intéressée aux sous-cultures c'est-à-dire les cultures purement ethniques car cela relève d'une étude très longue et relève du domaine de la sociologie. Notre objectif est de connaître ce qui peut particulariser un travailleur malgache. Il s'agit donc de sa culture nationale, une sorte de dénominateur commun à toutes les cultures malgaches.

Il convient de remarquer qu'à travers ces différents résultats (présentés dans le précédent chapitre), il ne s'agit pas de comparer les personnes mais les tendances générales dans les réponses ou bien de leurs opinions. Nos résultats indiquent l'orientation culturelle de la population active malgache.

Nous voulons faire remarquer à la suite de Tidjani (1995), que les ressources humaines sont au centre du débat sur la culture et la gestion, puisque ce débat tourne souvent autour de l'apprentissage des techniques de gestion modernes. Il est donc important, à la suite de cette étude de voir les liens qui pourraient exister entre les traits culturels identifiés et la gestion des ressources humaines. Nous n'attendons pas des liens automatiques. Nous nous n'attendons non plus, que tous les traits culturels identifiés soient en phase avec la GRH à Madagascar. Il s'agira de voir lesquels des traits culturels pourraient jouer le rôle de levier dans la mise en place des pratiques ou qui peuvent expliquer certaines attentes des travailleurs sur les lieux de travail.

Ce chapitre mettra en évidence les analyses pour la vérification des hypothèses principales et pour ce faire, il est important d'analyser les liaisons entre les variables explicatives et la variable expliquée. Il faut ainsi, dans un premier temps, vérifier les relations entre les composantes de la culture nationale, dans un deuxième temps les relations entre la culture nationale et la motivation des hommes malgaches au travail et enfin vérifier si le modèle proposé afin de le recommander aux dirigeants d'entreprise à Madagascar.

## **4.1. VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE « LA CULTURE NATIONALE FORGELA MOTIVATION DES HOMMES AU TRAVAIL »**

L'objet de cette section est de ressortir la corrélation entre la culture nationale et la motivation des travailleurs pour savoir si ces deux variables sont contradictoires, parallèles ou indissociables, autrement dit, si elles évoluent ensembles. De la sorte, nous allons d'abord découvrir deux à deux les variables qui peuvent avoir une relation directe ou une relation d'influence entre elles. Ensuite, nous essayerons d'illustrer graphiquement les nuages de points représentatifs de cette corrélation<sup>206</sup>.

### **4.1.1. Relation entre les éléments fondamentaux de la culture nationale**

Rappelons que les éléments fondamentaux de la culture nationale englobent à la fois les moteurs de bases et les moteurs d'influence. Savoir les relations qui existent entre eux fait l'objet de cette section afin de vérifier la première hypothèse qu'ils forgent sur la motivation des travailleurs.

#### **4.1.1.1. Analyses du territoire et des composantes de la culture nationale**

Comme Madagascar est une île de l'Océan Indien, séparée de l'Afrique par le canal de Mozambique ; sa population est appelée « Malagasy » et non Africain même si l'île se trouve tout près de l'Afrique. Egalement, une grande île parmi tant d'autres qui l'entourent, cette c'est une nation indépendante, après avoir été colonisée par la France, est membre de la francophonie.

Le peuple malgache est issu d'un vaste mélange tant sur le plan humain que culturel. Cela est dû aux différentes origines du peuplement de l'île de Madagascar depuis des siècles déjà. Ainsi en fonction des régions, on voit se manifester différentes cultures. À Antananarivo, la capitale de l'île, on ressent plus l'influence culturelle française et asiatique, tandis que dans certaines zones côtières on ressent plus l'influence africaine et arabe.

Historiquement parlant, le peuple malgache est ainsi le fruit d'une série de peuplement et les descendants de ces immigrants ont formé les différentes ethnies implantées de la Grande île.

---

<sup>206</sup>[http://biblio.univ-antananarivo.mg/pdfs/rakotonomenjanaharyTianaS\\_GES\\_M1\\_12.pdf](http://biblio.univ-antananarivo.mg/pdfs/rakotonomenjanaharyTianaS_GES_M1_12.pdf) consulté le 28 juillet 2017.

#### 4.1.1.1.1. Territoire et valeurs

Le territoire et les valeurs d'un pays peuvent être liés entre eux. Toutefois, dans un pays à forte densité ethnique comme Madagascar, il est important de vérifier cette relation.

**Tableau N°41: Moyennes de territoire : région pour l'évaluation des valeurs malgaches**

TERRITOIRE : REGIONS	Valeurs1
AVARATRA	4,38
ANDREFANA	4,32
ATSINANANA	4,18
AFOVOANY	4,09
AFOVOANY ATSINANANA	3,8
AMORON'I MANIA	3,78
ATSIMO	2,94
TOTAL	4,08

Source : investigation personnelle, 2017

Les résultats de test de Fisher<sup>207</sup> montrent avec la valeur p- value égale à 0,01 que l'hypothèse nulle est fausse et que l'hypothèse alternative est vraie. Ce qui établit qu'il existe une différence significative des moyens d'appréciation des valeurs de la culture nationale. Nous déduisons de cette analyse que les régions Avaratra, Andrefana, Atsinanana et Afovoany sont les plus respectueuses des valeurs sans pour autant oublier que la partie nord de Madagascar est la plus conservatrice avec une moyenne supérieure à 4, une valeur très proche de la valeur maximale 5. Parallèlement, nous pouvons tirer de ce résultat que le territoire Atsimo (sud) de Madagascar ignore ou se passe de cette valeur de la culture nationale à 2,9

**Figure N°15 : Relation entre territoire : région et valeurs**



Source : Investigation personnelle 2017.

Le Territoire plus précisément la région, un des *éléments fondamentaux de base influe sur les éléments fondamentaux d'influence (valeur)* influe alors sur les valeurs.

<sup>207</sup>Valeurs1 : V\_inter = 3,42, V\_intra = 0,67, F = 5,06, 1-p = 99,99%

#### 4.1.1.1.2. Territoire et Rites

Dans sa célèbre analyse de la religion, Durkheim divise le rituel en deux classes : « le rituel positif et le rituel négatif. Le type négatif signifie interdiction, évitement, écart. C'est de cela que nous parlons quand nous considérons les réserves du moi et le droit à la tranquillité. Le rituel positif consiste à rendre hommage de diverses façons par diverses offrandes, ce qui implique que l'offrant se trouve d'une certaine manière à proximité du récipiendaire. La thèse classique est que ces rites positifs affirment et confirment la relation sociale qui unit l'offrant au récipiendaire. Manquer à un rite positif est un affront ; à un rite négatif, une violation »<sup>208</sup>.

Le peuple malgache étant uni par le territoire est subdivisé par les régions qui peuvent avoir leur propre rite. Toutefois, il peut exister des rituels pratiqués par certaines régions.

**Tableau N°42 : Relation entre territoire :région et rituels**

REGION/Rituels	Famadihana	Famoràna	Ala volon-jaza	Autres	Aucun
ATSINANANA	9,10%	0,00%	0,00%	0,00%	90,90%
AFOVOANY ATSIANANA	31,80%	22,70%	4,50%	0,00%	40,90%
AFOVOANY	20,80%	4,30%	1,60%	2,80%	71,40%
ATSIMO	11,10%	44,40%	11,10%	0,00%	33,30%
ANDREFANA	11,60%	2,30%	7,00%	2,30%	76,70%
AVARATRA	14,30%	3,60%	0,00%	0,00%	82,10%
TOTAL	20,00%	6,90%	2,60%	1,50%	69,00%

Source : Investigation personnelle, 2017

Les résultats de test d'indépendance de Chi2 entre territoire et rituels indiquent avec la valeur de p-value égale à 0,01 < 0,05 que l'hypothèse nulle d'indépendance entre territoire :région et rites doit être rejetée et que l'hypothèse alternative « les deux **variables sont très dépendantes** » est vraie. En effet, il existe une **dépendance significative entre elles**. La pratique des rituels peut varier selon la région d'origine des malgaches. De ce fait, nous pouvons dire généralement que le « Famadihana » est encore pratiqué par 20% des malgaches et que 31,80% de ces individus là viennent de la région Afovoany Atsinanana, suivi des originaires de celle d'Afovoany à 20,80%. Pourtant, une pratique faible est constatée chez les originaires des régions Avaratra avec 14,30%, Andrefana à 11,60% et Atsinanana qui n'est fonctionnelle qu'avec 9,10%.

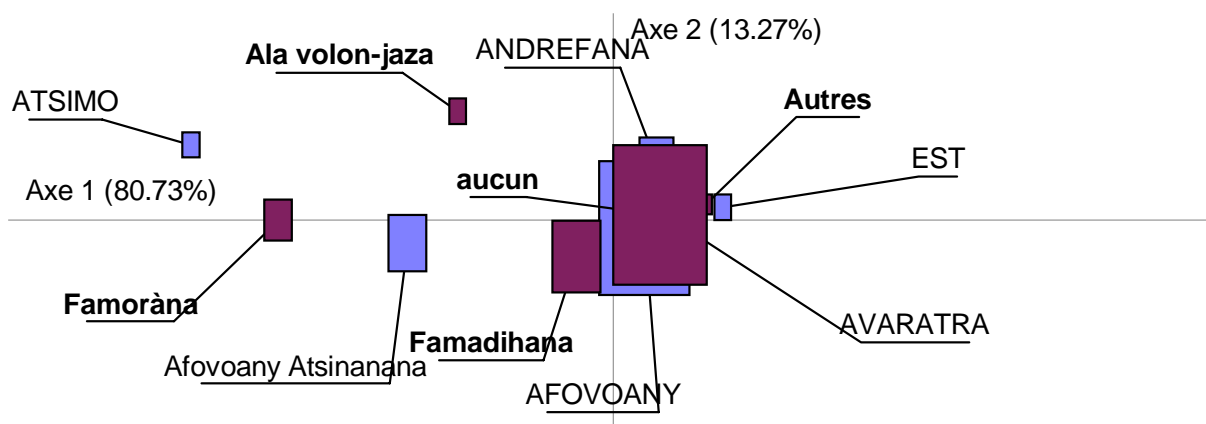
<sup>208</sup>Goffman 1973 b, 73 dans Frédéric Ckeck, «Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne » 2012.

La pratique du « Famoràna » dans les régions Atsimo (44,40%) et Afovoany Atsinanana (22,7%) est vraiment spéciale par rapport à celle des autres régions. Pourtant, presque la totalité du sexe masculin de Madagascar est circoncis.

Toutefois, selon la plupart des personnes enquêtées, qui sont des travailleurs provenant de toutes les régions de Madagascar, 69% ne pratiquent plus aucun de ces rituels pour des raisons financières étant donné que premièrement, ils travaillent et ont fondé leur foyer dans la capitale loin de leur région d'origine et que deuxièmement, pour des raisons religieuses où entre les vivants et les morts, il ne puisse plus exister un lien à cet effet. De ce fait, 90,90% des travailleurs dans la capitale sont originaires de la région Atsinana, 82,10% venant de la région Avaratra, 76,70% de celle d'Andrefana et 71,40% de celle de l'Afovoany ont laissé de côté ces pratiques. Par contre, la région Atsimo est la plus conservatrice de ces pratiques rituelles à 33%.

En transformant ces résultats sous forme de graphique, nous obtenons la représentation en AFC ci-après.

**Figure N°16 : Analyse factorielle de correspondance entre région et rites**



Source : Investigation personnelle 2017.

Il résulte de ce graphe que la région Afovoany (la plus représentée de l'échantillon) ainsi que la région Andrefana ne pratiquent plus aucun rite à cause des problèmes financiers, de santé et de religions. Toutefois, la région Afovoany est celle qui pratique encore plus le famadihana (rituel positif) qui peut constituer un facteur motivant au travail vu que cela engendre un coût considérable. Le travail rémunéré est donc nécessaire pour sa préparation. De plus, les malgaches pensent qu'en le pratiquant, ils prospèrent dans leurs activités avec la veille de leurs ancêtres.

**Figure N°17 : Relation entre territoire :région et rites**

Source : Investigation personnelle 2017.

L'un des éléments moteurs de base (**territoire**)**influe sur** un des **éléments moteurs d'influence (rites)** de la culture nationale, en d'autres termes, il existe vraiment une relation entre eux.

#### 4.1.1.1.3. Territoire : Région et Religion

Avec l'entrée de la religion, certaines croyances commencent à disparaître chez certaines ethnies, par contre elles restent encore plus pratiquées et demandées dans d'autres lieux ; à l'exemple du « Famadihana », culte des ancêtres consistant à changer le linceul des défunts, à nettoyer leurs ossements, et à appeler leur participation à une fête et un banquet.

Mais quelles que soient les croyances, les religions dominantes à Madagascar, nous pouvons vérifier par ce qui vient d'être dit antérieurement qu'elles influent fortement sur les éléments fondamentaux d'influence. Comme à Tananarive, dans certains quartiers, avec l'arrivée massive des groupes religieux (le plus nombreux est le christianisme), la pratique du « Famadihana » commence à être refusée.

**Tableau N°43 : Région et Religion**

Régions/Religions	Christianisme	Islam	Athéisme	Autre	Animiste	TOTAL
EST	3,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,80%
AFOVOANY AT SINANANA	9,60%	0,00%	0,00%	24,00%	66,70%	11,30%
AFOVOANY	68,90%	18,20%	66,70%	48,00%	16,70%	65,20%
ATSIMO	2,30%	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	2,30%
ANDREFANA	10,50%	27,30%	33,30%	16,00%	0,00%	11,30%
AVARATRA	5,50%	54,50%	0,00%	8,00%	16,70%	7,20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Investigation personnelle 2017

D'après le test d'indépendance de  $\chi^2$ , nous obtenons une p-value égale à  $0,01 < 0,05$  qui rejette l'hypothèse nulle d'indépendance entre le territoire : la région et la religion mais affirme l'hypothèse alternative qui est la dépendance entre ces deux variables. Ceci signifie que dans certains cas, une région a sa propre religion et en partant d'une région à une autre, la religion est différente. En effet, la partie orientale de Madagascar fait presque partie du



christianisme, la majorité de la région Afovoany Atsinanana sont des animistes, 68,90 % des Merina sont aussi des chrétiens, le peuple venant du sud a leur propre religion, la plupart de la partie ouest de Madagascar est athée et musulmane et celle du nord est musulmane.

Si tels sont les résultats d'analyse de la variable territoire sur la culture nationale, qu'en est-il de la langue.

#### **4.1.1.2. Langue « Malagasy » et les composantes de la culture nationale**

Partout dans toute l'île, on pratique une seule langue comme langue nationale qui est le malagasy avec quelques dialectes dans certaines régions. Le français est la deuxième langue, et l'anglais reste une troisième langue. Cette langue nationale est propre aux malgaches et nul autre pays ne la parle raison pour laquelle, la langue forme l'un des éléments moteurs de base de toute culture nationale.

Les dialectes de chaque ethnie ont des ressemblances avec certains mots venant des étrangers car Madagascar a subi beaucoup d'influences venant de ses origines. Malgré cette différence, dans le cursus scolaire des élèves malgaches, il y est inclut une matière appelée « Fitenim-paritra » pour apprendre les bases de chaque dialecte ethnique.

L'élaboration d'une politique linguistique a pour but de consolider le rôle de la langue malgache, notre langue maternelle, conformément à l'alinéa 4 de l'article 4 de la Constitution qui stipule parallèlement que pour favoriser la diffusion internationale et le rayonnement à l'extérieur de la culture malgache, la maîtrise des langues étrangères s'avère nécessaire.

L'article 15 de la constitution prévoit :

#### **I - De la langue malgache:**

- la langue malgache, élément primordial du patrimoine culturel et outil essentiel dans la réalisation des objectifs de développement est la langue de communication et de promotion sociale et d'éducation dans tout le territoire de la république de Madagascar. Des mesures adéquates doivent être prises pour son utilisation dans les différentes sphères de la vie nationale, notamment dans les communications institutionnalisées et officielles;
- les échanges entre les divers parlers malgaches seront renforcés en vue d'augmenter le potentiel unificateur de la langue et sa capacité d'exprimer tous les concepts de la vie

moderne. Les actions telles que la collecte des traditions orales et leur fixation sur supports durables, l'utilisation de la langue dans les domaines scientifique, pédagogique et artistique seront renforcées.

Cette pratique de la langue parlée des malgaches est maintenue par les résultats empiriques que nous avons effectués. En effet, il serait judicieux d'analyser les liens statistiques qui peuvent exister entre elle et les valeurs malgaches.

#### 4.1.1.2.1. Langue et Valeurs malgaches

*« La langue Malagasy fait partie des composantes majeures de la culture nationale. C'est une langue qui est propre à Madagascar et est considérée comme un patrimoine à conserver malgré cette ère de la globalisation »* cf PV d'entretien n° 4 effectué auprès des spécialistes en malagasy.

**Tableau N° 44 : Langue et valeurs malgaches**

Langue	Valeurs malgaches
Tout a fait d'accord	4,29
D'accord	3,73
Indécis	3,53
Pas d'accord	3,51
Pas du tout d'accord	3,46
<b>TOTAL</b>	<b>4,08</b>

Source : investigation personnelle 2017

Les résultats du test de Fisher<sup>209</sup> montrent avec un p-value égal à 0,01 que l'hypothèse nulle d'indépendance entre la langue malagasy et les valeurs malagasy est fausse ce qui maintient la véracité de l'hypothèse alternative qui établit l'existence d'une différence significative entre des moyennes d'appréciation des valeurs de la culture nationale. Nous déduisons de cette analyse que l'opinion « tout à fait d'accord » améliore davantage le respect des valeurs malgaches en ayant acquis une moyenne de 4,29. Toutefois nous pouvons remarquer que la modalité « pas du tout d'accord » a obtenu la moyenne la plus faible à 3,46.

<sup>209</sup> Valeurs1 : V\_inter = 9,41, V\_intra = 0,63, F = 15,02, 1-p = >99,99%

## II - Des langues étrangères

- l'accès à l'enseignement des langues étrangères ainsi que leur diffusion jusque dans les coins les plus reculés doivent être facilités;
- les partenaires linguistiques doivent être multipliés;
- la traduction multilingue doit être renforcée pour permettre la circulation des connaissances, des idées et des produits culturels.

### 4.1.1.2.2. Langue et Territoire

La partie sud de Madagascar est entièrement d'accord avec l'idée que l'usage de la langue malgache comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information dans l'organisation. Et toutes les autres parties de Madagascar partagent la même idée avec eux. Seule une petite partie des Merina, des Sakalava et des Betsimisaraka refusent cette idée.

**Tableau N°45 : Le Territoire :la Région et la langue malgache**

Région/ Langue	Pas d'accord	Indécis	D'accord	TOTAL
AFOVOANY	8,30%	6,60%	85,10%	100%
ANDREFANA	4,60%	4,50%	90,90%	100%
AFOVOANY ATSINANANA	0,00%	3,40%	96,60%	100%
AVARATRA	20,10%	3,60%	76,30%	100%
EST	0,00%	18,20%	81,80%	100%
ATSIMO	0,00%	0,00%	100,00%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5,80%</b>	<b>6,40%</b>	<b>87,70%</b>	<b>100%</b>

Source : Investigation personnelle 2017.

A travers les résultats du test d'indépendance de Chi<sup>2</sup>, nous avons obtenu une valeur de p-value égale à 0,56 > 0,05 qui maintient l'hypothèse nulle d'indépendance entre la langue malagasy et la région. En effet, il n'existe pas une dépendance significative entre ces deux variables.

### 4.1.1.3. Religion et composantes de la culture nationale

Rappelons que dans les résultats, nous avons vu que la majorité du peuple malgache est **chrétienne suivi d'animiste** (croyances traditionnelles) avec un taux non négligeable non plus, les **musulmans** sont peu et un faible taux **se réclament d'autres religions**. La religion et la croyance font aussi partie intégrante de la culture nationale d'un pays et y tiennent un grand rôle.

Savoir la relation qui peut exister vraiment entre la pratique religieuse et la valeur malgache est nécessaire pour vérifier la première hypothèse.

#### 4.1.1.3.1. Religion et Valeurs malgaches

**Tableau N°46: Tableau de moyennes entre l'intensité de la pratique religieuse et la valeur**

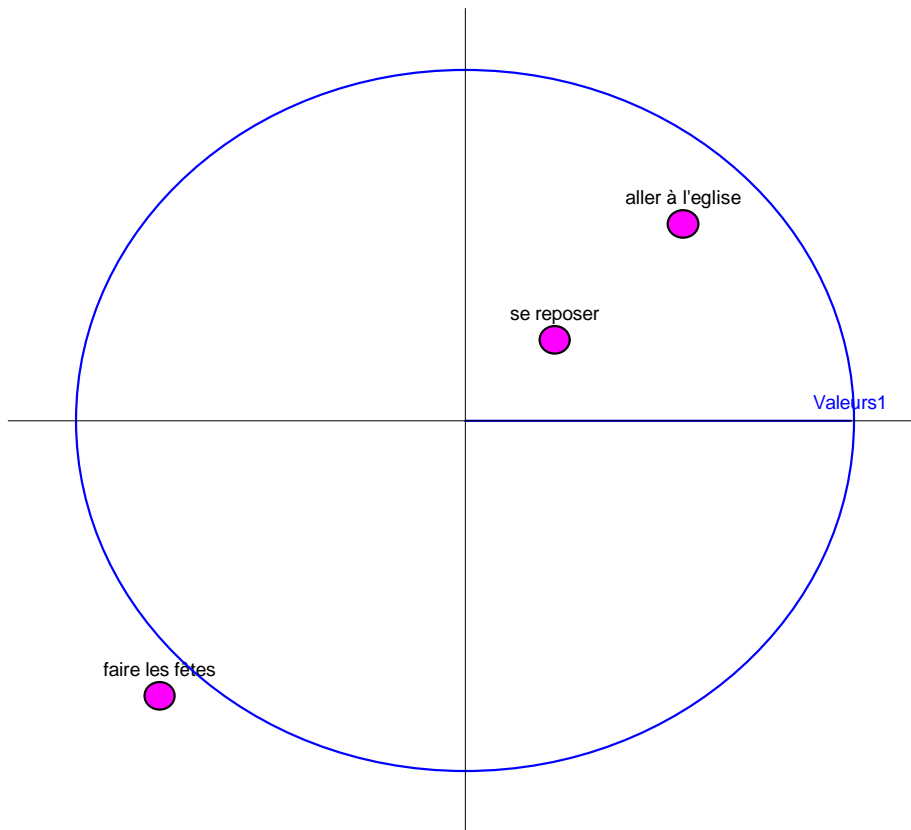
Religion	Valeurs malgache
Aller a l'église	4,11
Se reposer	4,02
Faire les fêtes	3,75
<b>TOTAL</b>	<b>4,08</b>

Source : investigation personnelle 2017

Les résultats du test de Fisher<sup>210</sup> donne un p-value égal à  $0,01 < 0,05$ . Ce résultat signifie que l'hypothèse nulle d'égalité de réponses entre les variables religion et valeurs malgaches est fausse et que l'hypothèse alternative « qu'il existe une différence significative entre elles » est vraie. Quand les personnes attribuent une importance à la valeur, leurs journées de dimanche sont consacrées aux pratiques religieuses qui ont obtenu le score moyen le plus élevé qui est égal à 4,11 rapprochant l'échelle 5 évoquant une plus haute importance. Toutefois, même si les gens accordent également une importance à la valeur malgache, il y en a ceux qui veulent se reposer les dimanches vu qu'ils sont des musulmans, des animistes, des athées, ...

L'analyse sur la carte factorielle nous permet d'éclaircir davantage ces résultats, étant donné que le point « aller à l'église » est le seul point bien représenté *et* le seul qui se rapproche du cercle de corrélation. Le point « se reposer » est mal présenté *puisque* il se situe tout près de l'origine et celui de « faire les fêtes » se trouve hors du cercle ce qui explique qu'il n'est pas représentatif non plus. Autrement dit, l'opinion qui est fortement corrélée avec la valeur malgache est celle d'« aller à l'église » les dimanches.

<sup>210</sup> Valeurs1 : V\_inter = 9,41, V\_intra = 0,63, F = 15,02, 1-p = >99,99%

**Figure N°18 : Carte factorielle entre religion et valeurs**

Source : investigation personnelle 2017

#### **4.1.1.3.2. Religion et rituels**

Ici, la religion est mesurée par la conception du dimanche pour les travailleurs (jour de repos) et ce qu'ils en ont l'habitude de faire. Normalement, l'Etat a prévu que cette journée leur soit allouée pour se reposer mais surtout étant donné que la politique de la planification est basée sur le calendrier chrétien et les dimanches sont des jours de regroupement, de louange, ... pour les chrétiens.

La conception du dimanche est avant tout, un jour consacré pour les groupements religieux maintenu par le grand nombre de personnes (endimanchée) que l'on rencontre partout pour rejoindre leur groupe religieux.

Cette conception du dimanche a aussi une relation avec la pratique des rituels. Elle est même la base et peut les influencer.

**Tableau N°47 : Religion et Rituels**

Religion (dimanche)/ Rituels	Famadihana	Famoràna	Aucun	TOTAL
Se reposer	14,10%	7,40%	18,60%	16,80%
Aller à l'église	83,30%	74,10%	80,30%	80,50%
Faire les fêtes	2,60%	18,50%	1,10%	2,70%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Source : Investigation personnelle 2017.

Les résultats du test d'indépendance de  $\chi^2$ <sup>211</sup> a fait sortir un résultat qui justifie que la dépendance entre la religion (conception du dimanche) et les rituels malgaches est très significative étant donné que la valeur du p-value est de  $0,01 < 0,05$ . De ce fait, l'hypothèse nulle d'indépendance est rejetée et que l'hypothèse alternative est vraie et est retenue. En effet, 80,50% des personnes enquêtées sont des chrétiens. 83,30% des personnes qui agrèent encore le « Famadihana » sont des chrétiens, aussi le christianisme ne les empêche pas de pratiquer ce rite. 80,30% des personnes qui ont choisi de ne plus pratiquer les rites sont des chrétiens. En effet, les raisons qui les ont poussées à arrêter est d'une part cette religion et d'autre part, les coûts que cela engendrent.

Pour cela, nous pouvons établir la figure ci-après qui montre que la religion peut exercer une influence sur la pratique des rites.

**Figure N°19 : Relation entre Religion et rites**

Source : Investigation personnelle 2017.

Si telles sont les relations (vérifiées) qui existent entre les composantes et les dimensions de la culture nationale, qu'en est-il des relations de ces dernières avec la motivation des hommes au travail.

<sup>211</sup>  $\chi^2 = 30,28$ , ddl = 4,  $1-p = >99,99\%$ .

### 4.1.2. Relation entre culture nationale et motivation

Cette section cerner la détermination s'il existe vraiment un lien statistique entre les variables des composantes et des dimensions de la culture nationale malgache ainsi que de la motivation au travail, le centre de nos intérêts.

#### 4.1.2.1. Relation entre région et motivation

**Tableau N°48 : Moyennes du REGION pour l'évaluation de la MOTIVATION.**

REGION	MOTIVATION
ATSIMO	4,3
AVARATRA	4,19
AFOVOANY	4,12
EST	4,09
AFOVOANY ATSINANANA	4,06
ANDREFANA	3,89
<b>TOTAL</b>	<b>4,13</b>

Source : investigation personnelle 2017.

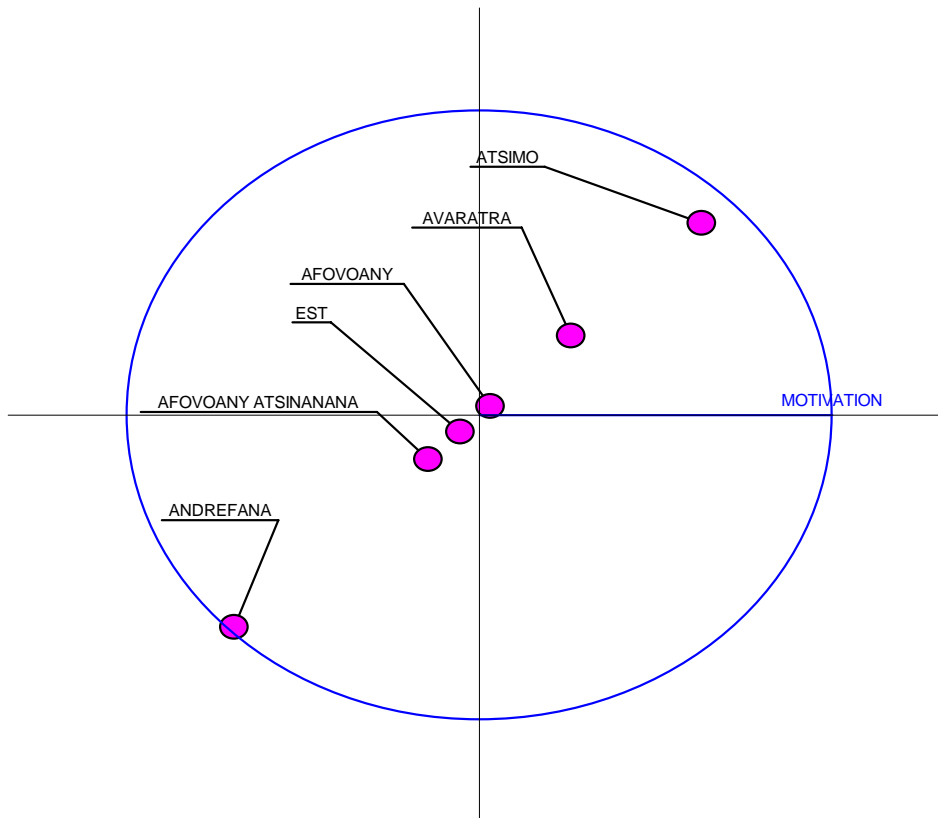
Les résultats du test de Fisher<sup>212</sup> montrent avec un p-value égal à  $0,01 < 0,05$  que l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes du degré de motivation des travailleurs malgaches par rapport à leur lieu d'origine doit être rejetée, ce qui maintient l'hypothèse alternative qu'il existe une différence significative entre elles. Nous pouvons déduire de ces résultats alors que les travailleurs originaires des régions ATSIMO sont les plus motivés au travail suivi de ceux qui viennent des régions d'AVARATRA, d'AFOVOANY, d'AFOVOANY ATSINANANA étant donné qu'ils ont obtenu une moyenne générale de 4 s'approchant de la valeur maximale 5 et ceux qui sont les moins motivés sont les natifs de la région ANDREFANA ayant obtenu une moyenne de 3,89.

En transformant ces résultats sous forme de graphique carte factorielle, nous obtenons la représentation ci-après qui montre que les motivations des travailleurs venant des régions Atsimo et Andrefana sont opposées, ceux de l'Atsimo sont plutôt motivés et ceux venant de l'Andrefana ne le sont pas. Ces deux points s'opposent complètement étant donné qu'ils sont formés par un angle de  $180^\circ$ . Toutefois, ils sont bien représentés sur la carte vu qu'ils se

<sup>212</sup> MOTIVATION :  $V_{\text{inter}} = 0,44$ ,  $V_{\text{intra}} = 0,14$ ,  $F = 3,18$ ,  $1-p = 99,20\%$

rapprochent tous les deux du cercle de corrélations. Quant aux originaire<sup>s</sup>d'Afovoany, ils sont mal représentés sur la carte car le point se confond avec l'origine.

**Figure N° 20: Carte factorielle de la relation entre territoire et motivation**



Source : Investigation personnelle 2017.

Après avoir mené ces analyses, nous pouvons dire qu'il existe un lien statistique entre ces deux variables dont la représentation graphique est la suivante :

**Figure N°21 : Relation entre territoire : région et motivation**



Source : Investigation personnelle 2017.

#### 4.1.2.2. Langue « malagasy » et motivation

La langue utilisée au travail peut aussi jouer un rôle majeur dans la détermination de la motivation des travailleurs étant donné qu'une mal compréhension lors d'une diffusion d'information peut nuire à une bonne productivité ou peut également créer des conflits



organisationnels. De ce fait, il est important de savoir la langue pratiquée des travailleurs pour mieux adapter celle qui leur sera imposée dans le lieu de travail afin d'éviter toute sorte de différends au travail.

**Tableau N°49 : Langue malagasy employée au lieu de travail et Diplôme**

<b>Langue/ Diplôme</b>	<b>Analphabète</b>	<b>Primaire</b>	<b>Secondaire</b>	<b>Supérieur</b>	<b>Total</b>
Pas du tout d'accord	0,00%	0,00%	66,70%	33,30%	100%
Pas d'accord	0,00%	5,90%	52,90%	41,20%	100%
Indécis	0,00%	0,00%	28,00%	72,00%	100%
D'accord	0,4 0%	3,50%	23%	30,90%	100%
Tout à fait d'accord	32,50%	13,60%	36,90%	59,20%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0,30%</b>	<b>3,30%</b>	<b>36,60%</b>	<b>59,80%</b>	<b>100%</b>

Source : investigation personnelle 2017

Les résultats du test d'indépendance de Chi2 avec un p-value égal à  $0,01 < 0,05$  découlent que l'hypothèse nulle d'indépendance entre la langue employée au lieu de travail et le diplôme des personnes est rejetée et que l'hypothèse alternative est retenue. De ce fait, nous pouvons dire qu'il existe une dépendance significative entre ces deux variables. En effet, les « analphabètes » sont totalement persuadés que l'usage de la langue malgache comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information dans l'organisation. Les gens ayant terminé leurs études primaire et secondaire sont aussi pour cet avis. 72,00% des personnes ayant choisi la citation « indécis » sur l'importance de la langue malgache pour plus de compréhension et d'une bonne circulation de l'information, sont des personnes qui ont fait des études supérieures, 59,20% des personnes qui sont tout à fait d'accord avec cette idée sont des personnes ayant suivi des formations supérieures si 36,90% sont celles qui ont un niveau d'études secondaires et 13,60% seulement ont effectué des études primaires.

#### **4.1.2.3- Religion et motivation**

Comme la politique de gestion des ressources humaines est régie par le code du travail, il importe que l'organisation des jours fériés chômés payés soit en relation, avec la décision de l'Etat. Pour le cas de Madagascar, cette organisation suit le calendrier du christianisme et notamment de la communauté catholique.

Cette conception d'organisation dépendant de la religion peut avoir un impact sur la motivation et le comportement des travailleurs. Les résultats des recherches empiriques confirment ce constat.

**Tableau N°50 : Moyennes de la religion pour l'évaluation de la motivation**

Religion	MOTIVATION
Musulman	4,21
Chrétiens	4,14
Animiste	4,08
Athée	4,06
Autre	3,98
TOTAL	4,13

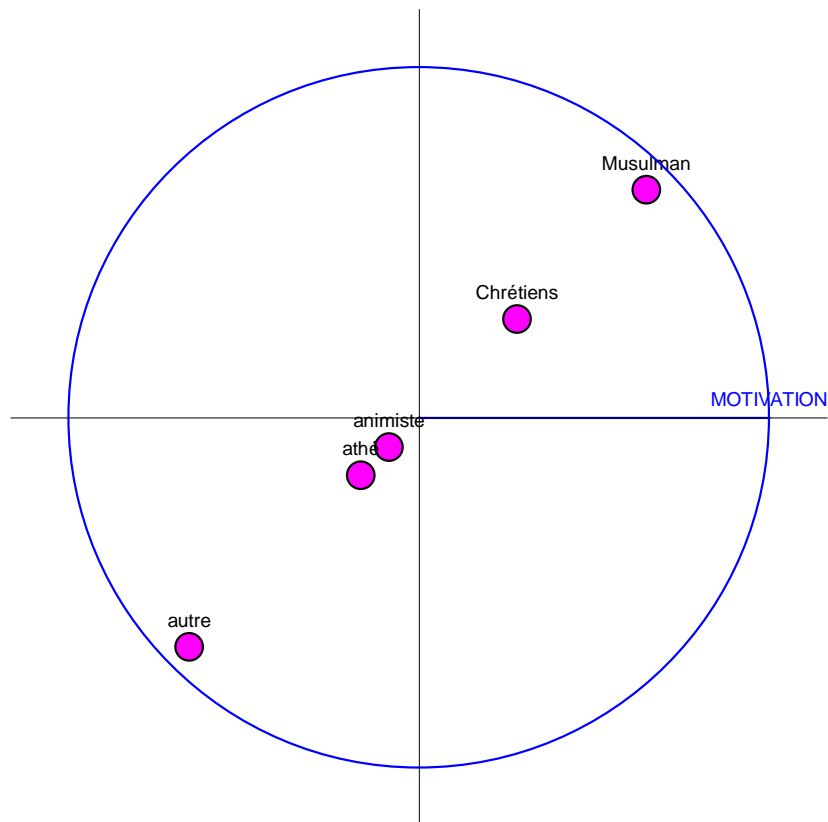
Source : investigation personnelle 2017

Les résultats du test de Fisher<sup>213</sup> indiquent avec une valeur de p-value égale à  $0,01 < 0,05$  que l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes du degré de motivation des travailleurs malgaches par rapport à leur religion doit être rejetée, ce qui maintient l'hypothèse alternative qu'il existe une différence significative entre elles. Nous pouvons déduire de ces résultats alors que les musulmans sont les plus motivés avec un score moyen de 4,21 / 5, suivi des chrétiens qui ont obtenu 4,14, les animistes à 4,08, les athées à 4,06 et ce qui n'appartiennent pas à ces groupes suscités sont les moins motivés au travail.

Afin de bien analyser ces résultats, nous allons les représenter sur la carte factorielle ACP.

La figure ci-après nous montre que le point « musulman » est le point le plus bien représenté sur la carte étant donné qu'il est tout proche du cercle de corrélations. Les chrétiens eux aussi sont bien représentés et ils ont une affinité avec les musulmans concernant la motivation au travail. Par contre, les animistes et les athées sont mal représentés étant donné qu'ils sont tout près de l'origine et sont en répulsion avec les chrétiens et les musulmans. Pour ceux qui n'appartiennent à aucun de ces communautés religieuses. Il y a une forte corrélation positive entre les chrétiens et les musulmans puisque l'angle qu'ils forment est de  $180^\circ$ .

<sup>213</sup> MOTIVATION :  $V_{\text{inter}} = 0,19$ ,  $V_{\text{intra}} = 0,14$ ,  $F = 1,35$ ,  $1-p = 75,16\%$ .

**Figure N°22 : Carte factorielle de la relation entre religion et motivation**

Source : investigation personnelle 2017

#### 4.1.2.4. Valeur malgache et motivation

Rappelons que les variables principales « valeurs malgaches » sont composées du « Fihavanana », le « Firaivankina » et « le respect de la dignité de chacun ». Parmi ces composantes de la valeur malgache, le « Fihavanana » est la valeur qui prime chez les malgaches et c'est la raison qui les a forgés à devenir sociable dans leur vie. Suivant PV d'entretien N°4 « *« fatra-pandàla ny fihavanana ny malagasy ka toetra ho entiny hatrany amin'ny toeram-piasàna izany »*, traduit par « *trop respectueux du « Fihavanana », les malgaches ont acquis la personnalité « sociables » même en cas de conflits dans l'organisation qui finit dans la plupart du temps par un arrangement ou une conciliation. Pour eux, ils prennent à cœur tout ce qu'ils entreprennent et souhaitent que l'entreprise devienne leur deuxième foyer. Ce qui donne une satisfaction dans leur travail lorsqu'ils se sentent comme un membre de la famille et cela par le biais de la concertation »*.

#### 4.1.2.5. Valeur malgache et Décision concertée

La définition de la concertation varie selon les auteurs et les acteurs du domaine des relations du travail, mais elle converge sur un point : «la concertation est un moyen et non une fin<sup>214</sup>». Elle est souvent associée à d'autres termes dont la frontière n'est pas toujours bien définie, par exemple consultation, participation, partenariat, cogestion<sup>215</sup>. La concertation est un processus dynamique qui évolue dans le temps et selon les événements.

Ces résultats sont soutenus par ceux de la recherche empirique qui combinent les valeurs malgache et la concertation (facteur de motivation au travail).

**Tableau N°51 : Scores moyens de Décisions concertées pour l'évaluation de l'influence de la valeur malgache**

Décisions concertées	Valeurs1
De la plus haute importance	4,27
Très important	3,94
Assez important	3,6
Très peu important	3,19
Peu important	3,08
<b>TOTAL</b>	<b>4,08</b>

Source : Investigation personnelle 2017

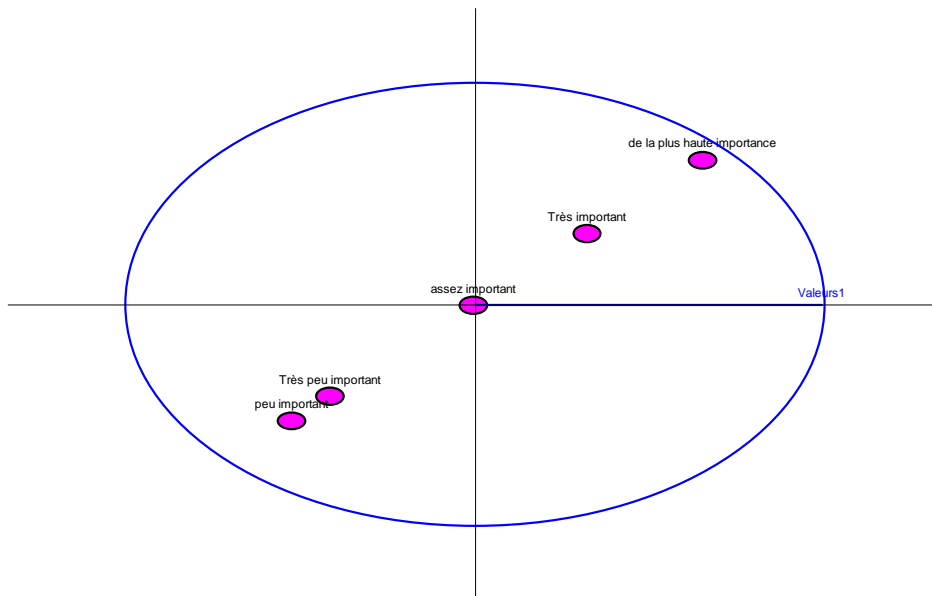
En effet, les résultats du test de Fisher<sup>216</sup> montrent avec un p-value égal à  $0,01 < 0,05$  que l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes d'appréciation de la valeur malgache par rapport à l'importance que les travailleurs malgaches allouent à la concertation est fausse, ce qui maintient l'hypothèse alternative qu'il existe une différence significative entre elles. Nous pouvons déduire de ces résultats alors que plus, les travailleurs accordent une plus haute importance à la valeur malgache, plus la concertation leur motive vivement au travail.

<sup>214</sup> Relations du travail : nouvelles pratiques, Rapport du comité de travail de la corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, novembre 1992, p. 8.

<sup>215</sup> À l'étranger, le terme concertation renvoie à des pratiques plus larges. En Europe et à l'Organisation internationale du travail (OIT), on emploie plutôt l'expression «dialogue social», la concertation étant l'une des formes que peut prendre ce dialogue. Aux États-Unis et au Canada anglais, on parle surtout de «partenariat» patronal-syndical (labour-management partnership), le terme français concertation n'ayant pas d'équivalent en anglais.

<sup>216</sup> Valeurs1 :  $V_{\text{inter}} = 6,56$ ,  $V_{\text{intra}} = 0,66$ ,  $F = 10,00$ ,  $1-p = >99,99\%$ .

**FigureN°23 : Analyse en Composantes Principales de la valeur malgache et de la concertation au travail.**



Source : Investigation personnelle 2017.

L'ACP réalise que le point pour l'opinion « assez important » qui marque que ni la valeur malgache ni la concertation au travail ne sont « assez important », est mal représenté sur le plan factoriel étant donné qu'il se confond avec l'origine et que l'opinion évoquant une « plus haute importance » à ces deux variables est le point le plus bien représenté vu qu'il se rapproche du cercle de corrélations. Toutefois, les deux opinions évoquant généralement une importance s'opposent totalement des idées de ceux qui n'accordent pas du tout de l'importance à ces deux variables puisqu'ils forment des droites ayant des angles avoisinant 180° qui expliquent qu'il existe une répulsion entre ces citations. Autrement dit, ceux qui pensent que les valeurs malgaches sont peu ou très peu importantes n'allouent pas non plus une importance sur la concertation lors d'une prise de décision au travail.

Pour mieux apprécier la variation des valeurs malgaches, nous avons axé nos analyses sur l'impact de l'attribution de l'importance sur la valeur concertée au travail sur de telles valeurs.

Dans un premier temps, les résultats d'analyses de régression a permis d'établir que :

$$\text{Valeurs malgaches} = +0.328 * \text{Décisions concertées} + 3.625$$

Le signe positif du coefficient montre que plus est le poids de l'importance de la décision concertée, plus est l'impact sur la valeur malgache. Par ailleurs le coefficient de détermination

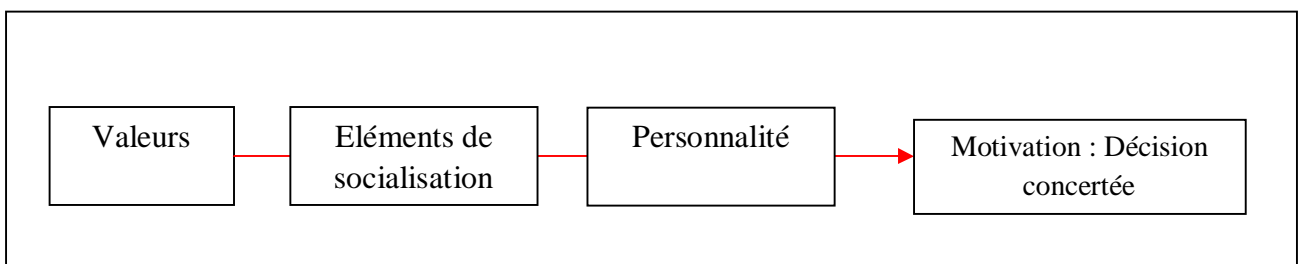
obtenu à travers cette analyse établit que 59,2% de la variation de la valeur malgache sont expliquées par la variable décision concertée.

On peut alors déduire de ces correspondances que la qualité de la transmission de la valeur malgache sur la personnalité des hommes au travail dépend des différentes issues des décisions concertées qui se manifestent par leurs comportements et constituent leurs motivations au travail.

Parallèlement, force est de constater que toutes les stations en audiovisuel ont au moins une émission ayant pour objectif la transmission de la valeur culturelle malgache à tous leurs auditeurs mais surtout à tous les citoyens si nous ne prenons que l'exemple de la station télé TVM qui diffuse une émission sur les cultures malgaches en relation avec le comportement à adopter pour devenir un bon citoyen portant le titre « **olom-pirenena aho** », citons aussi la radio ACEEM qui transmet quotidiennement à leur chaîne, l'émission « **hafatry ny mpanabe** » ou le message d'un éducateur avec laquelle, les sagesses, les us et coutumes, les rites, les endroits mythiques malgaches ... sont diffusés, informés et dès fois discutés,... De telles situations pourraient éclaircir la valeur moyenne du coefficient de détermination (59,2%) justifiant l'existence d'autres types de vecteurs de communication sur la valeur malgache, à l'exemple de la station VIVA qui propose une émission portant sur la culture malgache « **Aiko izany** », ...

C'est ce qui nous permet de vérifier que malgré l'existence de ces intermédiaires, les valeurs malgaches peuvent agir indirectement sur la motivation des travailleurs.

**Figure N° 24 : Relation entre valeurs malgaches et concertation au travail**



Source : Investigation personnelle 2017.

#### **4.1.2.6. Valeur malgache et structure hiérarchique**

Avoir deux chefs en même temps est une situation qui peut démotiver les malgaches au travail mais également cela peut créer un conflit dans l'organisation. Aussi, liée à l'existence de la valeur malgache surtout le respect que les enfants doivent à leurs parents ou à leurs aînés, il

existe vraiment une relation entre ces deux variables comme le précise les inspecteurs du travail malgaches qu' « *avec le respect du droit d'aînesse, les travailleurs veulent n'avoir à respecter qu'un nombre restreint de personne, donc la structure idéale pour les malgaches au travail est la structure hiérarchique avec un seul chef* » selon PV d'entretien n°3 ce résultat est soutenu par les recherches empiriques.

**Tableau N°52 : Valeurs moyennes de la structure hiérarchique dans l'évaluation de l'importance des valeurs malgaches**

<b>Le refus de la structure hiérarchique bipolaire</b>	<b>Valeurs1</b>
Tout à fait d'accord	4,35
D'accord	4,23
Indécis	4,07
Pas d'accord	3,77
Pas du tout d'accord	3,26
<b>TOTAL</b>	<b>4,08</b>

Source : Investigation personnelle 2017.

Les résultats du test de Fisher<sup>217</sup> sur l'égalité de ces moyennes donnant un p-value égal à 0,01 < 0,05 affirment que l'hypothèse nulle doit être rejetée ce qui veut dire qu'il n'existe pas d'égalité entre les moyennes d'acceptation des valeurs malgaches concernant la structure hiérarchique bipolaire et que l'hypothèse alternative est retenue. Ainsi, les travailleurs qui accordent une plus grande importance aux valeurs malgaches sont tout à fait d'accord avec l'idée que cette structure est à éviter pour le bon déroulement du travail et le développement de l'entreprise.

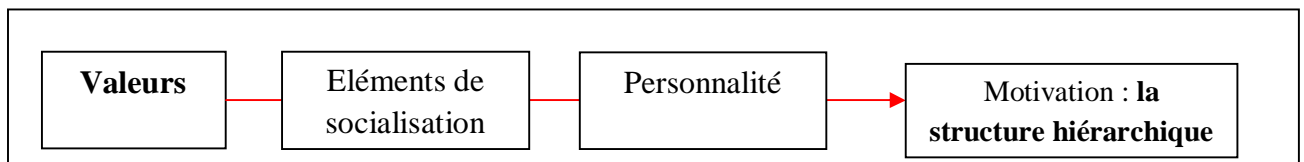
Il nous semble judicieux, pour mieux apprécier ces résultats de faire des représentations graphiques à travers des analyses en composantes principales.

<sup>217</sup> Valeurs1 : V\_inter = 10,41, V\_intra = 0,62, F = 16,90, 1-p = >99,99%.

**Figure N°25: Structure hiérarchique sur l'importance des valeurs malgaches au travail**

Source : Investigation personnelle 2017

Ce graphe maintient les analyses concernant les résultats du test de Fisher. Ici, nous voyons une différence significative entre les moyennes de chaque modalité. Les points les plus bien représentés sont les modalités qui attribuent un accord total avec l'idée de n'avoir qu'un seul chef. Les résultats que nous obtenons de ce graphe se présentent alors comme tels, les points qui déterminent le plus l'importance de la valeur malgache sont les modalités de réponse « tout à fait d'accord » et « d'accord » étant donné qu'ils se rapprochent du cercle de corrélation, les autres points sont ici mal représentés car ils sont près de l'origine et le point « pas du tout d'accord » se trouve hors du cercle.

**Figure N°26 : Relation entre structure hiérarchique et valeurs malgaches**

Source : Investigation personnelle 2017.



#### 4.1.2.7. « Fihavanana » et Motivation

Malgré la dégradation du respect de la culture nationale, certaines valeurs tiennent encore leur place dans la vie des malgaches et ce même dans le monde professionnel. Comme l'évoque les responsables d'entreprise :

*« Le Fihavanana tient une grande place (surtout dans son entreprise) car il existe un service qui est en charge de prévenir tous les employés via mail des naissances, mariages, décès, personnel hospitalisé, et une enveloppe ara-pomba malagasy (culture malgache) est faite automatiquement et qu'une équipe devra toujours se déplacer pour manifester le soutien de la société » cf PV d'entretien N°4.*

*« Le fihavanana tient un rôle majeur dans la vie de l'entreprise non seulement pour le bon déroulement du travail mais surtout pour le bien être de chacun et de son développement. Comme les malgaches sont de nature socialiste et collectiviste, le respect de ce « Fihavanana » est à appliquer au sein de l'entreprise afin que le besoin d'affiliation soit répondu ». cf. PV d'entretien N°5.*

Ces résultats sont maintenus par les recherches empiriques qui démontrent qu'il existe vraiment une relation entre le « Fihavanana » (composante de la valeur malgache) et la motivation des hommes au travail.

**Tableau N°53 : Valeurs moyennes du "Fihavanana" dans l'évaluation de la MOTIVATION**

"Fihavanana"/Amitié	MOTIVATION
De la plus haute importance	4,23
Très important	4,11
Peu important	4,05
Assez important	3,94
Très peu important	3,89
<b>TOTAL</b>	<b>4,13</b>

Source : Investigation personnelle

Les résultats du test de Fisher<sup>218</sup> sur l'égalité de ces moyennes donnent un p-value égal à 0,01 < 0,05 et témoignent que l'hypothèse nulle est rejetée ce qui prescrit l'égalité entre les moyennes de l'importance accordée au « Fihavanana » sur la motivation n'existe pas et que

<sup>218</sup> MOTIVATION : V\_inter = 1,10, V\_intra = 0,13, F = 8,37, 1-p = >99,99%

l'hypothèse alternative est retenue. Ainsi, les travailleurs qui accordent une plus grande importance au « Fihavanana » ont une forte motivation au travail.

Pour mieux apprécier ces résultats, il nous semble judicieux de faire des représentations graphiques à travers des analyses en composantes principales

**Figure N°27 : ACP du « Fihavanana » et de la motivation**



*e*

Source : Investigation personnel 2017.

Ce graphe maintient de dire que le point qui est le plus bien présenté est le point représentant la citation « de la plus haute importance du Fihavanana » face à la motivation au travail qui veut insinuer que les travailleurs qui accordent une plus haute importance au « Fihavanana » sont très motivés au travail. Formé par un angle de  $0^\circ$  avec l'opinion « très important », il existe une corrélation positive entre eux. Toutefois, ils opposent les citations « très peu important » et « assez important » avec un angle de  $180^\circ$ . L'opinion « peu important » est mal représentée étant donné qu'il se confond avec l'origine.

#### **4.1.2.7. Respect de l'âge et Relation avec le chef hiérarchique**

Pour les responsables en entreprise, le respect de l'âge (valeur malgache) est adopté afin que les travailleurs se retrouvent dans leurs milieux naturels (en terre malgache) tout en étant dans une entité qui peut appartenir à des étrangers ou dans une institution où ils sont confrontés à des cultures tout à fait différentes aux leurs.

**Tableau N°54: Le droit d'aînesse et avoir une bonne relation de travail avec son chef direct**

<b>Respect de l'âge/ Relation avec le chef</b>	<b>Très peu important</b>	<b>Peu important</b>	<b>Assez important</b>	<b>Très important</b>	<b>De la plus haute importance</b>	<b>Total</b>
Pas du tout d'accord	0,00%	0,00%	0,00%	42,90%	57,10%	100%
Pas d'accord	0,00%	16,70%	0,00%	83,30%	0,00%	100%
Indécis	0,00%	0,00%	11,10%	55,60%	33,30%	100%
D'accord	0,80%	1,60%	6,50%	42,70%	48,40%	100%
Tout à fait d'accord	2,40%	2,40%	4,10%	15,50%	75,50%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1,80%</b>	<b>2,30%</b>	<b>4,90%</b>	<b>26,60%</b>	<b>64,50%</b>	<b>100%</b>

Source : Investigation personnelle 2017.

Le résultat du test de chi2 nous communique un niveau de confiance 1-p de 99,99% c'est-à-dire une valeur de p-value de  $0,01 < 0,05$  qui rejette l'hypothèse nulle d'indépendance entre le droit d'aînesse et la relation de travail avec le chef hiérarchique, il s'ensuit donc qu'il y a une dépendance très significative<sup>219</sup> d'opinion entre ces deux variables. En effet, les travailleurs malgaches attribuent une très haute importance à la relation avec le chef direct (26,60% + 64,50% = 91,0%), 4,90% trouvent que c'est assez important et que seulement 4,10% n'en accorde une importance. En ce qui concerne la relation entre les deux variables, 75,50% des personnes qui sont tout à fait d'accord avec l'idée du respect de l'âge octroient une plus haute importance à la bonne relation avec le chef direct. Cela maintient de dire que les travailleurs malgaches ont acquis leur personnalité dans la culture nationale et que cette culture se manifeste par sa motivation. Ne pas être en bonne relation avec son chef direct équivaut à avoir un frein au travail. Toutefois, 83,30% des personnes qui ne sont plus d'accord avec le respect de l'âge trouvent quand même qu'une bonne relation au travail est très importante.

#### **4.1.3. Analyse en composantes principales des composantes de la culture nationale et de la motivation**

Afin d'approfondir nos analyses sur les relations qui peuvent exister entre la culture nationale et la motivation des hommes au travail, nous allons faire une Analyse en Composantes Principales ou ACP. Notre unité statistique primaire est l'individu. Pour explorer l'ensemble d'observations rassemblées sous la forme d'un tableau de données indiquant pour unité statistique les valeurs observées de huit variables quantitatives à savoir la valeur, la croyance,

<sup>219</sup>chi2 = 59,15, ddl = 16, 1-p = >99,99%.

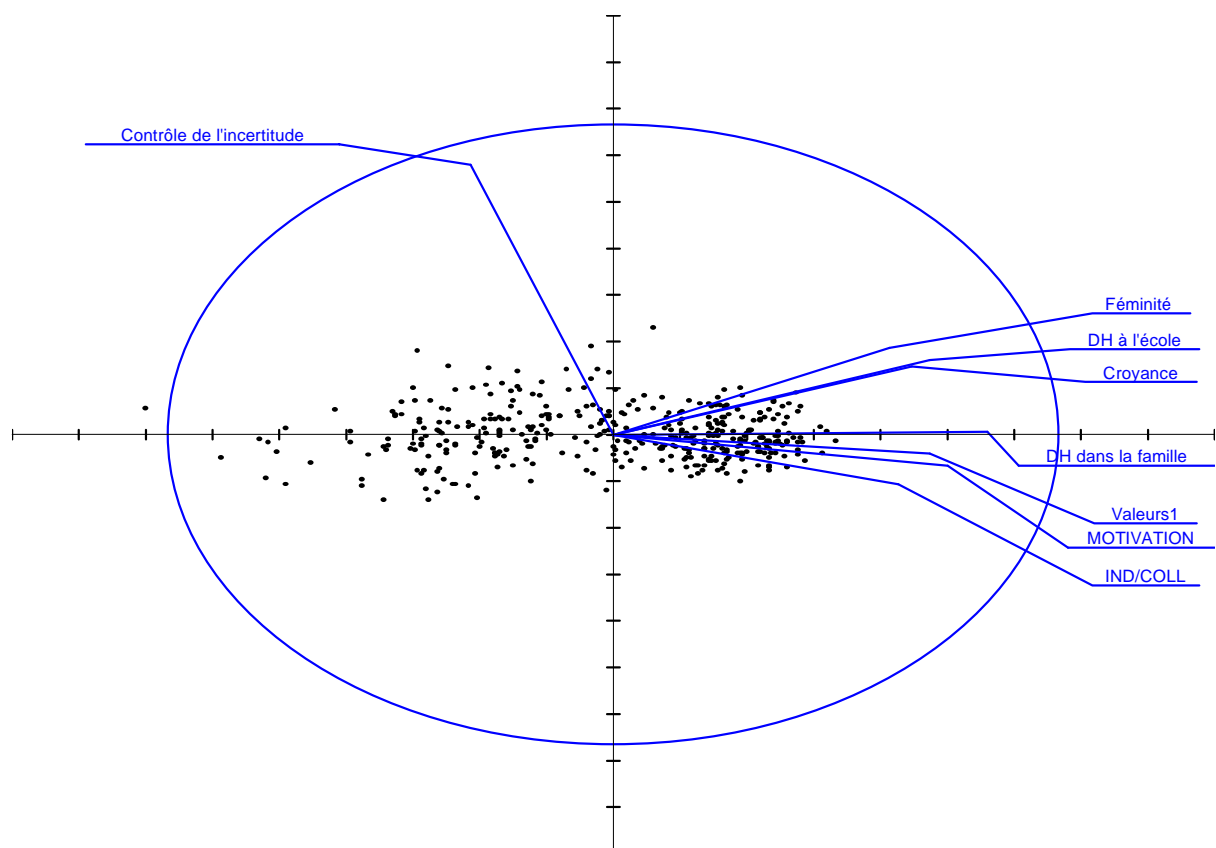
la distance hiérarchique dans la famille, la distance hiérarchique à l'école, le collectivisme, la féminité, le contrôle de l'incertitude et la motivation, nous avons recherché la meilleure manière de composer entre elles les évaluations du tableau de départ pour remplacer les critères composant ces variables par huit colonnes seulement.

L'A.C.P nous permet de simplifier, de synthétiser les caractéristiques et les dimensions sur la culture nationale ainsi que sa relation avec la motivation au travail. Les productions d'une ACP nous sont particulièrement utiles à la compréhension des résultats des cartes factorielles, les contributions des variables aux axes factoriels et le pourcentage de variance expliquée par les axes factoriels. Elle établit les corrélations entre les variables et d'identifier les groupes d'individus ayant pris des valeurs proches sur certaines variables.

Nous avons décidé de ne retenir que le critère absolu ou critère de Kaiser qui nous conduit à adopter deux axes dont les valeurs propres sont supérieures car il est compréhensible par l'œil et ne déforme pas trop les nuages de points.

Examinons tout d'abord la carte factorielle construite ci-après sur les deux composantes.

**Figure N°28: Carte factorielle des composantes de la culture nationale et de la motivation**



Source : Investigation personnelle, 2017

Premièrement, nous pouvons constater qu'elle fait paraître un effet forme étant donné qu'il existe deux groupes de variables opposées : celles qui contribuent positivement à l'axe et celles qui contribuent négativement. Sur le premier axe horizontal à l'ouest, quatre variables sont réunies telles que la distance hiérarchique dans la famille, la valeur, la motivation et le collectivisme tandis que pour la deuxième composante sur l'axe vertical, se regroupent au nord : la féminité, la distance hiérarchique à l'école et la croyance.

Nous nous intéressons essentiellement aux points bien représentés c'est-à-dire les points situés loin du centre. Si deux points sont proches l'un de l'autre, il est probable que les réponses des individus qu'ils représentent soient très similaires.

D'après cette carte factorielle, nous pouvons déduire que les variables : distance hiérarchique dans la famille, valeurs, motivation et degré d'individualisme ou collectivisme sont les plus intéressants à la formation de l'axe 1 étant donné que ces points sont assez proches de l'axe horizontal et qu'ils sont assez loin de l'origine se rapprochant du cercle de corrélation. Rappelons que la représentation de ce cercle et des variables sur le mapping de l'ACP se fait sur une échelle arbitraire ce qui implique que la proximité des points variables par rapport aux points individus n'a absolument aucun sens.

- Dans l'axe 1, la distance hiérarchique dans la famille, les valeurs, la motivation et le degré de collectivisme sont proches étant donné que les angles formés entre ces points variables sont proche de l'angle  $0^\circ$  c'est-à-dire que le cos est proche de 1 donc ils sont bien représentés. Autrement dit, ces variables sont **corrélées positivement entre elles**. Nous pouvons, de ce fait, conclure que la distance hiérarchique, les valeurs malgaches ainsi que le degré de collectivisme sont les éléments fondamentaux qui déterminent la motivation.

A cet effet, ces points variables sont bien corrélés avec cet axe et en sont les sujets explicatifs indépendamment des points individus. Ils sont les plus « parlants », leur « vraie distance » de l'origine est bien représentée sur le plan factoriel<sup>220</sup> vu qu'elle s'approche de 1.

- Dans l'axe 2, nous pouvons tirer que les points variables féminité, distance hiérarchique à l'école et la croyance ont une **attraction forte mutuellement** étant donné que les angles formés par leurs droites respectives sont tout près de l'angle  $0^\circ$ .

Ces résultats traduisent que ces variables qui déterminent l'axe 2 inspirent faiblement la motivation.

---

<sup>220</sup> A vérifier avec le tableau de contribution.

Toutefois, nous remarquons l'existence de deux groupes de points principaux qui s'opposent. Le premier groupe dans lequel on peut opposer ceux dont les facteurs sont reliés à la motivation et l'autre qui s'écarte de cette motivation, vérifie les facteurs de la culture nationale et l'autre groupe qui se distingue spécialement par le manque de contrôle d'incertitude et l'absence des autres facteurs de la culture générant également une absence de motivation.

Etant donné que les axes factoriels sont des axes virtuels issus d'une synthèse entre les variables de l'analyse, ils n'ont pas nécessairement un sens précis même si on peut souvent leur trouver un sens en s'aidant notamment de la représentation des variables sur le cercle de corrélation, raison qui maintient les analyses chiffrées présentées dans le tableau ci-après.

**Tableau N°55 : Corrélation entre la motivation et les différents éléments de la culture nationale**

	Valeurs1	Croyance	DH dans la famille	DH à l'école	IND/COLL	Féminité	Contrôle de l'incertitude	MOTIVATION
Valeurs1	1,00							
Croyance	0,38	1,00						
DH dans la famille	0,53	0,60	1,00					
DH à l'école	0,45	0,43	0,51	1,00				
IND/COLL	0,40	0,22	0,48	0,40	1,00			
Féminité	0,29	0,35	0,46	0,42	0,33	1,00		
Contrôle de l'incertitude	-0,19	-0,13	-0,25	-0,10	-0,21	-0,08	1,00	
MOTIVATION	0,50	0,40	0,58	0,41	0,42	0,40	-0,24	1,00

Source : Investigation personnelle, 2017

Les valeurs du tableau sont les coefficients de corrélation entre les critères. Ces valeurs justifient ce qu'a fait paraître la carte factorielle. En effet, nous pouvons retenir que les variables qui sont **fortement reliées à la motivation** sont :

- La **distance hiérarchique** avec un coefficient de corrélation  $r$  égal à 0,58,
- les **valeurs malgaches** qui ont obtenu un coefficient de corrélation  $r$  égal à 0,50,
- suivi du **degré de collectivisme** de 0,42.

Quant aux autres composantes de la culture nationale, « la croyance malgache »,  $r=0,40$ , « la distance hiérarchique à l'école » avec  $r=0,41$ , et « la féminité de Madagascar » avec  $r=0,40$ , elles y **contribuent mais faiblement**.

Par contre, le « degré d'individualisme » s'oppose littéralement à la « motivation » avec un coefficient de corrélation  $r$  négatif égal à -0,24 qui peut signifier que le fort contrôle de l'incertitude n'influe pas la « motivation », ils sont **reliés négativement**.

Quant aux « valeurs malgaches », les variables qui ont **une affinité** avec elles sont la distance hiérarchique avec un coefficient de corrélation de 0,53 suivi de la « distance hiérarchique » à l'école avec une corrélation de 0,45 et le « degré d'individualisme » ou « collectivisme » avec un coefficient de 0,40 toutefois, elles se trouvent à l'opposé du contrôle de l'incertitude avec un angle à peu près 90° qui veut dire qu'il existe une **indifférence entre elles**. Ces résultats maintiennent ce que la carte factorielle a évoqué.

En ce qui concerne les « croyances », nous pouvons conclure qu'il existe **une attraction mutuelle** entre elles et la « distance hiérarchique dans la famille », justifiée par le coefficient de corrélation à 0,60 (le plus élevé du tableau de corrélation de ces huit variables), un résultat qui diffère de la carte factorielle qui montre que la variable qui se situe sur la même ligne qu'elle est la « distance hiérarchique à l'école ». En effet, la corrélation obtenue entre ces variables n'est que de 0,43, faible par rapport à celui de la « distance hiérarchique dans la famille ». Cela peut être interprété par le fait que l'absence de la croyance entraîne une diminution de l'indice de la distance hiérarchique.

Pour la « distance hiérarchique dans la famille », les variables qui ont le plus **d'affinité avec elles** sont la motivation avec un coefficient de corrélation de 0,58 et de la « distance hiérarchique à l'école » avec 0,51. Un résultat montrant la dépendance entre ces deux variables qui explique que le changement de la « distance hiérarchique malgache » entraîne mutuellement le changement de la motivation au travail.

Quant à la « distance hiérarchique à l'école », c'est la féminité qui a eu le plus grand coefficient de corrélation, après la motivation avec  $r = 0,58$  et le degré de collectivisme avec un coefficient de 0,40. Cela traduit qu'il existe **une corrélation positive** entre ces trois variables. Autrement dit, la distance hiérarchique et le degré de collectivisme sont interdépendants.

En ce qui concerne le contrôle de l'incertitude, aucune variable n'a une attraction avec lui qui traduit qu'il existe une **répulsion** entre l'individualisme et toutes les autres variables étant donné que tous les coefficients de corrélation entre eux sont négatifs. De ce fait, avec l'existence d'un contrôle de l'incertitude, il n'existe pas de motivation, ni de la distance hiérarchique ni tout le reste et vice versa.

Après avoir vu les corrélations qui peuvent exister entre toutes les variables étudiées (huit à savoir les valeurs, les croyances, les distances hiérarchiques, l'individualisme ou le

collectivisme, la féminité, et le contrôle de l'incertitude), nous allons vérifier la contribution de chaque valeur à chaque axe.

#### 4.1.3.1. Contributions de la culture nationale et de la motivation

Le tableau ci-après donne, pour les 2 premières composantes, les contributions relatives (positives et négatives) des critères.

**Tableau N°56 : Les contributions**

	Axe 1 (+45.74%)		Axe 2 (+12.45%)	
CONTRIBUTIONS POSITIVES	DH dans la famille	+19,0%	Contrôle de l'incertitude	+76,0%
	MOTIVATION	+15,0%	Féminité	+8,0%
	Valeurs1	+13,0%	DH à l'école	+6,0%
	DH à l'école	+13,0%	Croyance	+5,0%
CONTRIBUTIONS NEGATIVES	Contrôle de l'incertitude	-2,0%	IND/COLL	-2,0%
			MOTIVATION	-1,0%

Source : investigation personnelle 2017

#### - *L'axe 1*

En réalité, l'axe 1 est composé de la « distance hiérarchique dans la famille » (à 19%), de la « motivation » (à 15%), des « valeurs malgaches » (à 13%) et de la « distance hiérarchique à l'école » (à 13%). Ces quatre variables pèsent toutes sur cet axe. Il les oppose au « contrôle de l'incertitude » qui se trouve dans la contribution négative.

#### - *L'axe 2*

La variable « contrôle de l'incertitude » est la variable principale qui compose le deuxième axe à 76%. Les autres variables comme la « féminité » (à 8%), la « distance hiérarchique à l'école » (à 6%) et la « croyance » (à 5%) ne tiennent pas une grande part dans l'influence que cela pourrait avoir sur la motivation du personnel.

#### 4.1.3.2. Analyse de la variance

La somme des pourcentages de variance expliquée par les axes de la représentation nous indiquera la part de l'information restituée par l'ACP. Plus celle-ci est proche de 100%, meilleure



est notre analyse. Souvent, on cherche une représentation qui restitue au moins 50% de la variance, soit au moins la moitié de l'information totale<sup>221</sup>. Dans notre cas, on atteint 58,19%,

**Tableau N°57 : Variance expliquée par les composantes**

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8
Valeur propre	3,659	0,996	0,777	0,695	0,576	0,536	0,451	0,31
% expliqué	45,74%	12,45%	9,71%	8,68%	7,20%	6,71%	5,64%	3,88%
% cumulé	45,74%	58,19%	67,90%	76,58%	83,78%	90,49%	96,12%	100,00%

Source : Résultats d'enquête 2017

Le tableau montre de nouveau que l'axe f1 est représenté à 45,74% et l'axe2 à 12,45 ce qui nous donne une représentation générale de 58,19 % pour les deux premiers axes. Autrement dit, les informations tirées du présent ACP sont symbolisées par 58,19%.

#### 4.1.3.3. Analyse des coordonnées des variables

A travers le tableau ci-après, nous trouvons que la distance hiérarchique dans la famille avec une valeur de 0,85 à la formation de l'axe1, contribue le plus à la motivation au travail qui est de 0,75, la valeur à 0,712, la distance hiérarchique à l'école à 0,711, la croyance à 0,671, l'individualisme ou le collectivisme à 0,642 et pour en finir avec la féminité à 0,629. Le contrôle de l'incertitude ne fait pas partie intégrante de cet axe avec une valeur négative à -0,326.

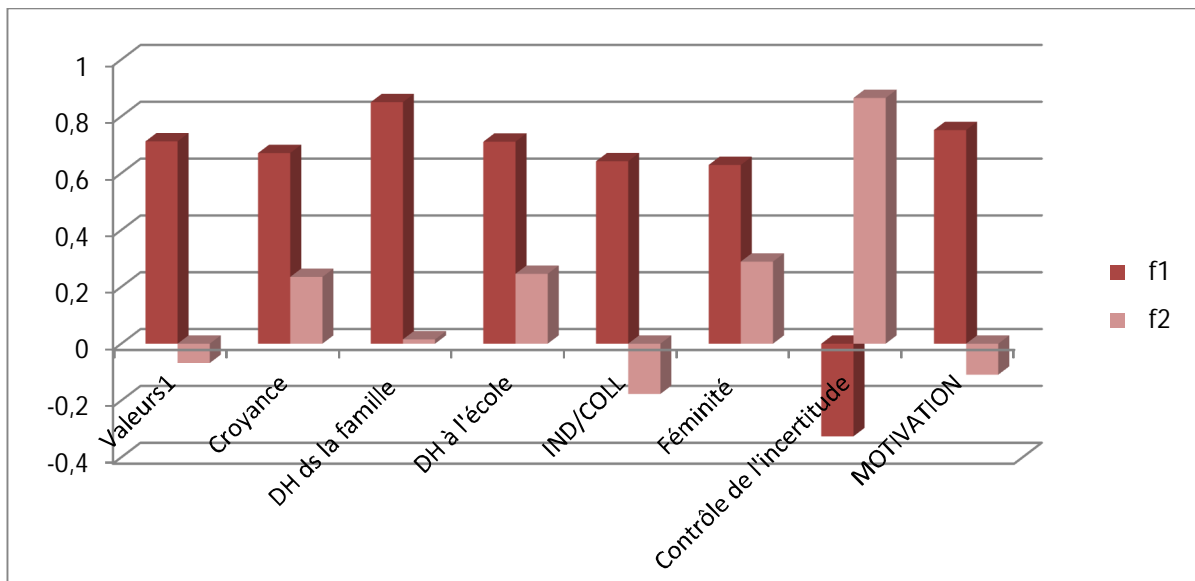
**Tableau N°58 : Coordonnées des variables**

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8
Valeurs1	0,712	-0,068	0,053	-0,486	0,157	0,292	-0,37	-0,048
Croyance	0,671	0,235	-0,574	-0,019	-0,136	-0,275	-0,071	-0,257
DH ds la famille	0,85	0,015	-0,157	-0,015	0,018	-0,21	-0,022	0,462
DH à l'école	0,711	0,246	0,102	-0,069	-0,473	0,341	0,282	0,009
IND/COLL	0,642	-0,177	0,588	-0,021	-0,17	-0,402	-0,066	-0,123
Féminité	0,629	0,289	0,132	0,629	0,157	0,186	-0,218	-0,035
Contrôle de l'incertitude	-0,326	0,865	0,213	-0,234	0,156	-0,139	0,022	0,028
MOTIVATION	0,752	-0,109	0,022	-0,051	0,481	0,012	0,42	-0,106

Source : résultat d'enquête 2017

En transformant ces coordonnées sous forme graphique, nous obtenons la représentation ci après.

<sup>221</sup>SURISTAT, L'analyse en composantes principales, <http://www.suristat.org/article195.html>, consulté le 28 juillet 2017.

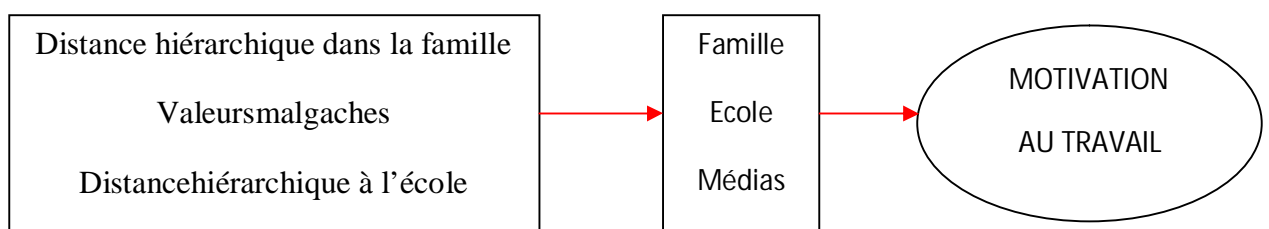
**Figure N°29 : Coordonnées des variables**

Source : investigation personnelle 2017.

Il résulte de ce graphe que dans l'axe 1 (f1), seul le contrôle de l'incertitude a une valeur négative et que c'est la distance hiérarchique qui a la plus grande valeur pour déterminer la variance de la motivation, suivi par la distance hiérarchique à l'école, de l'ensemble des valeurs malgaches, de la croissance, du degré d'individualisme ou collectivisme, de la féminité et enfin, avec une valeur négative du contrôle de l'incertitude qui n'influe pas sur la motivation. Quant à l'axe 2 représenté par f2, la valeur malgache, le degré d'individualisme ou collectivisme ainsi que la motivation (variable exogène) y sont représentés négativement.

Pour conclure, nous pouvons dire de ces résultats que les variables qui sont corrélées positivement sont :

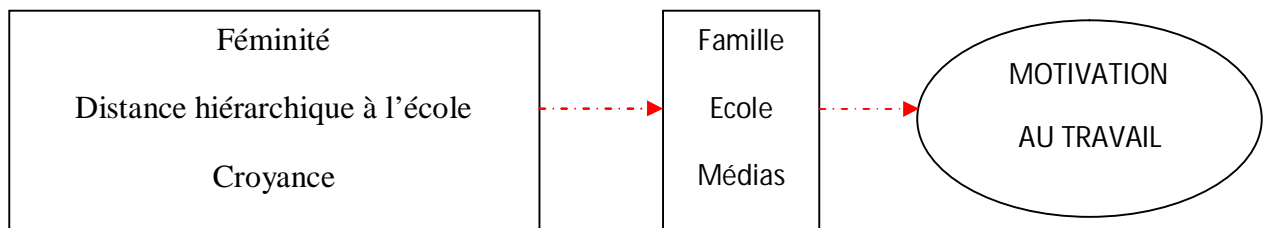
- pour l'axe 1 : la « motivation » (variable expliquée), la « distance hiérarchique dans la famille », les « valeurs malgaches » et la « distance hiérarchique à l'école ». Nous pouvons donc vérifier qu'il existe **un lien statistique** entre ces quatre variables.

**Figure N°30 : Relation des variables de l'axe 1**

Source : Investigation personnelle 2017.

- pour l'axe 2 : D'une part, la féminité, la distance hiérarchique à l'école et la croyance sont corrélées entre elles mais ne tiennent qu'une faible part dans l'influence sur la motivation du personnel. Nous pouvons donc dire qu'il existe **un lien statistique faible** entre ces quatre variables. D'autre part, le contrôle de l'incertitude et la motivation ne sont pas du tout corrélés entre eux, de ce fait, nous pouvons dire que cette variable explicative n'a aucun impact sur la motivation des travailleurs malgaches.

**Figure N° 31: Relation des variables de l'axe 2**



Source : Investigation personnelle 2017.

## **4.2.VERIFICATION DE LA DEUXEME HYPOTHESE « LE SALAIRE N'EST PAS LE SEUL FACTEUR PRINCIPAL DE MOTIVATION »**

Pour Arch. PATTON (1961)<sup>222</sup>, les facteurs de la motivation des cadres dirigeants sont au nombre de six à savoir : Les défis que présente le travail, le statut, la volonté d'accéder à une situation de leadership, le fouet de la compétition, la peur et l'argent. Toutefois, dans notre étude, nous ne nous intéressons pas uniquement aux cadres mais à toute personne exerçant une activité rémunératrice de revenus pour le compte d'une autre, il serait judicieux d'analyser les cas généraux des malgaches.

### **4.2.1. Relation entre peur de sanction et motivation**

Parmi les besoins définis par PATTON, figure à la sixième place la peur : la peur qui peut prendre plusieurs formes, y compris la peur de commettre des erreurs, de perdre son emploi ou celle d'une diminution de rémunération.

Cette idée est vérifiée par les responsables d'entreprise à Madagascar qui se trouvent dans le milieu professionnel et qui, eux, sont confrontés directement à des situations purement

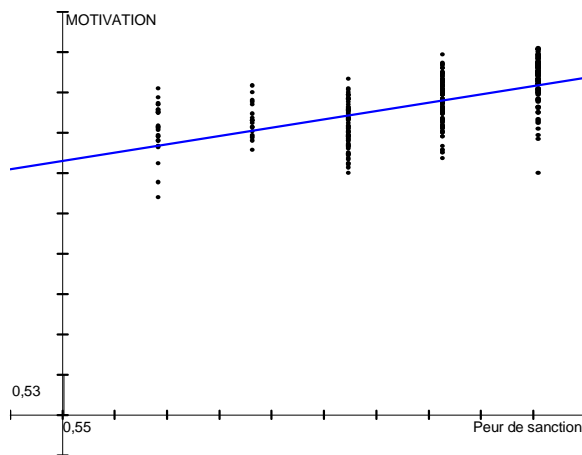
<sup>222</sup> Arch PATTON, "Men, Money and Motivation", Mc Graw-Hill Book company, New York 1961.

pratiques. « Les Malgaches respectent tellement leur travail et font de leur mieux pour conserver ce travail. Dès fois, la présence de sanction dans les règlements intérieurs peut constituer une obligation de résultats et transformer en une motivation par peur de perdre son emploi. La peur de sanction peut engendrer chez les malgaches une source de productivité et d'atteinte de l'objectif visé » Suivant PV n° 6.

« Pour nous, nos employés connaissent les objectifs à atteindre quotidiennement, cela devient un seuil à atteindre et parvient à les motiver vivement. Même en présence de la sanction, leur but est de les atteindre coûte que coûte afin de satisfaire leur **besoin d'accomplissement** » suivant PV n°5.

Les résultats d'enquête maintiennent par ces dires la relation qui peut exister entre la sanction et la motivation et nous avons pu sortir les nuages de points suivants.

**Figure N°32 : Corrélation entre MOTIVATION/et Peur de sanction**



Source : Investigation personnelle 2017.

Cette analyse fait ressortir un coefficient de corrélation égal à  $0,6 > 0,5$  qui justifie l'existence de corrélation positive entre la motivation et la peur de sanction ce qui revient de dire qu'il existe une affinité entre ces deux variables. En effet, la peur de sanction constitue un des facteurs qui pousse les Malgaches à être encore plus productif et plus performant au travail.

**Figure N°33 : Lien statistique entre MOTIVATION et Peur de sanction**



Source : Investigation personnelle 2017.

De ce fait, nous pouvons conclure que la peur constitue vraiment une motivation au travail.

**Figure N°34 : Relation entre peur de sanction et la motivation**



Source : Investigation personnelle 2017.

#### **4.2.2. La culture malgache, le sens de l'humanité et la motivation**

Dans le livre édité par le B.I.T. et intitulé « Les problèmes du travail en Afrique » on a mentionné que : L'homme africain moyen vit entre deux mondes : au fond de son être, il est toujours sous l'emprise de la mentalité humaniste des sociétés traditionnelles, mais la société moderne lui impose une mentalité économiste et positiviste (philosophie qui se refuse à connaître de l'univers autre chose que ce qu'on en connaît par l'observation et par l'expérience).

La récompense recherchée par l'Africain n'est pas simplement matérielle mais également morale, une satisfaction de coopérer à un plus grand degré avec l'être social et non un grand accroissement de l'avoir, il n'est pas tellement conditionné pour thésauriser dans l'esprit proprement capitaliste.

« A part le problème financier, ils attendent que le travail leur permette à oublier leurs problèmes, que leurs collègues de travail partagent le même feeling qu'eux et que l'ambiance soit conviviale dans le lieu travail. » selon le PV n° 4 présenté en annexe.

« Ensuite ils veulent qu'on les prenne non seulement comme des outils de production mais être considérés en tant que personne membre de la famille dans l'entreprise c'est-à-dire ils souhaitent qu'on leur attribue un objectif à atteindre et qu'on leur fasse confiance afin que commander et contrôler à chaque fois tout ce qu'ils doivent faire soit inutile. » Suivant PV n°3.

Ces constats de spécialistes sont maintenus et vérifiés par les recherches empiriques concernant les relations qui peuvent exister entre la culture nationale et ses composantes avec la motivation au travail. Pour ce faire, il nous faut analyser les facteurs de démotivation ou de freins.

**Tableau N°59 : Moyennes de Freins pour évaluer les valeurs malgaches**

<b>Freins</b>	<b>Valeurs1</b>
Non respect de l'humanité	4,18
Mauvaise ambiance de travail	4,17
Conflits organisationnels	4,13
Titre de poste médiocre	4,08
Non respect de l'âge	4,04
Non respect de votre religion	3,99
Non respect de votre origine ethnique	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>4,08</b>

Source : Investigation personnelle 2017

Les résultats du test de Fisher<sup>223</sup> confirme avec un p-value égal à  $0,01 < 0,05$  que l'hypothèse nulle d'égalité des réponses entre les composants des freins au travail et les valeurs malgaches est fausse et que l'hypothèse alternative est vraie et établie qu'il existe une différence significative des moyennes d'appréciation de la valeur malgache par rapport à ce qui peuvent démotiver un homme au travail.

Pour cela, nous avons pu constater selon ces résultats que le « non respect de l'humanité » tient le score moyen le plus élevé à 4,18 très proche de la valeur maximale 5 qui veut dire que la plupart des Malgaches ne sont pas du tout motivés si sur le lieu de travail, on néglige le sens de l'humanité. Aussi, la « mauvaise ambiance de travail » avec une moyenne de 4,17 constitue considérablement un frein pour les travailleurs malgaches. L'existence des « conflits organisationnels » sur le milieu professionnel soustraient également le désir pour les Malgaches de travailler. Cependant, concernant le « titre de poste médiocre » celui-ci a obtenu une moyenne considérable de 4,08 qui est proche de la moyenne 5 évoquant une importance sur la démotivation si on occupe un poste ayant un mauvais titre qui contredit actuellement la façon de penser malgache que : « **Tsy misy asa ratsy** » (« il n'existe pas de sot métier, il n'y a que de sottes personnes »). Le « non respect de l'origine ethnique » est le facteur qui n'a obtenu que 3,6 (moyenne la plus faible des modalités de réponse) ce qui insinue que ceux qui accordent de l'importance à la valeur malgache la classe parmi les freins et dans le cas contraire, il n'est pas du tout un élément de démotivation.

<sup>223</sup>DH :  $V_{\text{inter}} = 4,79$ ,  $V_{\text{intra}} = 0,33$ ,  $F = 14,50$ ,  $1-p = >99,99\%$

**Tableau N°60 : Relation entre « Fihavanana » et freins**

"Fihavanana"/ Amitié/Freins	Mauvaise ambiance de travail	Conflits organisationnels	Non respect origine ethnique	Non respect de l'humanité	Autres	TOTAL
Très peu important	5,60%	38,90%	11,10%	44,40%	0,00%	100%
Peu important	4,80%	14,30%	19,00%	61,90%	0,00%	100%
Assez important	12,50%	42,50%	30,00%	12,50%	2,50%	100%
Très important	10,40%	31,90%	10,40%	42,20%	5,20%	100%
De la plus haute importance	6,30%	40,00%	8,00%	43,40%	2,30%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8,20%</b>	<b>36,00%</b>	<b>11,80%</b>	<b>40,90%</b>	<b>3,10%</b>	<b>100%</b>

Source : Investigation personnelle, 2017

Les résultats du test de  $\chi^2$ <sup>224</sup> avec un p-value égal à 0,01 < 0,05 affirment que l'hypothèse nulle doit être rejetée qui revient de dire que l'indépendance entre le « Fihavanana » et les freins est fausse mais que l'hypothèse alternative est retenue. Autrement dit, il y a une dépendance significative d'opinion entre ces deux variables. On constate également que les Malgaches sont très humanistes dans le monde professionnel étant donné que le non respect de l'humanité les incite à être moins productifs, à être démoralisés. Ils considèrent également les conflits organisationnels comme des situations décourageantes. Ils ne seront pas motivés à travailler si l'ambiance sur le lieu de travail ne sera pas bonne.

**Figure N°35 : Relation entre « Fihavanana » et freins**

Source : Investigation personnelle 2017

L'hypothèse que la culture nationale (« Fihavanana ») influe sur la motivation (ici présenté par les facteurs démotivants) au travail est donc vérifiée.

<sup>224</sup> Valeurs 1 :  $V_{inter} = 10,41$ ,  $V_{intra} = 0,62$ ,  $F = 16,90$ ,  $1-p = >99,99\%$ .

#### 4.2.2.1. Relation entre sanction corporelle et enfreindre les règles

Selon Hofstede, dans les cultures à distance hiérarchique importante, Les châtiments corporels sont plus tolérés car ils accentuent et symbolisent l'inégalité de la hiérarchie qui peut exister entre parents et enfants, enseignant et élève, tandis qu'ils sont considérés comme mauvais traitement à un enfant dans les pays à faible DH.

Les Malgaches considèrent également les sanctions corporelles comme un élément sine qua non pour une bonne éducation des enfants et cette conception est illustrée par le proverbe malgache disait « **zanaka tiana tsy itsitsiana rotsan-kazo** », on n'épargne pas des petites fessées avec des petites branches à un enfant qu'on aime.

Aussi, avec la culture malgache concernant les respects des parents et de l'âge, les enfants essayent de ne pas les contredire ni de les refuser par peur d'être sanctionnés mais aussi parce qu'on respecte les aînés. Tout cela détermine pourquoi les malgaches ne veulent pas enfreindre les règles et les ordres établis.

**Tableau N° 61: La sanction corporelle et le fait d'enfreindre les règles**

Sanction corporelle/Enfreindre les règles	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Pas du tout d'accord	3,60%	17,90%	60,70%	17,90%	100%
Pas d'accord	15,40%	11,50%	57,70%	15,40%	100%
Indécis	11,80%	0,00%	76,50%	11,80%	100%
D'accord	10,40%	4,50%	46,20%	38,90%	100%
Tout à fait d'accord	9,70%	5,60%	43,10%	41,70%	100%
TOTAL	10,50%	6,40%	49,50%	33,60%	100%

Source : Investigation personnelle 2017

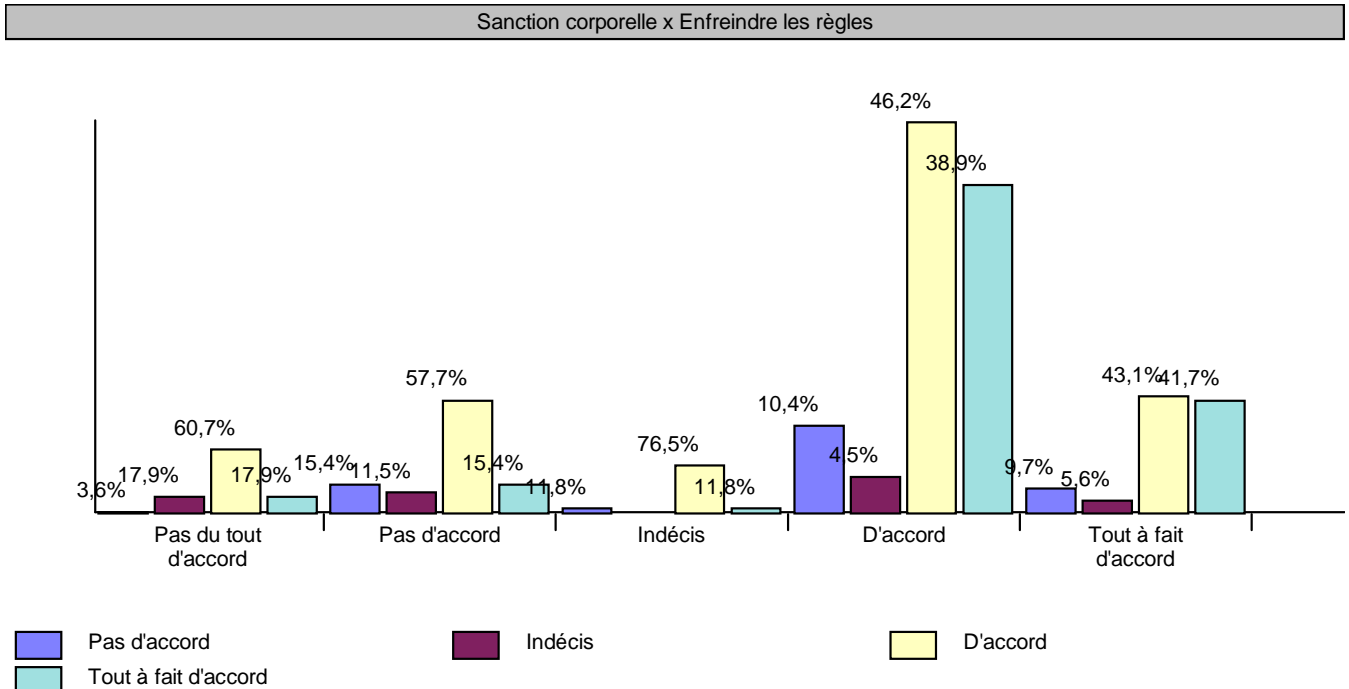
D'après Le résultat du test de  $\chi^2$ <sup>225</sup>, nous avons rejeté l'hypothèse nulle de l'indépendance entre la sanction corporelle des enfants et le fait de ne pas vouloir enfreindre les règles au travail et nous avons retenu l'hypothèse alternative qui montre l'existence d'une différence significative entre eux. En effet, le p-value vaut à  $0,01 < 0,05$ . En outre, la plupart des personnes enquêtées ont répondu être plutôt d'accord sur le fait que les sanctions corporelles influent sur l'idée de ne pas vouloir dévier les règlements imposés dans le monde

<sup>225</sup> Valeurs 1 :  $V_{\text{inter}} = 10,41$ ,  $V_{\text{intra}} = 0,62$ ,  $F = 16,90$ ,  $1-p = >99,99\%$ .



professionnel et que seulement les 10,50% opposent cette idée. La représentation graphique ci-après éclaire davantage cette relation.

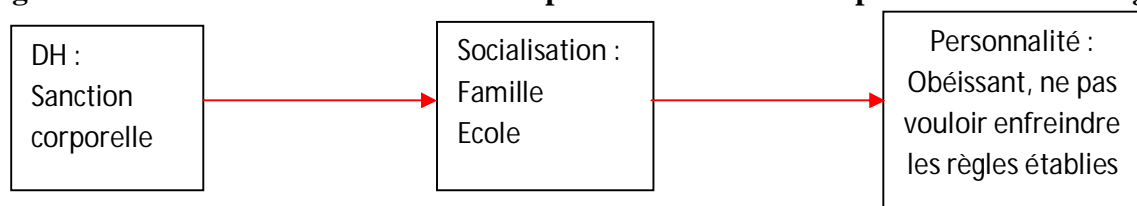
**Figure N°36: Sanction corporelle et le fait de ne pas enfreindre les règles**



Source : Investigation personnelle 2017

Il résulte de ce graphe que la grande majorité du personnel malgache est à la fois d'accord avec l'idée de sanctionner corporellement les enfants pour qu'ils soient bien éduqués et le fait de ne pas contourner les règles et les ordres établis. Il est à remarquer également l'existence d'une homogénéité majoritaire de réponse de la part de toute la catégorie de personnel. Etant donné l'opinion négative des hommes malgaches au travail concernant ces deux variables sont équitables. De ce fait, nous pouvons dire que l'élément faisant partie de la culture nationale dans la dimension distance hiérarchique (sanction corporelle) influe sur la personnalité des hommes qui se trouvent dans le monde professionnel et que cela se transmet via les parents qui ont le droit de sanctionner corporellement leurs enfants, l'école qui exerce librement les châtiments physiques aux élèves...

**Figure N°37 : Relation entre sanction corporelle et le fait de ne pas enfreindre les règles**



Source : Investigation personnelle 2017

Les hypothèses ci après sont vérifiées :

- la **culture nationale** mesurée ici par la **distance hiérarchique**, présentée par la sous variable **sanction corporelle** peut être **transmise** par les éléments de socialisation « **la famille** » et « **l'école** »,
  - émise à chaque membre de la population, la **culture nationale** influe fortement **sur la personnalité** des hommes au travail.

#### 4.2.2.2. Relation entre frères et relation avec le chef

Afin de savoir si l'autorité est incompatible avec l'amitié, nous avons pris la réponse de Josette Halégoi « Pas nécessairement, si les positions de chacun sont claires et bien acceptées »<sup>226</sup>. Il y a alors des règles du jeu auxquelles on se prête au sein de l'entreprise (où les décisions appartiennent au chef), mais pas nécessairement en dehors. Lors de nos entretiens auprès des responsables en entreprise, nous avons pu relever de nos discussions une brève histoire concernant l'amitié et la hiérarchie. Randria travaille sous les ordres de Rakoto. Ils étaient amis avant que Rakoto soit promu. « Ça n'a pas toujours été facile pour moi d'accepter de recevoir ses critiques et de me plier à ses décisions, admet-il. Mais nous en avons discuté, et c'est beaucoup plus simple aujourd'hui. Nous n'avons pas la même place, pas les mêmes responsabilités, mais nous nous soutenons mutuellement. » Certaines cultures d'entreprise favorisent davantage la convivialité que d'autres. « Celles où l'on pratique le tutoiement, où les portes des chefs restent ouvertes, où le travail d'équipe est encouragé », décrit Josette Halégoi.

Nous allons connaître maintenant la relation qui peut exister entre l'importance accordée à la relation de fratrie et celle de la relation attribuée à son chef hiérarchique.

**Tableau N° 62: Relation entre frères et relation avec son chef direct**

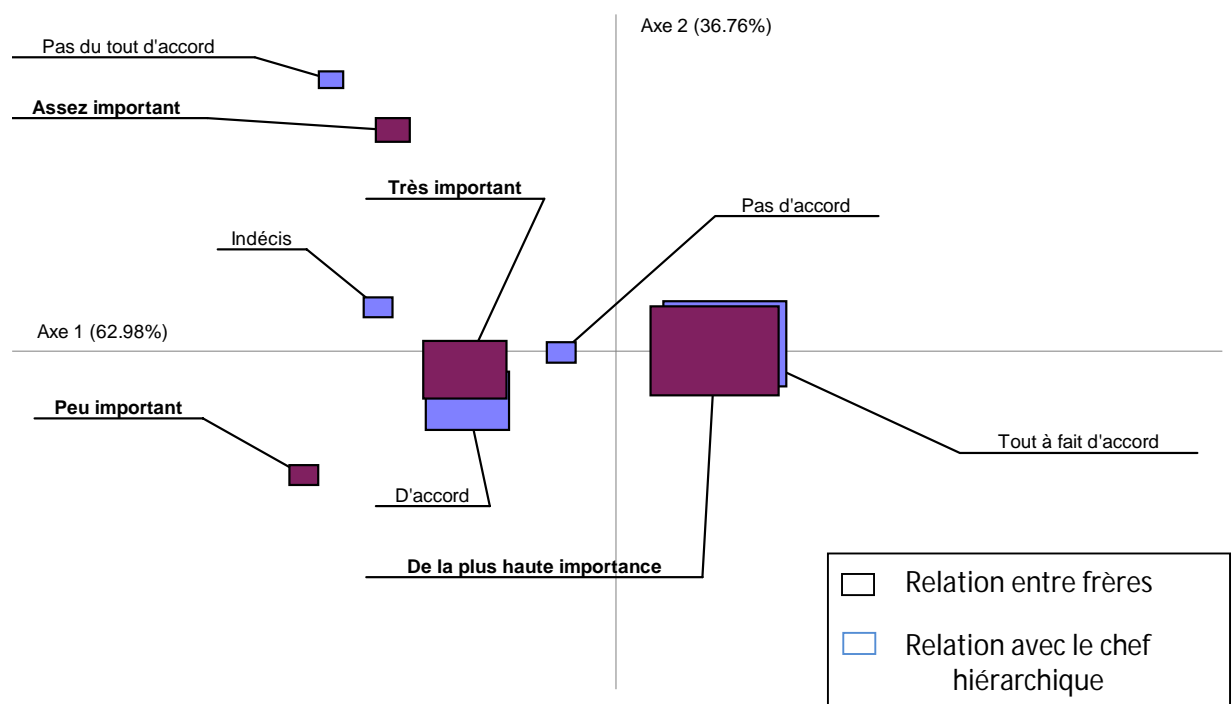
Relation entre frères/ Relation avec le chef	Peu important	Assez important	Très important	De la plus haute importance	TOTAL
Pas du tout d'accord	0,00%	33,30%	33,3%	33,30%	100%
Pas d'accord	5,90%	5,90%	29,40%	58,80%	100%
Indécis	6,30%	12,50%	43,80%	37,50%	100%
D'accord	9,50%	3,40%	38,80%	48,30%	100%
Tout à fait d'accord	1,30%	3,50%	18,70%	76,50%	100%
TOTAL	4,10%	4,90%	26,60%	64,50%	100%

Source : Investigation personnelle 2017.

<sup>226</sup> Josette Halégoi dans consulté sur <http://www.psychologies.com/Travail/Vie-professionnelle/Relations-professionnelles/Articles-et-Dossiers/Mon-chef-peut-il-etre-mon-amie> juillet 2017.

Ces résultats montrent dans un premier temps que la plupart des travailleurs malgaches accordent une plus haute importance d'être en bons termes avec son chef et cela est montré par un taux de 64,5% puis, une opinion « très importante » avec 26,6% et 4,90% « assez importante » contre l'idée d'une importance faible générale à 4,10%. Dans un deuxième temps, les résultats du test de  $\chi^2$  d'indépendance dont la réalisation nécessite un regroupement concernant l'opinion « peu important », « la relation entre frères » et ceux qui sont « d'accord » et « tout à fait d'accord » ont fait sortir une valeur de p-value de  $0,01 < 0,05$  qui rejette l'hypothèse nulle et retient l'hypothèse alternative soutenant l'idée qu'il existe une dépendance significative entre ces deux variables. En effet, 76,5% des personnes qui sont tout à fait d'accord avec l'importance d'une relation saine entre frères sont pour l'idée que la relation professionnelle entre chef et subordonné est d'une plus haute importance. Associé à cela, aucune personne ne juge que ces deux variables soient ni pas du tout importantes ni pas du tout d'accord car le croisement de ces deux citations n'a donné qu'une valeur nulle (à 0,00%) ce qui explique la relation étroite qui peut exister entre elles. Une analyse graphique en AFC nous aidera à mieux comprendre cette relation.

**Figure N° 38: AFC de relation entre frères et relation avec son chef direct**



Source : Investigation personnelle 2017.

Cette figure nous aide à vérifier les correspondances entre les différentes modalités des deux variables dépendantes « relation entre frères » et « relation avec le chef direct ». Remarquons que l'axe horizontal ou axe 1 contient 62% des opinions des enquêtés sur ces deux types de

relations. En effet, les travailleurs malgaches qui sont tout à fait d'accord avec le fait que les frères devraient avoir une relation forte entre eux, trouvent qu'avoir une bonne relation hiérarchique avec son chef direct est incontournable et cette opinion oppose ceux qui sont d'accord avec la relation de fratrie qui trouvent que celle avec le chef direct est très importante. L'axe 2 renferme 36,76% des opinions des enquêtés sur ces deux variables. Il oppose les opinions de ceux qui ne sont pas du tout d'accord avec l'importance de la relation entre frère qui trouvent quand même que la relation professionnelle entre chef et subordonné est assez importante à ceux qui n'accordent que peu d'importance à la relation entre frères. Cela dit, nous allons maintenant analyser le degré d'importance accordé à cette relation professionnelle et la culture nationale et notamment le respect des parents.

#### 4.2.2.3. Respect des parents et relation avec le chef

Dans son concept, Hofstede affirme que : dans le cadre de pays à forte distance hiérarchique les supérieurs et les subordonnés se considèrent comme inégaux par nature dans un système fondé sur une inégalité existentielle. Les relations entre subordonnés et supérieurs sont souvent chargées d'affectivité.

Auparavant, les Malgaches considèrent leurs parents comme des dieux et les enfants les respectent bien. Ceci peut encore être constaté, même dans une organisation car les travailleurs Malgaches respectent énormément leur chef hiérarchique surtout quand ce dernier est un étranger, ce que maintiennent les recherches empiriques.

**Tableau N°63 : Relation entre respect des parents et la relation avec le chef**

Respect des parents/ Relation avec le chef	Très peu important	Peu important	Assez important	Très important	De la plus haute importance	TOTAL
pas d'accord	0,00%	22,20%	5,30%	1,00%	2,40%	2,60%
d'accord	42,90%	11,10%	31,60%	26,90%	20,60%	23,00%
tout à fait d'accord	57,10%	66,70%	63,20%	72,10%	77,00%	74,40%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

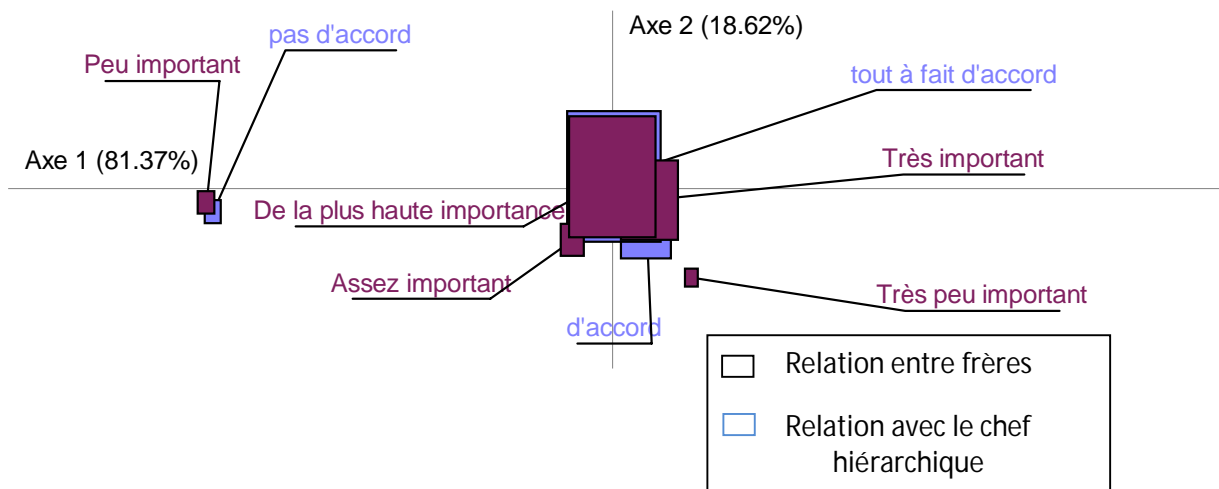
Source : Investigation personnelle 2017.

D'après les résultats du test de Fisher<sup>227</sup>, l'hypothèse nulle de l'indépendance entre le respect des parents et la bonne relation avec le chef hiérarchique est rejetée étant donné que la valeur du p-value est égale à  $0,01 < 0,05$ , cela justifie la réjection de l'hypothèse alternative qu'il existe une différence significative entre elles. En effet, nous pouvons constater une augmentation

<sup>227</sup> Valeurs  $\chi^2$  :  $\chi^2_{inter} = 10,41$ ,  $\chi^2_{intra} = 0,62$ ,  $F = 16,90$ ,  $1-p = >99,99\%$ .

des pourcentages à chaque amélioration de l'appréciation du respect des parents allant de 2,60% pour l'opinion « pas d'accord en général » à 74,40% pour l'opinion « tout à fait d'accord ». 77% des personnes qui sont tout à fait d'accord avec le respect des parents accordent une très haute importance à l'établissement d'une bonne relation professionnelle entre chef et subordonné ; 57,10% des personnes qui sont tout à fait d'accord avec le respect des parents trouvent que la bonne relation avec le chef n'est pas nécessaire, il importe de faire le travail et ne chercher à tisser aucune relation avec.

**Figure N°39: AFC du respect des parents et de la relation avec le chef direct**



Source : Investigation personnelle 2017.

Cette figure représente à 99,99% (81,37% Axe 1 + 18,62% axe 2) la corrélation qui peut exister entre l'accord sur le respect total des parents et l'importance attribuée à la relation avec le chef. Nous pouvons voir que les travailleurs qui accordent généralement une importance (assez important, très important et de la plus haute importance) à la bonne relation avec le chef hiérarchique direct sont en général d'accord (tout à fait d'accord et d'accord) avec l'idée que les parents méritent le respect total. Toutefois, les travailleurs qui n'accordent pas de l'importance à cette relation professionnelle ne sont pas également d'accord avec l'idée du respect total des parents laquelle relation oppose la faible importance accordée à cette relation dans le monde professionnel. De ce fait, nous pouvons construire la figure représentant la relation entre ces deux variables.

**Figure N°40 : Relation entre respect des parents et relation avec les chefs**



Source : Investigation personnelle 2017.

#### 4.2.2.4. Relation entre frères et compétition au travail

Dans le livre édité par le B.I.T (2005) qui s'intitule « les problèmes du travail en Afrique », on reproche à l'industrie africaine de ne pas être compétitive et rentable malgré une structure technologique moderne et un environnement technique valable renforcé quelquefois d'une assistance étrangère. Cette mentalité est vue dans les quotidiens des Malgaches. Etant collectivistes, ils sont moins compétitifs et pourtant il est dit que les Malgaches sont « ory hava-manana » (être jaloux des proches chanceux ou qui réussissent). Cela peut être confirmé par les résultats d'enquête.

**Tableau N°64 : Relation entre frères et la compétition au travail**

Relation entre frères/ Compétition source de conflit	C <sup>228</sup> : pas du tout d'accord	C: pas d'accord	C: indécis	C: d'accord	C: tout à fait d'accord	<b>TOTAL</b>
Pas du tout d'accord	3,70%	1,80%	0,00%	3,70%	3,30%	<b>3,10%</b>
Pas d'accord	7,40%	5,40%	11,50%	1,60%	6,60%	<b>4,30%</b>
Indécis	11,10%	0,00%	11,50%	1,60%	7,70%	<b>4,10%</b>
D'accord	33,30%	28,60%	23,10%	26,70%	37,40%	<b>29,70%</b>
Tout à fait d'accord	44,40%	64,30%	53,80%	66,50%	45,10%	<b>58,80%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Investigation personnelle 2017.

Le résultat du test de  $\chi^2$  issue de ce tableau croisé, nous communique un niveau de confiance 1-p estimé à 99,39% ( $0,01 < 0,05$ ), ce qui explique une dépendance très significative d'opinion entre « Relation entre frères » et la conception de la compétition au travail comme étant une source de conflits. Partant de ce tableau, nous pouvons donc déduire que c'est le respect mutuel qui donne la place à la concurrence et non à la compétition. La figure ci-après montre clairement cette relation. Autrement dit, la compétition ne tient pas une importance dans la vie professionnelle des malgaches. Cette relation peut être représentée par la figure ci après :

**Figure N°41 : Relation entre relation entre frères et compétition**



Source : Investigation personnelle 2017.

<sup>228</sup> C = Compétition.

#### 4.2.2.5. Lien entre le refus aux parents et la transgression des règles au travail

Le « soa toavina » malagasy a prévu que les grandes personnes ne sont pas faites pour être refusées. Contredire ou refuser les parents équivaut dès fois à une désobéissance et est classé comme une faute lourde venant des enfants, autrement dit, il ne faut jamais contredire les grandes personnes même si c'est contre la volonté. Il est alors nécessaire de savoir si cela a une répercussion sur la personnalité de la personne et sur sa motivation au travail (manifestée par ses comportements au quotidien).

Dans le monde professionnel, cela peut se manifester par la volonté d'agir pour le bien de l'entreprise, toutefois, avec cette culture (« tsy mandrava efa », ne jamais transgresser l'ordre établi) les travailleurs malgaches n'osent jamais enfreindre les règles même si l'employé estime que c'est dans le meilleur intérêt de la compagnie.

**Tableau N°65 : Relation entre le refus aux parents et la transgressions des règles au travail**

Contredire/ Ne pas Enfreindre les règles	ER/Pas du tout d'accord	ER/Pas d'accord	ER/ Indécis	ER/ D'accord	ER/Tout à fait d'accord	TOTAL
Pas du tout d'accord	0,00%	16,10%	3,20%	45,20%	35,50%	100%
Pas d'accord	3,30%	11,50%	8,20%	67,20%	9,80%	100%
Indécis	0,00%	11,90%	9,50%	61,90%	16,70%	100%
D'accord	1,00%	6,50%	5,00%	44,00%	43,50%	100%
Tout à fait d'accord	8,80%	3,50%	8,80%	43,90%	35,10%	100%
TOTAL	2,30%	8,20%	6,40%	49,60%	33,50%	100%

Source : Investigation personnelle 2017.

Le résultat des paramètres de chi2 relative à ce tableau, affiche une valeur de p-value égale à  $0,01 < 0,05$  qui affirme que la dépendance entre le refus aux parents et la transgression des règles au travail est très significative<sup>229</sup>. Nous pouvons déduire que quel que soit le choix d'opinion des travailleurs malgaches concernant le refus envers les parents, après croisement, les réponses tendent toutes vers le parfait accord avec les deux variables. Le fait d'être élevé de la sorte, leur a enseigné de ne jamais enfreindre ce qui est convenu. De ce fait, même s'ils ne sont pas d'accord avec l'obéissance complète aux parents, ils pensent que transgresser aux règlements déjà établis nécessite un consensus avec la hiérarchie.

<sup>229</sup>chi2 = 49,11, ddl = 16, 1-p = >99,99%.

#### 4.2.2.6. Favoritisme et Conflits

Il est vrai que dans la vie, les Malgaches réservent une grande place pour le « Fihavanana » et le « Firaisankina » pour cela, ils disent même un proverbe que « Firaisankina no hery ; izay mitambatra vato ary izay misaraka fasika ». Mais, ils ont mis une limite pour ces mentalités car ils affirment avec leur dire que « ny hava-tiana tsy hiara-monina » qui signifie que si on veut entretenir et conserver une bonne relation avec ceux qu'on aime il ne fallait pas qu'on vive ensemble. En effet dans le monde professionnel, dans la plupart de cas, on n'aime pas embaucher quelqu'un faisant partie de la famille car on pense que ceci va créer des problèmes à l'intérieur de l'organisation. Suivant PV n°...

**Tableau N° 66: Relation entre recrutement membre de la famille/ favoritisme et conflits**

<b>Recrutement membre de la famille/ Favoritisme et conflits</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Indécis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>TOTAL</b>
Pas du tout d'accord	10,30%	3,40%	41,40%	34,50%	10,30%	100%
Pas d'accord	14,30%	0,00%	14,30%	28,60%	42,90%	100%
Indécis	0,00%	0,00%	0,00%	66,70%	33,30%	100%
D'accord	2,30%	15,90%	12,50%	44,30%	25,00%	100%
Tout à fait d'accord	4,20%	3,00%	17,80%	38,30%	36,70%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4,30%</b>	<b>5,90%</b>	<b>18,20%</b>	<b>39,40%</b>	<b>32,20%</b>	<b>100%</b>

Source : Investigation personnelle 2017.

La valeur de p-value, d'après les résultats du test de Fisher vaut à  $0,01 < 0,05$  impliquant que l'hypothèse nulle de l'indépendance sur le collectivisme (le recrutement des membres de la famille) et l'impact négatif du favoritisme au travail, doit être rejetée et que l'hypothèse alternative « existence d'une dépendance significative entre ces deux variables » est retenue.

En effet, les 71,6 % (39,40% + 32,20%) des personnes enquêtées pensent que le recrutement par le favoritisme peut entraîner des conflits sur le lieu de travail et celles qui sont tout à fait d'accord avec l'idée de vouloir recruter un membre de la famille si elles détiennent le pouvoir occupent 75% (38,3%+36,7%). Malgré que ces dernières trouvent que le favoritisme est normal, elles sont quand même généralement d'accord avec l'idée que cela peut créer un conflit au travail au cas où ces personnes recrutées ne correspondent pas du tout au profil recherché ou bien elles exécutent des abus de pouvoir étant quelqu'un de proche du responsable, ...



Pour conclure cette analyse, nous allons représenter graphiquement cette relation qui peut exister entre ces deux variables. En effet, le recrutement des membres de la famille peut créer des conflits dans le monde professionnel.

**Figure N°42 : Relation entre recrutement du membre de la famille et favoritisme/conflit**



Source : Investigation personnelle 2017

#### 4.2.2.7. Relation entre Firaisan-Kina et Communication Interne

Les Malgaches sont connus avec leurs caractères et manières d'agir valorisant le « Firaisankina » ou l'esprit d'entraide. Cette nature est vue tant dans leurs vies quotidiennes que dans le monde professionnel. Par exemple, ils introduisent un système de cotisation (organisation entre eux et non du social même de l'entreprise) pour pouvoir aider le membre du personnel en difficultés (décès, maladie, ...). Ainsi ils préfèrent le plus qu'on les accorde un jour de permission pour pouvoir assister à un enterrement plutôt que d'assister à des fêtes. Comme ils ont l'habitude de dire : « **ny soa mampiadana** » c'est-à-dire faire la charité rend heureux et nous serons récompensés un jour récompensés de la charité que nous avons faite donc ne jamais délaisser les personnes en difficultés. Ils se soutiennent plus pour les périodes dures que pour les jours de fête. Suivant le PV d'entretien n°2.

Afin de savoir quel impact cette tradition a sur la motivation et le comportement des travailleurs au travail, nous allons le vérifier avec le tableau croisé entre le « Firaisankina » et la communication interne de l'entreprise.

**Tableau N°67 : Relation entre « Firaisankina » et communication interne**

Firaisan-kina/ Communication interne	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout a fait d'accord	Total
Très peu important	2,70%	8,10%	13,50%	51,40%	24,30%	100%
Peu important	2,70%	0,00%	8,10%	67,60%	21,60%	100%
Assez important	6,70%	2,20%	2,20%	75,60%	13,30%	100%
Très important	1,90%	5,70%	8,60%	50,50%	33,30%	100%
De la plus haute importance	4,20%	3,60%	3,00%	52,10%	37,10%	100%
<b>Total</b>	<b>3,60%</b>	<b>4,10%</b>	<b>5,90%</b>	<b>55,80%</b>	<b>30,70%</b>	<b>100%</b>

Source : Investigation personnelle 2017

D'après les résultats du test d'indépendance de Chi2<sup>230</sup>, la valeur de p-value égale à 0,01 < 0,05, nous permet de rejeter l'hypothèse nulle de l'indépendance et de retenir l'hypothèse alternative qui montre l'existence d'une différence significative entre le « Firaïrankina » et la communication interne dans l'entreprise. En effet, plus de 80 % des enquêtés sont « tout à fait d'accord » avec l'idée qu'une bonne communication conduit à une harmonisation du travail mais également que ces derniers accordent une plus haute importance au « Firaïrankina ». 7,10% 2,70% + 8,10%) des personnes qui ne sont généralement plus d'accord avec l'importance du « Firaïrankina » ne sont pas du tout d'accord avec l'idée que la communication interne joue un rôle majeur dans le bon développement de l'entreprise et que ces deux variables interagissent ensemble. En effet, sans communication, le « Firaïrankina » ne tient pas ses fonctions étant donné que tout ce qui se passe chez les travailleurs ne sont connus que par elle.

Cette relation peut être schématisée comme suit :

**Figure N°43 : Relation entre « Firaïrankina » et communication interne**



#### 4.2.2.8. Relation entre l'égalité de travail entre genre et la Féminité

Dans la société malgache, il est dit que dans la famille : « **ny lahy no lohan'ny vavy**. » l'homme est la tête de la famille c'est-à-dire que l'homme est toujours supérieur à la femme dans la société malgache. Mais cette expression n'est pas valable dans le monde professionnel car aucune distinction n'est faite entre hommes et femmes à part leurs sexes. Une femme a le même droit et le même privilège qu'un homme et certains emplois sont interdits aux femmes seulement à cause des conditions de travail (travail exigeant plus de force). Actuellement, le proverbe disant que : « **ny vehivavy dia fanaka malemy** » fait partie du passé car les travailleurs féminins malgaches sont aussi capables que les hommes. Suivant PV n°5.

Ce constat est maintenu par les analyses des résultats d'enquête que nous avons menés auprès des travailleurs malgaches. En effet, nous allons présenter l'analyse du tableau croisé entre l'égalité de travail pour les deux sexes et le degré de féminité de Madagascar.

<sup>230</sup> Valeurs 1 : V\_inter = 10,41, V\_intra = 0,62, F = 16,90, 1-p = >99,99%.

**Tableau N°68 : relation entre l'égalité de travail et la féminité**

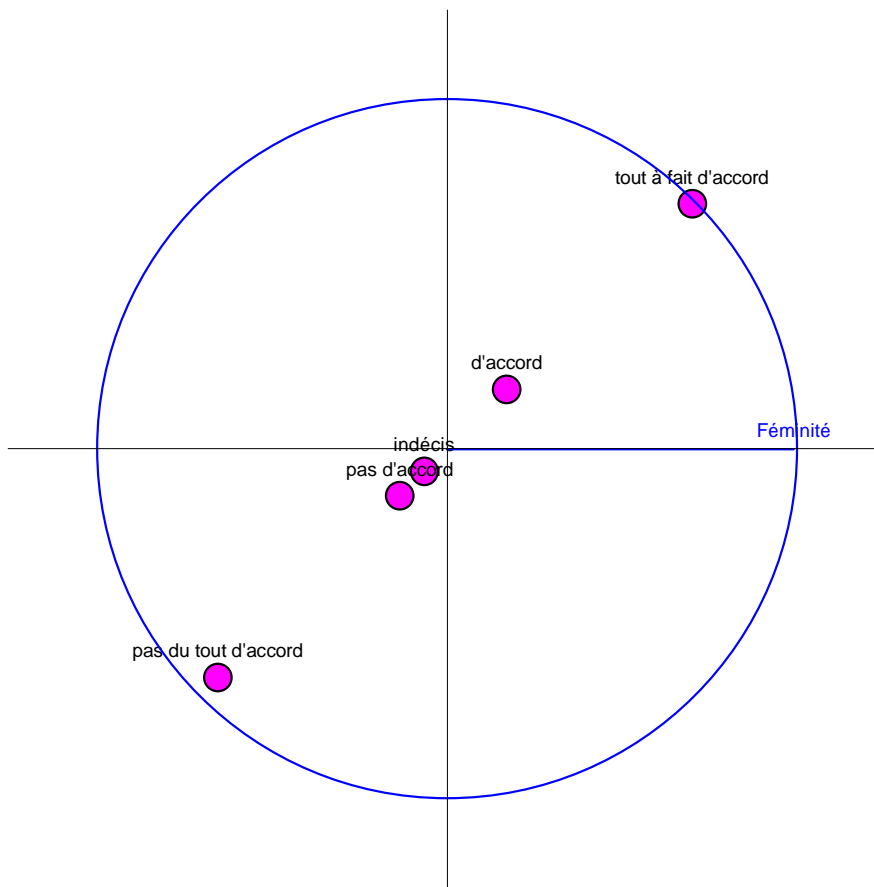
<b>Egalité de travail</b>	<b>Féminité</b>
Tout à fait d'accord	4,59
D'accord	4,05
Indécis	3,78
Pas d'accord	3,71
Pas du tout d'accord	3,19
<b>Total</b>	<b>4,25</b>

Source : Investigation personnelle 2017

D'après les résultats du test de Fisher<sup>231</sup> de tableau croisé présenté précédemment, l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes sur l'égalité de travail entre homme et femme et le degré de féminité de Madagascar même, démontre une valeur de p-value qui est égale à  $0,01 < 0,05$ , l'hypothèse nulle d'égalité entre ces deux variables est rejetée et que l'hypothèse alternative qui montre l'existence d'une différence significative entre elles, est retenue. Nous constatons également de ce tableau que ce croisement a donné un score moyen général de 4,25 qui estime que les gens sont tout à fait d'accord avec les deux variables étant donné que cette moyenne s'approche de la valeur maximale 5 évoquant pour les deux variables une opinion tout à fait d'accord. L'opinion du non accord avec les propositions ont acquis la moyenne la plus faible à 3,19. La représentation graphique ci-après nous aidera à mieux comprendre ces résultats.

<sup>231</sup> Féminité :  $V_{inter} = 16,18$ ,  $V_{intra} = 0,17$ ,  $F = 95,64$ ,  $1-p = >99,99\%$

**Figure N°44 : ACP de l'égalité de travail des hommes et femmes et le degré de féminité du pays**



Source : Investigation personnelle 2017.

Ce graphe nous montre que l'opinion « tout à fait d'accord » avec les deux variables « égalité d'exercer les mêmes travaux entre hommes et femmes » et le « degré de féminité du pays » est le point le plus bien représenté parmi les autres. De ce fait, nous pouvons dire que les travailleurs malgaches, ne font pas une différence entre le genre en acceptant l'égalité entre eux mais également en harmonie avec la dimension de pays féministe. Les deux opinions : « tout à fait d'accord » et « d'accord » sont corrélées positivement car elles sont formées d'un angle d'environ  $0^\circ$ . Toutefois, elles opposent les opinions : « indécis », « pas d'accord » et « tout à fait d'accord » avec un angle à  $180^\circ$ , les points évoquant les deux premières sont mal représentés sur la carte factorielle étant donné qu'elles se trouvent tout près de l'origine.

Cette relation peut être déduite de la manière suivante.

**Figure N°45 : Relation entre l'égalité de travail entre hommes et femmes et degré de féminité du pays**



Source : Investigation personnelle 2017.

Les analyses des relations entre les variables principales et les sous variables étant effectuées, nous allons maintenant entamer la partie discussion du modèle et faire des recommandations.

### 4.3 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette section nous permet de vérifier, en rapport avec les résultats, si les hypothèses de recherches sont affirmées ou infirmées. De plus, le modèle que nous avons proposé dans les résultats nécessite une validation. Pour ce faire, la démarche de la vérification des hypothèses de recherches s'enchaîne avec celle des hypothèses du modèle.

#### 4.3.1. Liaison entre les éléments fondamentaux de la culture nationale

Pour mieux analyser l'appréciation des valeurs malgaches et savoir quelles variables peuvent agir sur elles, nous avons axé nos analyses sur les impacts des croyances, de la distance hiérarchique ou DH dans la famille, la distance hiérarchique ou DH à l'école, le degré de collectivisme, le contrôle de l'incertitude et le genre sur de telles valeurs. Examinons d'abord les statistiques descriptives déduites de l'analyse de ces variables.

**Tableau N°69 : Statistiques descriptives de la valeur malgache et les composantes de la culture nationale**

	Moyenne	Ecart type	N
Valeurs	4,0780	,84656	391
Croyances	2,8670	,90736	391
DH famille	3,9678	,66851	391
DH école	4,4284	,74247	391
Collectivisme	4,5132	,46013	391
Incertitude	2,0061	,51596	391
Genre	4,2526	,57734	391

Source : Investigation personnelle 2017.

L'étude menée auprès de 391 employés a permis de tirer que ces derniers ont attribué une moyenne de 4,08 sur 5 aux valeurs malgaches, un état de score qui est jugé élevé. Cependant, on remarque que le score obtenu sur le degré d'incertitude est assez faible et induit qu'elle ne contribue pas dans la création de la valeur malgache.

L'analyse des interactions prises deux à deux sur les variables influant sur le respect des valeurs réalisée avec SPSS fournit le tableau des corrélations suivant :

**Tableau N°70 : Corrélations entre Valeur malgache et composantes de la culture nationale**

		Valeurs	Croyances	DH famille	DH école	Collectivisme	Incertitude	Genre
Corrélation de Pearson	Valeurs	1,000	,377	,529	,448	,397	-,192	,291
	Croyances	,377	1,000	,600	,425	,222	-,126	,354
	DH famille	,529	,600	1,000	,509	,470	-,250	,461
	DH école	,448	,425	,509	1,000	,398	-,096	,415
	Collectivisme	,397	,222	,470	,398	1,000	-,209	,334
	incertitude	-,192	-,126	-,250	-,096	-,209	1,000	-,081
	Genre	,291	,354	,461	,415	,334	-,081	1,000
Sig. (unilatéral)	Valeurs	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Croyances	,000	.	,000	,000	,000	,006	,000
	DH famille	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	DH école	,000	,000	,000	.	,000	,029	,000
	Collectivisme	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	incertitude	,000	,006	,000	,029	,000	.	,054
	Genre	,000	,000	,000	,000	,000	,054	.

Source : Investigation personnelle 2017.

Rappelons que pour un p-value plus petit que 0,05 signifie qu'il existe de dépendance significative entre les deux variables. Cette propriété étant vérifiée dans la ligne de la valeur nous permet de confirmer que les sources de variation sont basées sur la croyance, la DH dans la famille, de la DH à l'école, de l'incertitude et du genre.

Les coefficients de corrélations, tous positifs expriment une variation uniforme de la valeur malgache. Donc ces sources de variations influent positivement sauf pour l'incertitude ce qui montre que les gens qui ont un faible contrôle de l'incertitude ont tendance à attribuer une grande place aux valeurs malgaches qui peut être relaté par l'insouciance des malgaches de l'incertitude dans leurs vies quotidiennes, justifiée par la préoccupation, par la satisfaction des besoins vitaux et actuels.

Avant de mener les étapes de l'évaluation, il nous semble judicieux de vérifier si les variables introduites dans l'analyse sont retenues ou éliminées par SPSS.

### ***Variables introduites/éliminées***

Le tableau qui suit présente que toutes les variables introduites sont retenues dans le modèle (la probabilité F est significative à  $p \text{ value} < 0,05$ ) car les valeurs F associées au coefficient b ont atteint le seuil de signification. Aucune des variables n'est exclue dans l'analyse.

**Tableau N°71 : Variables introduites / éliminées pour l'appréciation de la valeur malgache**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Genre, Incertitude, Croyances, Collectivisme, DH école, DH famille <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : valeursb. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : Investigation personnelle 2017.

En somme, de ce tableau, nous pouvons confirmer que toutes les variables introduites contribuent à améliorer significativement la variabilité expliquée par le modèle final.

### **Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression par l'Analyse de variance**

Le tableau d'ANOVA ou Analyse de la Variance nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) de la variation de la valeur par rapport à toutes les composantes de la culture nationale ou non. L'hypothèse nulle stipule donc qu'il n'existe pas de dépendance entre les variables explicatives (Genre, incertitude, croyances, collectivisme, DH école, DH famille) et la variable expliquée (la valeur malgache). Ce qui nous permet alors de savoir si les composantes de la culture nationale ainsi que de ses dimensions prédisent mieux les valeurs (avec seulement la moyenne).

**Tableau N°72 : Test ANOVA<sup>a</sup> des valeurs malgaches et des composantes de la culture nationale**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	96,622	6	16,104	33,814	,000 <sup>b</sup>
Résidus	182,874	384	,476		
Total	279,496	390			

a. Prédicteurs : (Constante), Genre, incertitude, croyances, collectivisme, DH école, DH famille

b. Variable dépendante : valeurs

Source : investigation personnelle 2017.

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de la p-value associée qui n'est autre que le Sig. dans SPSS,  $p < 0,001$  indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux prédire la valeur malgache par l'analyse de la variance.

### **Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données**

Maintenant que nous savons que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet de déterminer la contribution de chaque bloc de variables. Ce tableau indique le  $R^2$  cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux)) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux).

**Tableau N°73 : Récapitulatif des modèles de la variable dépendante « Valeur malgache »**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,588	,346	,335	,69010	,346	33,814	6	384	,000

Source : Investigation personnelle 2017

Le tableau contient donc plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression simple. Elle représente également la force de la relation entre la variable endogène, la valeur malgache et la combinaison des variables exogènes du modèle (Genre, incertitude, croyances, collectivisme, DH école, DH famille). La valeur de  $R^2$  de 0,59 suggère que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

Ensuite, la validation de la généralisation de cette information se déduit de l'analyse de la significativité du  $R^2$ , évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. La variation de F associée au modèle est significative ( $p < 0,001$ ) qui exprime que l'hypothèse nulle d'indépendance est fausse et que l'hypothèse alternative est vraie. Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance de la variable Valeur malgache. Nous sommes passés de  $R^2 = 0$  à  $R^2 = 0,346$ . Cette variation apparaît comme significative. Chaque étape contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la Valeur.

### **Étape 3 : Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression**



Enfin, on rappelle que la valeur du  $R^2$ , lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la variable dépendante expliquée par le modèle (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que 34,6 % de la valeur malgache sont expliquées par le genre, l'incertitude, les croyances, le collectivisme, la DH école et la DH dans la famille.

#### Étape 4 : Évaluation des paramètres du modèle

Sachant que notre modèle est jugé significatif, il est alors possible de matérialiser cette relation par une équation mathématique appelée : équation de régression pour prédire la valeur malgache Y. L'équation ou le modèle de base a pour expression :

$$Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \varepsilon, \quad \varepsilon \text{ étant l'erreur de prédiction suite au modèle.}$$

**Tableau N°74 : Coefficients de la variable dépendante : valeur malgache**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,361	,436		,830	,407		
Croyances	,069	,049	,073	1,385	,167	,606	1,651
DH famille	,383	,077	,303	4,963	,000	,458	2,185
DH école	,232	,058	,204	3,991	,000	,654	1,529
Collectivisme	,276	,090	,150	3,064	,002	,713	1,403
incertitude	-,094	,071	-,057	-1,328	,185	,921	1,085
Genre	-,020	,071	-,014	-,286	,775	,728	1,373

Source : Investigation personnelle 2017.

En remplaçant les  $b_i$   $i = 1, 2, \dots, n$  par les coefficients fournis dans le tableau ci-dessus, les résultats d'analyses de régression ont permis d'établir l'équation suivante :

$$\text{Valeurs malgaches} = 0,361 + 0,18*\text{croyances} + 0,38*\text{DH famille} + 0,32*\text{DH école} + 0,28*\text{collectivisme} - 0,94*\text{Incertainitude} - 0,20*\text{genre}$$

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Le coefficient nous informe également sur le degré auquel chaque prédicteur influence la valeur malgache en fixant tous les autres prédicteurs comme constants.

L'erreur standard nous renseigne sur la variabilité du coefficient dans la population. Elle permet également de calculer la valeur de t. Cette dernière nous indique si le coefficient est significatif ( $b_i \neq 0$ ). Alors que le tableau sur le récapitulatif des modèles confirme la validité du modèle, autrement dit, la signification de t nous permet de répondre à la question «le

coefficient  $b_i$  du prédicteur est-il différent de 0 ? », donc si chaque variable contribue significativement au modèle. Plus la valeur de  $t$  est élevée et plus celle de  $p$ -value est petite, plus le prédicteur ou la variable explicative contribue au modèle. Nous constatons donc que la variable « valeur malgache » est significativement expliquée par les composantes de la culture nationale étant donné que toutes les valeurs de  $t$  sont différentes de 0 et associent des  $p$ -values plus petit que 0,05.

La valeur du Beta standardisé ( $\beta$ ) apporte aussi une information intéressante. Elle indique le changement en écart-type de la valeur malgache pour chaque augmentation d'un écart-type de des variables indépendantes à savoir le genre, l'incertitude, les croyances, le collectivisme, la DH école, la DH famille quand toutes les autres valeurs sont constantes. Dans notre cas, la valeur de l'écart-type de la variable valeur malgache est de 0,85 :

- celle de l'écart-type de la croyance est de 0,91. Nous pouvons donc savoir que l'augmentation de l'écart-type de la croyance (0,91) est associée à une augmentation de 0,07 de l'écart-type de l'importance accordée à la valeur ( $0,07 \times 0,85 = 0,06$ ). Par conséquent, chaque fois que l'on étudie une appréciation de la croyance de 0,91 de plus, nous pouvons constater une amélioration de la valeur malgache de 0,91 à 0,97 ( $= 0,91 + 0,06$ ).

- celle d'un écart-type de la DH dans la famille est de 0,67. Pour cela, l'augmentation de l'écart-type de la DH dans la famille (0,67) est associée à l'augmentation de 0,30 de l'écart-type de l'importance accordée à la valeur ( $0,30 \times 0,85 = 0,26$ ). De ce fait, chaque fois que l'on étudie une augmentation du score de la distance hiérarchique de 0,67%, la valeur malgache dont la variation est de 0,54 augmente de 0,26 ;

- celle d'un écart-type de la DH à l'école est de 0,74. Pour cela, l'augmentation de l'écart-type de la DH à l'école (0,74) est associée à l'augmentation de 0,20 de l'écart-type de l'importance accordée à la valeur ( $0,20 \times 0,85 = 0,17$ ). De ce fait, chaque fois que la DH à l'école se voit augmenter d'un score de 0,74, la valeur malgache dont la variation est de 0,54 augmente de 0,17 soit de 0,91 à 1,08;

- celle de l'écart-type du collectivisme est de 0,46. Nous pouvons donc exprimer que l'accroissement de l'écart-type du degré de collectivisme (0,46) est associé à une augmentation de 0,15 de l'écart-type de l'importance accordée à la valeur ( $0,15 \times 0,85 = 0,13$ ). Par conséquent, chaque fois que l'on étudie une élévation du degré de collectivisme de 0,46 de plus, nous pouvons percevoir une consolidation de la valeur malgache de 0,91 à 1,04 ( $= 0,91 + 0,13$ ).

- Concernant l'incertitude et le genre, avec des valeurs négatives de Beta standardisé

( $\beta$ ), ces deux variables contribuent négativement à l'amélioration de la valeur malgache de ce fait, nous n'avons pas mené nos analyses leur concernant.

Pour évaluer l'ordre de contribution de chaque variable sur la valeur malgache, nous allons analyser les valeurs correspondant à la beta standardisée :

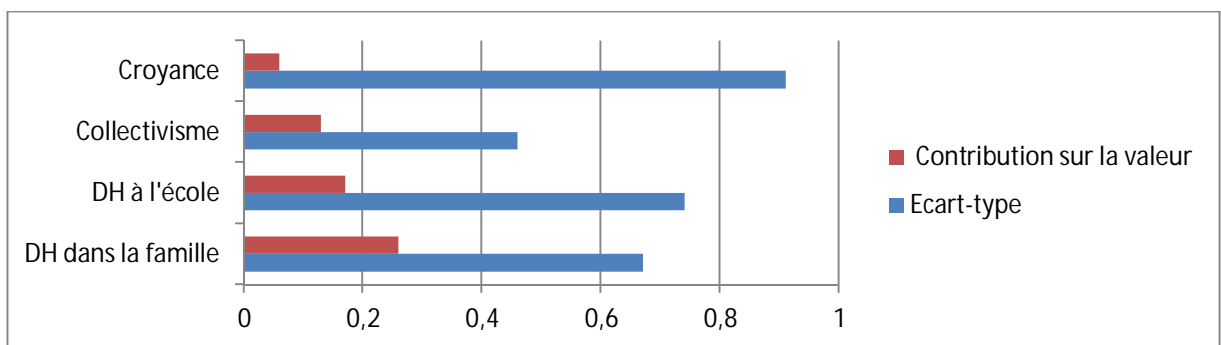
**Tableau N°75 : Analyse de la contribution de chaque variable sur la valeur malgache en rapport avec ( $\beta$ )**

	Ecart-type	Contribution sur la valeur
DH dans la famille	0,67	0,26
DH à l'école	0,74	0,17
Collectivisme	0,46	0,13
Croyance	0,91	0,06

Source : investigation personnelle 2017.

A partir de ce tableau nous pouvons voir que les contributions des variables conception du travail idéal, l'organisation du travail et la bonne relation interne du travail ont à peu près les mêmes valeurs. Toutefois, les écarts-types se diffèrent significativement. De ce fait, nous pouvons conclure que la variable qui contribue la plus à la motivation des travailleurs malgaches est de l'ordre de : la DH dans la famille avec un écart-type de 0,67 et une contribution de 0,26, la distance hiérarchique à l'école avec un écart-type de 0,74 et une contribution de 0,17, le degré de collectivisme étant de 0,46 sur une contribution de 0,13 et La croyance de 0,91 sur 0,06. Afin d'avoir plus de compréhension, ces résultats sont représentés par le graphe qui suit :

**Figure N°46 : contribution des variables sur la valeur malgache**



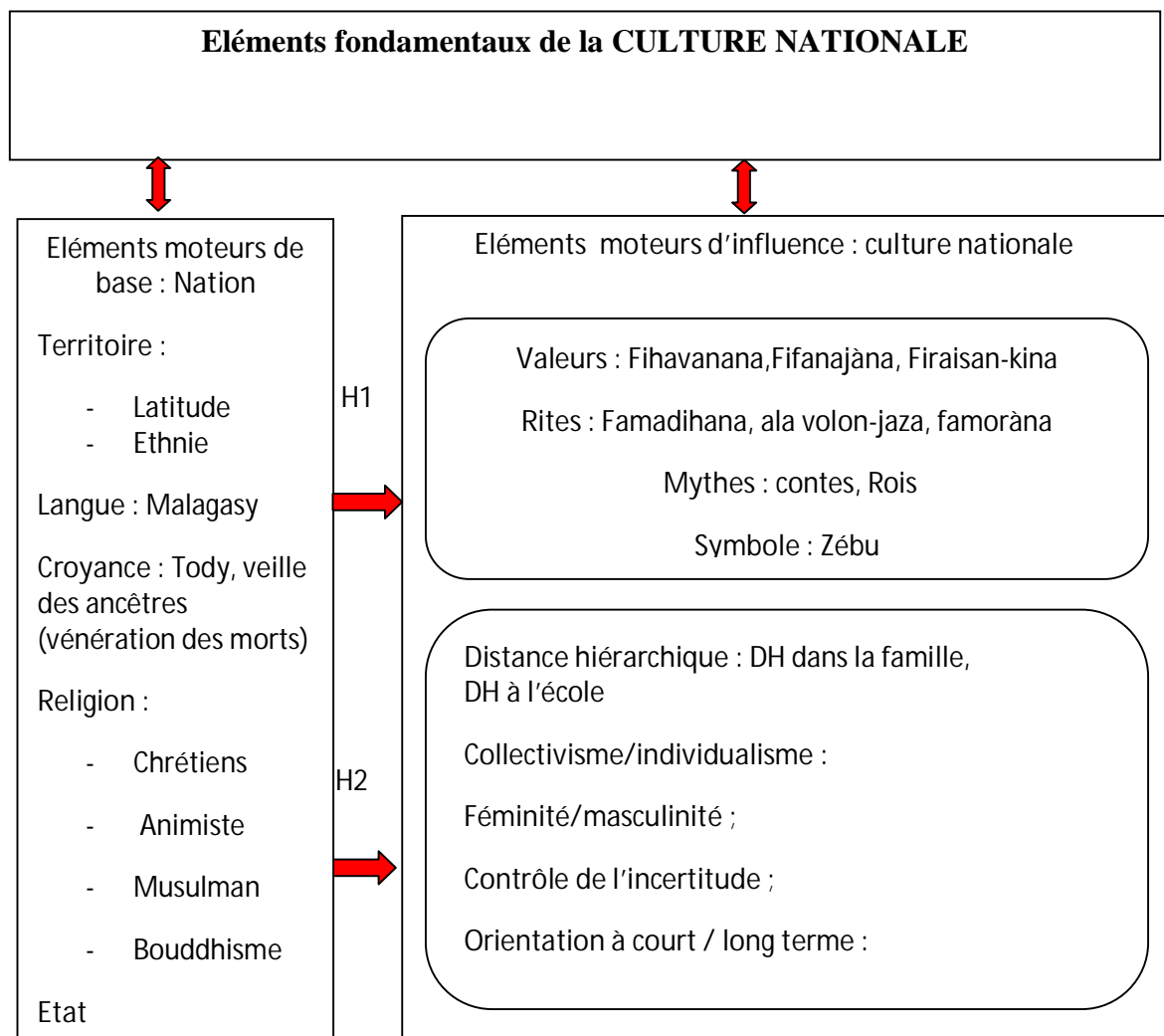
Source : investigation personnelle 2017.

Ce graphe considère que malgré la valeur de la distance hiérarchique, elle détient la contribution la plus élevée par rapport aux autres, vient après cela la distance hiérarchique, le degré de collectivisme et enfin la croyance.

Finally, the VIF value (or the tolerance, which is the inverse of VIF ( $1/VIF$ )) allows to verify the premise of multi-collinearity. We seek to obtain a VIF value  $< 10$  to avoid such a situation and improve the model. We can therefore express the non-existence of multi-collinearity between Malagasy value, Gender, uncertainty, beliefs, collectivism, DH at school, DH in the family ; which comes down to saying that each of these three variables holds a different role in the constitution of the Malagasy value.

After all these analyses, we can verify the existence of correlation between Malagasy value, and all the components of the national culture which maintains the first part of our first hypothesis that we fixed at the beginning of our researches that all the components as well as dimensions of the national culture forge the personality of Malagasy workers and which manifests itself through their motivation through their behaviors.

**Figure N°47 : Vérification de la première partie du modèle**



Source : investigation personnelle 2017.

#### 4.3.1.1. La culture nationale forge la motivation des hommes au travail

L'analyse de régression permet de modéliser, d'examiner et d'explorer les relations<sup>232</sup> entre la culture nationale et la motivation des hommes au travail. Afin de comprendre comment les travailleurs sont forgés dans leur motivation par la culture nationale, elle peut servir à des prévisions les comportements, les facteurs de motivation et les éventuels freins.

##### - *Régression multiple de MOTIVATION*

Avec l'analyse de régression multiple, pour les variables Valeurs malgaches, Croyance, DH dans la famille, DH à l'école, IND/COLL, Féminité et Contrôle de l'incertitude, nous obtenons l'équation de la régression suivante :

$$\text{MOTIVATION} = +0.095 * \text{Valeurs malgaches} + 0.018 * \text{Croyance} + 0.161 * \text{DH dans la famille} + 0.021 * \text{DH à l'école} + 0.086 * \text{IND/COLL} + 0.087 * \text{Féminité} - 0.065 * \text{Contrôle de l'incertitude} + 2.333$$

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Le coefficient nous informe également sur le degré auquel chaque prédicteur influence la motivation en fixant tous les autres prédicteurs comme constants.

Les 7 variables : la valeur malgache, la croyance, la distance hiérarchique dans la famille, la distance hiérarchique à l'école, le degré d'individualisme ou collectivisme, la féminité et le contrôle de l'incertitude expliquent 49.6% de la variance de MOTIVATION. Pour la variable contrôle de l'incertitude, avec un coefficient négatif, nous pouvons dire que son élimination améliorera l'équation. Le Coefficient de corrélation multiple :  $R = 0,65 > 0,50$  insinue que la corrélation est positive et est significative.

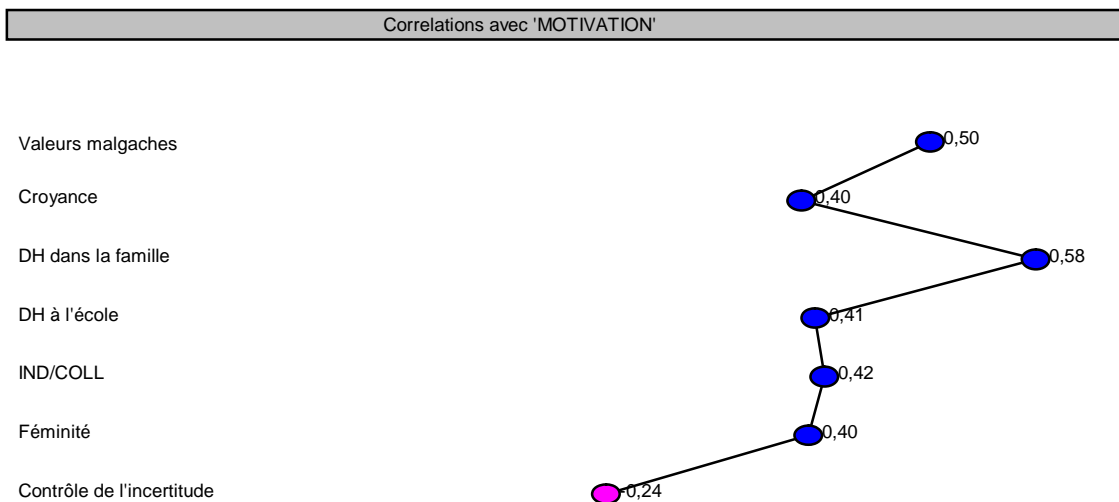
<sup>232</sup><http://desktop.arcgis.com/fr/arcmap/10.3/tools/spatial-statistics-toolbox/regression-analysis-basics.htm>, Principe de base de l'analyse de régression.

**Tableau N°76 : Validité des paramètres**

Variables explicatives	Coefficient	écart-type	Rapport coefficient /écart-type	Conclusion
Valeurs malgaches	0,09	0,02	4,5	
Croyance	0,02	0,02	1	Peu influent
DH dans la famille	0,16	0,03	5,33	
DH à l'école	0,02	0,02	1	Peu influent
Individualisme / collectivisme	0,09	0,04	2,25	
Féminité	0,09	0,03	3	
Contrôle de l'incertitude	0,06	0,03	2	

Source : Investigation personnelle, 2017.

Certains termes de l'équation sont peu influents, leur rapport coefficient / écart-type est inférieur à 1,96. Pour la croyance égale à 1 et la DH à l'école égale à 1 sont toutes les deux inférieures à 1,96 donc elles constituent des variables dites « peu influentes ».

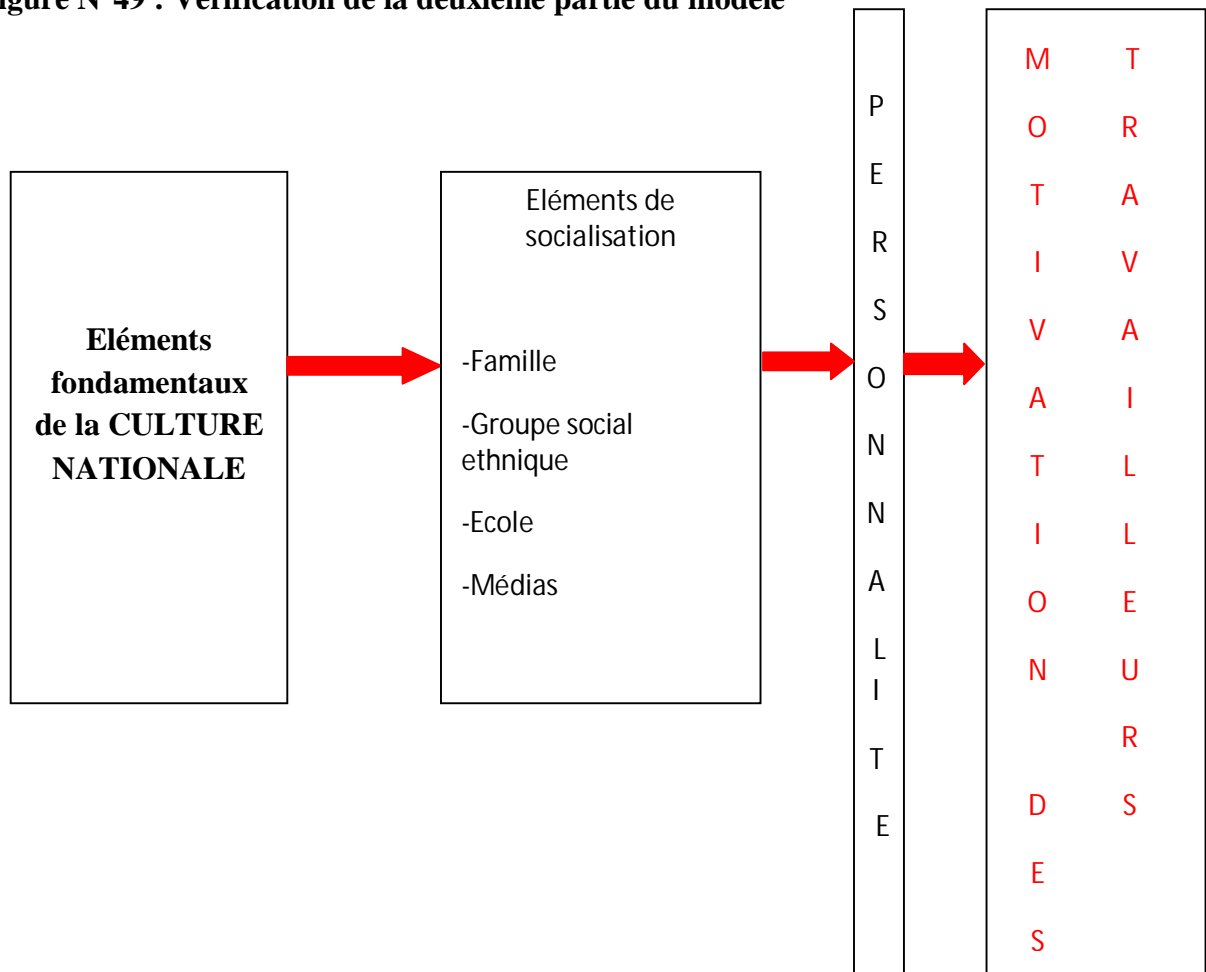
**Figure N°48 : Corrélations des éléments fondamentaux de la culture nationale avec Motivation**

Source : investigation personnelle 2017.

Ce graphe nous montre que les variables qui ont un lien statistique positif avec la motivation sont (par ordre de grandeur des coefficients) : la DH dans la famille, Valeurs malgaches, le degré de collectivisme, la DH à l'école, les croyances et le degré de féminité. Par contre, le contrôle de l'incertitude ne contribue pas à la variance de la motivation. Ce qui maintient de dire que cette dernière peut ne pas faire partie du modèle.

Ces analyses nous permettent de vérifier la deuxième partie de notre modèle. Certaines variables telles que les éléments de socialisation et la personnalité ne font pas l'objet de l'enquête mais relèvent des observations c'est la raison pour laquelle nous ne les voyons pas dans nos analyses. Toutefois, nous pouvons dire que ces éléments de socialisation sont ceux qui transmettent la culture nationale (étant acquise et non innée) et que la personnalité de chacun varie en fonction de la qualité de cette transmission.

**Figure N°49 : Vérification de la deuxième partie du modèle**



Source : investigation personnelle 2017.

Cette figure nous permet de vérifier notre modèle concernant la relation qui peut exister entre la culture nationale et la motivation. Un modèle qui reflète la première hypothèse que la culture nationale forge la motivation des hommes au travail.

Toutefois, nous avons pensé que pour répondre à la deuxième hypothèse, nous devons déterminer si le salaire est le seul facteur de motivation des travailleurs malgaches comme le pense beaucoup de gens et notamment les étrangers.

#### 4.3.1.2. Les principaux facteurs de motivation des travailleurs

Afin d'apprécier les principaux facteurs de motivation des travailleurs malgaches et savoir quelles variables peuvent influencer sur elle à part le salaire, nous avons conduit nos analyses sur les impacts de l'importance accordée au travail idéal, à une bonne organisation et à la relation interne sur la motivation. Examinons d'abord les statistiques descriptives issues de l'analyse de ces variables.

**Tableau N° 77: Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
Motivation	4,2474	,53678	391
Travail idéal	4,4258	,42320	391
Organisation	4,0217	,70245	391
Relation interne	3,8414	,74908	391

Source : Investigation personnelle 2017.

L'étude menée auprès de 391 employés a permis de tirer que ces derniers ont attribué une moyenne de 4,24 sur 5 à la motivation au travail, un état de score moyen qui est jugé élevé. Toutes les moyennes obtenues de ces trois variables explicatives sont pertinentes dans la mesure où elles sont toutes supérieures à la moyenne générale (2,5 / 5) et affirment qu'elles contribuent toutes à la détermination de la motivation des hommes malgaches au travail.

L'analyse des interactions prises deux à deux sur les variables influant sur le respect des valeurs réalisée avec SPSS fournit le tableau des corrélations suivant :

**Tableau N°78 : Corrélations entre motivation, travail idéal, organisation et relation interne**

		Motivation	Travail idéal	Organisation	Relation interne
Corrélation de Pearson	Motivation	1,000	,338	,356	,285
	Travail idéal	,338	1,000	,405	,179
	Organisation	,356	,405	1,000	,187
	Relation interne	,285	,179	,187	1,000
Sig. (unilatéral)	Motivation	.	,000	,000	,040
	Travail idéal	,000	.	,000	,372
	Organisation	,000	,000	.	,042
	Relation interne	,040	,037	,040	.
N	Motivation	391	391	391	391
	Travail idéal	391	391	391	391
	Organisation	391	391	391	391
	Relation interne	391	391	391	391

Source : Investigation personnelle 2017.



Rappelons qu'un p-value plus petit que 0,05 signifie l'existence de dépendance significative entre les deux variables. Cette propriété étant vérifiée dans la ligne de la valeur nous permet de confirmer que les sources de variation sont basées sur la conception d'un travail idéal, d'une bonne organisation interne et d'une bonne relation interne.

Les coefficients de corrélations, qui sont tous positifs, expriment une variation uniforme de la motivation des hommes malgaches au travail, donc ces sources de variations, influent positivement sur elle, ce qui revient de dire que le salaire n'est pas le seul facteur principal de motivation des travailleurs malgaches.

Avant de mener les étapes de l'évaluation, il nous semble judicieux de vérifier si les variables introduites dans l'analyse sont retenues ou éliminées par SPSS.

### **Variables introduites/éliminées**

Le tableau suivant présente que toutes les variables introduites sont retenues dans le modèle (la probabilité F est significative à p value < 0,05) car les valeurs F associées au coefficient *b* ont atteint le seuil de signification. Aucune des variables n'est exclue dans l'analyse.

**Tableau N°79 : Variables introduites / éliminées pour l'appréciation de la motivation**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Relation interne, Travail idéal, Organisation <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : motivation

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : Investigation personnelle 2017

En somme, toutes les variables introduites contribuent à améliorer significativement la variabilité expliquée par le modèle final.

### **Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression par l'Analyse de la variance**

Le tableau d'ANOVA ou Analyse de la Variance nous aide à déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) de la variation de la motivation par rapport aux facteurs tels la relation interne, le travail idéal et la bonne organisation interne. L'hypothèse nulle stipule donc qu'il n'existe pas de dépendance entre les variables explicatives et la variable expliquée (la motivation). Ce qui nous permet alors de savoir si ces variables explicatives prédisent mieux la motivation (avec seulement la moyenne).

**Tableau N°80 : Test ANOVA de la variable dépendante Motivation**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,340	3	6,447	26,817	,000 <sup>a</sup>
	Résidus	93,033	387	,240		
	Total	112,372	390			

a. Prédicteurs : (Constante), Relation interne, Travail idéal, Organisation  
Source : Investigation personnelle 2017.

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de la p-value associée qui n'est autre que le Sig. dans SPSS,  $p < 0,001$  indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux prédire la motivation des travailleurs malgaches par l'analyse de la variance.

### *Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données*

Désormais que nous savons que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet de déterminer la contribution des variables. Ce tableau indique le  $R^2$  cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux)) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux).

**Tableau N°81 : tableau récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,415 <sup>a</sup>	,172	,166	,49030	,172	26,817	3	387	,000

Source : Investigation personnelle 2017

Pour avoir d'autres informations utiles, ce tableau nous permet d'en avoir davantage. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) évoque la force de la relation entre la variable endogène, la motivation et la combinaison des variables exogènes du modèle à savoir Relation interne, Travail idéal et Organisation du modèle. La valeur de  $R^2$  de 0,42 suggère que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

Ensuite, la valeur du  $R^2$  est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. La variation de F associée au modèle est significative ( $p < 0,001$ ) qui exprime que l'hypothèse nulle d'indépendance est fausse et que l'hypothèse alternative est vraie. Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance de la variable motivation. Nous sommes passé de

$R^2 = 0$  à  $R^2 = 0,172$ . Cette variation apparait comme significative. Chaque étape contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la motivation.

### **Étape 3 : Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression**

La valeur de  $R^2$ , lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la variable dépendante expliquée par le modèle (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que 41,5 % de la motivation des travailleurs malgaches est expliquée par la Relation interne, la conception du Travail idéal et une bonne Organisation.

### **Étape 4 : Évaluation des paramètres du modèle**

Après avoir vérifié que notre modèle est significatif, il est alors possible de concrétiser cette relation par une équation mathématique appelée : équation de régression pour prédire la motivation des travailleurs malgaches Y. L'équation ou le modèle de base a pour expression :

$$Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \epsilon, \quad \epsilon \text{ étant l'erreur de prédiction suite au}$$

modèle.

Le tableau ci-après permet d'obtenir les valeurs estimées des coefficients des variables exogènes du modèle.

**Tableau N°82 : Coefficients de la variable dépendante Motivation**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	2,197	,293		7,489	,000	1,620	2,774		
Travail idéal	,293	,064	,231	4,555	,000	,166	,419	,833	1,201
Organisation	,202	,039	,264	5,192	,000	,125	,278	,827	1,210
Relation interne	,285	,033	,278	2,447	,025	,159	,295	,890	1,011

Source : Investigation personnelle 2017.

En remplaçant les  $b_i$   $i = 1, 2, \dots, n$  par les coefficients fournis dans le tableau ci-dessus, les résultats d'analyses de régression ont permis d'établir l'équation suivante :

<p>Motivation des travailleurs malgaches = 2,197 + 0,29*Travail idéal + 0,20* bonne organisation + 0,09*relation interne</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Le coefficient nous informe également du degré auquel chaque prédicteur influence la motivation si tous les autres prédicteurs sont constants.

L'erreur standard nous renseigne de la variabilité du coefficient dans la population. Elle permet également de calculer la valeur de  $t$  qui nous indique si le coefficient est significatif ( $b_i \neq 0$ ). Alors que le tableau sur le récapitulatif des modèles confirme que le modèle est significatif, la signification de  $t$  nous permet de savoir si le  $b_i$  du prédicteur est différent de 0 afin de déterminer si chaque variable contribue significativement au modèle ou non. A cet effet, l'organisation du travail est la variable qui a la valeur de  $t$  de Student la plus élevée et que tous les prédicteurs contribuent au modèle. Cette contribution significative de chaque variable explicative est également justifiée par les valeurs de mêmes signes des bornes des intervalles de confiance. Nous déduisons donc que la variable « motivation des hommes malgaches au travail » est influencée de façon significative par ces trois éléments de l'environnement interne du travail.

La valeur du Beta standardisé ( $\beta$ ) dans le tableau indique le changement en écart-type ou la variabilité de la motivation relative à chaque variation ou l'augmentation d'un écart-type des variables indépendantes à savoir la conception du travail idéal, la bonne organisation et la relation interne quand toutes les autres valeurs sont constantes. Dans notre cas, la valeur d'un écart-type de la motivation est de 0,54 :

- celle d'un écart-type de la conception du travail idéal est de 0,42 et nous montre que 42% de la variabilité du score attribué par les employés à la motivation sont dues à la conception du travail idéal. Ainsi, nous pouvons dire qu'à chaque fois qu'une augmentation du score de la conception du travail idéal est de 0,42, la motivation des travailleurs malgaches à un score moyen de 0,54 se voit augmenter de 0,12 ( $0,42 \times 0,54 = 0,12$ ) soit un passage de 0,54 à 0,64 ;

- celle d'un écart-type d'une bonne organisation interne est de 0,70 ce qui revient d'exprimer que 70% de la variabilité de la valeur moyenne attribuée par les hommes malgaches au travail à la motivation, sont dues à cette variable. Pour cela, nous pouvons dire que l'augmentation d'un écart-type d'une bonne organisation au travail de 0,70 de plus est associée à une augmentation de 0,14 de l'écart-type de la motivation au travail ( $0,70 \times 0,54 = 0,14$ ) soit, un passage de 0,54 à 0,68.

- 0,74% de la variabilité du score attribué par les employés à la motivation au travail sont dues à la relation interne au travail. Ainsi, nous pouvons dire qu'à chaque fois que la

relation interne se voit améliorer de 0,74 de plus, et la valeur de la motivation, elle s'améliore de 0,13 ( $=0,23 \times 0,54$ ) soit une augmentation de 0,54 à 0,67.

Afin de mieux apprécier laquelle de ces variables contribue le plus à la motivation des travailleurs, nous allons analyser les valeurs correspondant à chaque contribution en rapport avec beta standardisé :

**Tableau N°83 : Analyse de la contribution de chaque variable sur la motivation en rapport avec ( $\beta$ )**

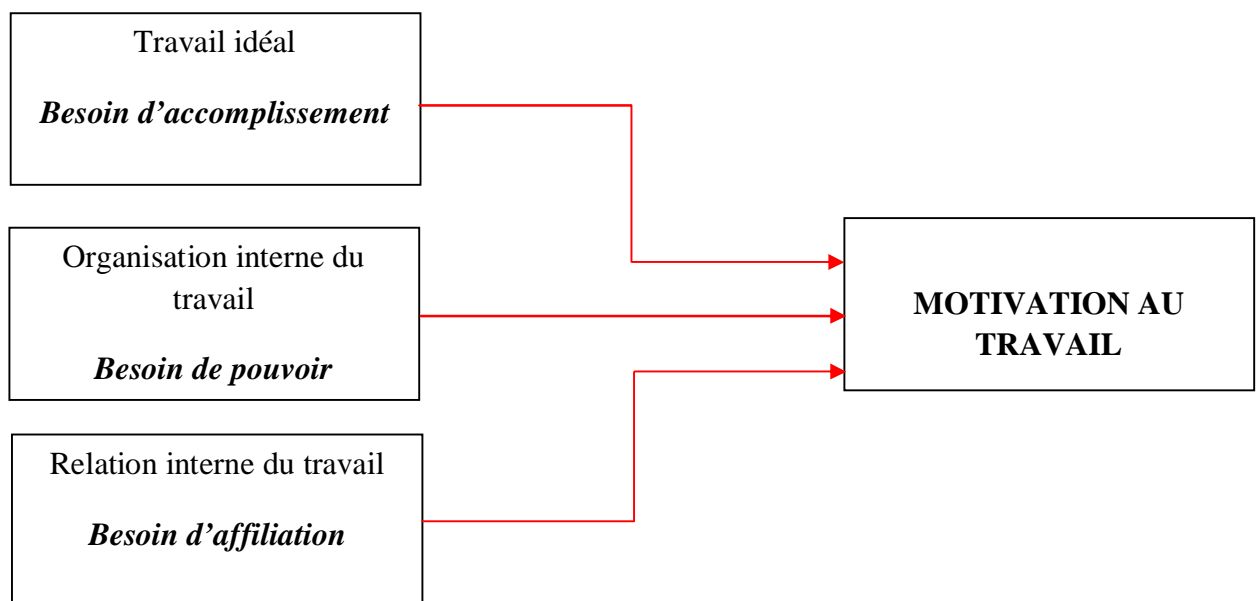
	Ecart-type	Contribution sur la motivation
Travail idéal	0,42	0,12
Organisation du travail	0,7	0,14
Relation interne au travail	0,74	0,13

Source : investigation personnelle 2017.

Nous pouvons conclure à partir de ce tableau que les contributions des variables « la conception du travail idéal », « l'organisation du travail » et « la bonne relation interne au travail » ont à peu près les mêmes valeurs. Toutefois, les écarts-types se différencient significativement. De ce fait, nous pouvons conclure que la variable qui contribue la plus à la motivation des travailleurs malgaches est de l'ordre de : « la conception du travail idéal », « l'organisation interne » et enfin « la relation interne ».

En résumant les démarches adoptées et les résultats d'analyses obtenus, nous pouvons avancer la figure ci-après.

**Figure N°50 : Vérification de la deuxième hypothèse**



Source : Investigation personnelle 2017.

Nous pouvons tirer de cette figure qu'à part le salaire, les trois types de besoins, tels que le besoin d'accomplissement représenté par la conception du travail idéal, le besoin de pouvoir par l'importance accordée à une bonne organisation interne du travail et enfin le besoin d'affiliation par une bonne relation interne du travail, contribuent à la création de la motivation au travail. Ces trois variables étant déjà vérifiées présentent un lien statistique.

Nous pouvons déduire alors la validité de **notre deuxième hypothèse H2** que le salaire n'est pas le seul facteur principal de motivation des hommes au travail et notamment les malgaches.

Toutes nos analyses nous ramènent à vérifier l'impact de la culture nationale sur la motivation des hommes et nous pouvons dire que ce n'est pas essentiellement pour le salaire que les hommes vont au travail. Toutefois, malgré cette validation de l'influence entre la culture nationale et la motivation des travailleurs, la discussion à propos des forces et faiblesses de cet impact est importante.

#### **4.3.2. Rôles de la culture nationale dans la motivation des travailleurs**

Toute culture, qu'elle soit nationale ou régionale peut avoir des impacts positifs et négatifs sur la formation de la personnalité des membres ou bien du peuple. Cette section se chargera de les détailler afin d'adopter ce qui semble être bénéfique dans la gestion des ressources humaines.

##### **4.3.2.1. Impacts de la culture nationale malagasy**

Rappelons que les bases des cultures nationales sont premièrement les valeurs véhiculées dans tout le pays, pour Madagascar, elles ne sont autres que les « Fihavanana », « fifanajàna », « fifankatiavana ». De ces bases, il en découle tant d'autres valeurs telles l'éthique malgache comme le « tsiny » et le « tody ».

##### **4.3.2.1.1. Valeur du « FIHAVANANA »**

L'occasion est trop belle pour parler du « Fihavanana » pour que nous la laissions échapper, d'autant plus que la non compréhension de cette richesse de la culture nationale malgache pourrait en faire, dans l'esprit de bien des observateurs superficiels, au lieu du principe d'union et de charité, celui d'un système d'égoïsme bien monté.

Ce qui frappe les observateurs de la société malgache est la volonté affichée du consensus à tout prix. « Conduites et actes physiques ou de parole obéissent les uns et les autres à l'ethos du « *Fihavanana* », un idéal d'harmonie et d'entente sociale qui [...] oblige les hommes à s'auto - contrôler et à se retenir pour exprimer un désaccord trop marqué » a pu écrire

OTTINO<sup>233</sup> (1996, p. 445). Dans ces conditions, « dès lors qu'il est clair qu'une question doit être évoquée publiquement et que les solutions ou mesures qu'elle implique n'ont aucune chance de recueillir l'unanimité et que, pire, elle menace la sauvegarde de cette unanimité et, au-delà, l'idéal du « *Fihavanana* », elle peut, quelle que soit sa gravité et son urgence, être écartée, ignorée et renvoyée *sine die*. » (p. 452)

La hiérarchisation selon le degré de proximité sociale et résidentielle dans la prégnance du « *Fihavanana* » est logique, elle s'explique par le caractère auto-renforçant de la multiplicité des échanges sociaux inscrits dans le « *Fihavanana* » et constitutifs de lui. RAZAFINDRATOVO<sup>234</sup> (1971, p. 53) emploie la formule du « *Fihavanana* » à la fois comme « résultat d'une communauté » et comme « créateur de communauté ». Phénomène auto-entretenu, la cohésion sociale est un facteur de confiance et elle est recherchée en tant que telle. C'est pourquoi elle tend à se maintenir et à se perpétuer.

Légitimité et continuité temporelle du « *Fihavanana* » vont donc de pair dans la mesure où le « *Fihavanana* » est une solution viable à la reproduction des communautés villageoises. Il devient alors une référence et on ne peut généralement pas remonter à son origine et à sa constitution. Seule l'efficacité prime, et comme l'écrit RAZAFIMPAHANANA<sup>235</sup> (1968, p. 64) : « Cette organisation sociale ne peut elle-même être efficace que dans la mesure où les membres de la société acceptent d'être unis, assurant ainsi une cohésion sociale au groupe. Une fois la cohésion sociale expérimentée par les membres du groupe, la cohésion sociale ou l'ordre devient une valeur pour les membres de la société, et aussi un facteur de sécurité pour le groupe tout entier ». Cela dit, c'est la place occupée par le « *Fihavanana* » qui justifie que Madagascar est un pays collectiviste ou les gens sont tous dans un groupe ou dit « in group ».

#### 4.3.2.1.2. Importance du FIFANAJANA

Le « *Fihavanana* » malagasy ne s'arrête guère au niveau de l'égoïsme (essayer de se faire aider lors d'une difficulté ou d'un besoin d'aide et ne pas faire pour autrui en retour). « Ce n'est pas seulement le bien qu'on peut tirer des autres qui est la finalité du « *Fihavanana* » ; il nous fait encore considérer les droits, la dignité des autres et c'est le « *Fihavanana-fifanajana* »<sup>236</sup>. Ainsi, par le « *Fihavanana* » même, on se respecte, on ressent l'un pour

<sup>233</sup> OTTINO P., « Agir dans les campagnes merina des années soixante », in CARÉNINI A., JARDEL J.-P. (dir.), *De la tradition à la post-modernité. Hommage à Jean Poirier*, Paris 1996, PUF, p. 445.

<sup>234</sup> RAZAFINDRATOVO, J., 1971, « Étude du village d'Ilafy », *Annales de l'Université de Madagascar*, Série Lettres et Sciences Humaines, n° 10, p. 51-74.

<sup>235</sup> RAZAFIMPAHANANA B., 1968, « La tradition Merina, essai de conceptualisation », *Annales de l'Université de Madagascar*, Série Lettres et Sciences Humaines, n° 7, pp. 63-71.

<sup>236</sup> M. Régis Rajemisa – RAOLISON, *La culture malgache*, publiée par MYR, Antananarivo le 17 mai 2012.

l'autre des mouvements de respect car dit le proverbe : « **ny vato menatra ny vato, ny hazo menatra ny hazo, ka mainka fa ny olombelona** » (les pierres ressentent du respect pour les pierres, les bois pour les bois, à plus forte raison les hommes pour les hommes). Dès le plus jeune âge, les Anciens leur conseillaient de se juger soi-même avant de juger les autres : « **Tsongony fon-tena, tsongoy fon'olona, fa raha mahalala maharary ny an-tena, mba mahalala maharary ny an'ny olona** ». Du « fifanajana », dans l'habitude des Malagasy, les petits en doivent aux personnes plus âgées qu'eux. Le respect du droit d'aînesse a rendu les Malagasy, des gens disciplinés et surtout respectueux. Les Malagasy savent respecter la hiérarchie. Mais malgré cela, le respect des aînés se fait encore sentir comme les chefs qui saluent en premier leurs subordonnés plus âgés qu'eux ou les stagiaires qui le font également pour tout le personnel de l'entreprise. Cette situation leur une appartenance familiale.<sup>237</sup>

#### 4.3.1.1.3. Rôle du FIFANAMPIANA

Le malgache a trop bien compris que seul, on ne peut rien dans la vie : « **tsy misy mahavita tena** » (personne ne se suffit à soi-même) ; « **hazo tokana an-kadilalana ka tsenain-drivotra irery** » (un arbre planté dans un défilé : il devient le souffre-douleur des vents). Ainsi, les hommes sont les vraies richesses : « **ny olona no harena** ». C'est par dizaine que se comptent les proverbes et dictons malgaches par lesquels les Anciens – trop conscients du malheur de ceux qui vivent en marge de la société – conseillaient à leurs descendants de s'entraider, de se porter mutuellement aide et secours, d'être un soutien les uns pour les autres, c'est l'entraide mutuelle « Fihavanana-fifanampiana » des malgaches.

#### 4.3.2.1.4. Place qu'occupe le FIFANKATIAVANA

Pour le malgache, la vraie amitié c'est le « Fihavanana-fifankatiavana »<sup>238</sup>, c'est là que le malgache que le cœur fait mouvoir ou « **olon'ny fo** » s'épanouit. Les bienfaits de ce stade de « Fihavanana » éclatent dans les milles petits faits quotidiens qui font la trame de sa vie : Il ne fait rien qui ne lui soit une occasion pour se souvenir des autres. Vient-il à passer à proximité de leur maison, il doit faire un petit crocher : « **izay mahavangivangy tian-kavana** » (celui qui aime à rendre souvent visite aux autres est aimé d'eux) ; et ce faisant, il ne manque pas d'apporter un petit cadeau, dont le nom varie suivant l'endroit par où il était passé avant d'y arriver : « **voan-dalana** » (fruit du chemin) si l'on revient d'un voyage ; « **voan-tsena** » (fruit apporté du marché) si l'on revient du marché, etc ...

<sup>237</sup> Correspondant parfaitement aux besoins de filiation.

<sup>238</sup> M. Régis Rajemisa – RAOLISON, La culture malgache, publiée par MYR, Antananarivo le 17 mai 2012.



- Pour le Malgache, tous, au sein de la société, sont considérés appartenant à une même famille, de sorte que ceux qui ont un certain âge sont des « *ray aman-dreny* » (l'égal des parents) et les autres des « *zanaka* » (l'égal des fils) ;

- Il n'est rien qu'on ne doive sacrifier pour sauvegarder le *fihavanana* ; un proverbe l'affirme de façon incisive : « *aleo very tsikalakalam-bola toy izay very tsikalakalam-pihavanana* » (il vaut mieux perdre de l'argent que de perdre l'amitié).

- Enfin, il n'est aucun malheur frappant les autres qu'on ne considère frappant soi-même, et c'est de là que proviennent ces touchantes visites de condoléances, ayant un cachet proprement malgache et qui ont une valeur beaucoup plus profonde qu'apparente : le Malgache tient à exprimer de vive voix la part qu'il prend à la douleur des autres : « *varavarana ivoahana no anareo, fa ny fahoriana iaraha-mitondra* » (le malheur, c'est vous qui en êtes frappés, mais nous le supportons tous de tout cœur avec vous).

#### 4.3.2.2. Ethique Malgache

L'éthique ou la morale malgache n'est pas un des moindres dons originaux de la culture malgache. L'éthique malgache repose principalement sur quatre éléments : Dieu, la voix de la conscience, le « *tsiny* » et le « *tody* ».

- **Dieu ou « *Andriamanitra* »**, est considéré non seulement comme créateur, une providence et un justicier, mais encore comme le détenteur du principe de la morale ; deux proverbes sont souvent cités à ce sujet : « *aza ny lohasaha mangina no jerena, fa Andriamanitra ao an-tampon'ny loha* » (ne vous fiez pas au silence de la vallée, songez plutôt à Dieu qui est au-dessus de votre tête). « *Ny adala no tsy ambakaina : Andriamanitra no mahatahotra* » (si l'on ne trompe pas les sots, c'est qu'on craint Dieu).

- **La voix de la conscience** : « *ny feon'ny fieritreretana* » ; un dicton a fixé cette idée dans une formule quasi lapidaire : « *aleo enjehin'ny omby masiaka, toy izay enjehin'ny eritreritra* » (il est beaucoup préférable d'être poursuivi par un méchant taureau que de l'être par la voix de sa conscience).

- Le « *tsiny* », qui se traduit littéralement par « blâme, reproche » est la culpabilité qu'encourent tous ceux qui font du tort à quelqu'un, notamment à Dieu, aux ancêtres, à quelques membres de la société. Le « *tsiny* » entraîne des châtements terribles qui peuvent frapper aussi bien la fortune que la personne fautive. Ce « *tsiny* », aux tristes conséquences, on peut toutefois facilement l'éviter : il suffit d'en demander pardon. Ainsi, le « *tsiny* » paraît être comme qui dirait un péché social dont on s'absout dès qu'on s'en rend compte et qu'on

s'excuse (« *miala tsiny* »). De là proviennent justement ces façons devenues presque rituelles de s'excuser et de demander pardon quand on a commis une faute à l'encontre de quelqu'un ou qu'on est obligé de dire un mot risquant de blesser autrui ou même de parler en public, car dans l'auditoire, pense le Malgache, il se peut qu'il y ait quelqu'un de plus digne que soi pour prendre la parole – plus digne par l'âge, les conditions sociales ou le mérite – et qui vous blâmerait d'avoir pris la parole avant lui.

- Enfin, le « **tody** » ou « fatal retour des actions sur soi », comparable au « karma » indien – est le choc en retour inévitable de tout acte qu'un homme aurait fait à l'endroit d'un autre homme, un acte violent ou un acte bon ; ainsi le « *tody* » ne vise pas seulement les mauvais actes, mais aussi les bons ; c'est ainsi que le proverbe dit : « **ny tody toy ny salaka : soa atao, mihodidina ; ratsy atao, mihodidina** » (le « *tody* » est comme un pagne : il vous ceint la hanche que vous fassiez le bien ou le mal). Mais à l'encontre du « *tsiny* », avec le « *tody* », on ne peut plus se racheter : un proverbe l'a cloué au pilori : « **ny tsiny mbola azo sorohina, fa ny tody tsy misy fanefitra** » (le « *tsiny* », on peut encore l'éviter, mais le « *tody* », lui, rien ne peut y remédier). le « *tody* », une sorte de choc en retour pour tout ce qu'on a fait à autrui et qui n'est que l'expression, semble-t-il, de la justice immanente de Dieu : c'est ce que laisse entendre le proverbe qui dit : « **bibilava vonono : tsy tanan-kamaly, tsy tongotra hitsipaka fa Andriamanitra no andrasana** » (un serpent à qui on fait du mal : il n'a point de mains pour répondre aux coups ni de pattes pour en donner, mais c'est Dieu qu'il attend). Cette fondation de l'éthique malgache incite le peuple à ne jamais faire du mal à autrui, comme ils ont l'habitude de dire « **izay tsy tianao atao aminao, aza atao amin'ny hafa** » (ne faites subir à autrui les choses dont vous-même ne pouvez/ voulez subir).

De cette éthique malgache, les travailleurs sont conscients que s'ils font du mal dans l'entreprise, c'est sûr que cela leur reviendrait. La croyance en Dieu, aux « *Tsiny* » et « *Tody* » ne fait des Malagasy que des hommes dignes de confiance. Raison pour laquelle, les dirigeants d'entreprise ont des bras droits Malagasy, aussi, des Directeurs Administratifs et financiers Malagasy,....

#### **4.3.3. Influence de la culture nationale sur la personnalité des travailleurs malagasy**

Etant un élément qui forme la personnalité d'un individu, la culture nationale peut y avoir des effets positifs. Pour les malgaches, cette culture les a rendus sociables, consciencieux, émotifs et aimables.

#### 4.3.3.1. Sociabilité et extraversion

Comme oriental, le Malgache a un caractère doux, facilement résigné ; en d'autres termes, il n'est pas violent. Cela, pour beaucoup tient à plusieurs raisons ; on a invoqué des raisons historiques : les multiples guerres que s'étaient faites les roitelets avant l'unité nationale, la cruauté de Ranavalona I, la dictature de Rainilaiarivony, l'autoritarisme de Gallieni ; ou des raisons géographiques : Madagascar est une île, donc les Malgaches ont très fort le sentiment de solitude, d'où ils sont plutôt doux ; ou bien on avance que, jouissant d'un climat plutôt tempéré, en tout cas régulier, ils ont le sens de la modération. Tout cela a certes, une part de vérité ; mais je crois qu'on ne peut pas nier qu'il y ait aussi là-dedans des raisons philosophiques et psychologiques : comme nous le verrons, le Malgache étant un homme éminemment social, c'est-à-dire ayant le sens poussé à un degré remarquablement élevé du « *Fihavanana* » – harmonie presque au niveau de la parenté des relations des uns avec les autres.

#### 4.3.3.2. Conscience

Le Malgache est consciencieux et sérieux. Cela ne veut guère dire qu'il rit rarement ou qu'il ne festoie jamais, il est plutôt fermé, peu expansif, peu enclin à manifester une gaîté exubérante qu'il qualifie de légèreté, et surtout qu'il ne livre pas spontanément *hic et nunc* ses sentiments de joie par des manifestations tapageuses. Avec un objectif bien déterminé à l'avance, ils sont vraiment enthousiasmés à pouvoir y arriver.

#### 4.3.3.3. Emotivité

Le Malgache a, d'une part, pour ainsi dire, un fond de caractère mélancolique. Là encore, il faut bien le noter, cela ne signifie guère que le Malgache est toujours au bord des larmes et aborde partout et toujours une mine triste et lugubre. En réalité, sa littérature et ses chants – bien que marqués par un rythme qui leur est propre – sont empreints d'une tristesse, d'une mélancolie quelque peu persistantes. Prenons pour illustrer cela la littérature ; dans la littérature traditionnelle, il y a un genre, le « *hain-teny* », qu'on connaît déjà un peu partout grâce à l'étude qu'en a faite Jean Paulhan, un des thèmes les plus populaires du « *hain-teny* », est le « *hanina* » ou le « *embona* », mots qu'on pourrait traduire – mais approximativement – par « nostalgie » ; dans la littérature moderne, notons aussi en passant la prolifération des poèmes tristes autant pour sujets la mort, la tombe, la séparation. D'où vient ce trait du caractère malgache ? Les récits documentaires l'ont expliqué par le caractère d'insularité de

Madagascar. Certes, cela n'est pas à exclure, mais il faut y ajouter, croyons-nous, le fait que les populations de Madagascar ne sont pas, pour la plupart, des originaires du pays, mais des émigrés de lointaines origines, soit océaniques, soit africaines.

D'autre part, le malgache est doué d'une **sensibilité développée** : il possède une puissance d'émotion considérable. C'est ce qui fait dire par les malgaches eux-mêmes qu'ils sont des « olon'ny fo » c'est-à-dire des gens sensibles aux arguments du cœur. Un écrivain malgache, philosophe- sociologue, le R. P. Rahajarizafy, dans son livre intitulé « **Hanitra nentin-drazana** », parle de deux catégories d'hommes. « *Les uns, dit-il, sont attirés par le côté vrai d'une chose ; les seconds, par son côté beau. Les malgaches, dit-il en concluant le paragraphe, sont de la deuxième catégorie ; il n'y a aucune honte à l'affirmer car l'essentiel n'est-il pas de saisir le bien ; or, comme pour quelqu'un qui veut prendre un poisson, il importe peu qu'ils les saisissent par la tête ou par la queue, l'essentiel c'est qu'ils les capturent* ».

#### **4.3.3.4. Amabilité et humilité**

En plus d'être sociables, les malgaches sont aimables, raison pour laquelle, les touristes étrangers ont tendance à dire que les malgaches sont sociables, accueillants et souriants, que ceux qui y sont passés ressentent le désir d'y revenir. Le fait d'avoir une culture collectiviste rend les malgaches sociables de nature et évitent toutes sortes de différends que ce soit au niveau de la famille, des amis ou des collègues ; de ce fait, ils sont ouverts à tout le monde.

#### **4.3.4. Faiblesse de l'influence de la culture nationale sur la motivation**

Malgré les forces de l'influence de la culture nationale sur la motivation des hommes au travail, il existe de même des faiblesses qui ne doivent pas être laissées de côté.

##### **4.3.4.1. Faiblesse de la culture nationale**

La tradition peut empêcher, à un moment donné, toute progression. Mais, dans le même temps, le fait qu'elle puisse se mettre en place, et être suivie par les hommes est en soi un progrès. En effet, la première liberté des peuples est de pouvoir conserver leurs traditions, comme étant leur mémoire collective, le rappel de leur volonté de se constituer en société. « La plus haute tâche de la tradition est de rendre au progrès la politesse qu'elle lui doit et de permettre au progrès de surgir de la tradition comme la tradition a surgi du progrès » Jean d'Ormesson. D'Ormesson nous permet de mieux comprendre ce qui doit se passer avec la

tradition. La rejeter pour ses inconvénients serait une erreur, car cela serait faire défaut à ses indéniables avantages. Par contre, il faut savoir, à un moment donné, accepter que la tradition doive laisser place au progrès, en d'autres termes, qu'une nouvelle tradition puisse se mettre en place.

#### **4.3.4.1.1. Le « Fihavanana », un frein pour l'innovation**

Le « *Fihavanana* » peut donc par exemple constituer un frein à l'innovation et aux projets de développement si ceux-ci ne requièrent pas l'unanimité. Nous avons dans cet esprit montré comment le « *Fihavanana* » pouvait devenir un frein à l'adoption de nouvelles techniques dans la mesure où il autorisait un transfert des risques liés à l'innovation individuelle à la communauté dans son ensemble. Dans ces conditions, pour ne pas nuire à la communauté, personne n'ose innover tant qu'il n'est pas prouvé que l'innovation proposée ait une probabilité quasi certaine de réussite, condition rarement remplie dans la réalité (GANNON et SANDRON, 2003).

#### **4.3.4.1.2. Le Malagasy facilement conciliable**

De même, attribuant une forte importance au « *Fihavanana* », les employés n'ont pas tellement l'habitude de dénoncer l'entreprise dans laquelle ils travaillent en cas d'infraction ou même en cas de présence de maltraitance comme le souligne Le Directeur du ministère du travail et des lois sociales « par peur de perdre le « *Fihavanana* » ou de créer des conflits entre employés et employeurs, les travailleurs malgaches dénoncent pas leurs patrons en cas de maltraitance ou bien toutes sortes de harcèlement. Rares sont les travailleurs qui arrivent et osent se plaindre contre eux. Et même, pour ceux qui le font, les affaires finissent à 98% à des compromis » suivant PV d'entretien n°. A cet effet, les employeurs en profitent.

#### **4.3.4.1.3. Le « Fifanajàna », un frein**

Les travailleurs malgaches accordent un grand respect pour leurs chefs hiérarchiques ainsi que pour des personnes plus âgées qu'eux et cela quel que soit le poste de travail occupé par ces dernières. Cependant, ils n'arrivent pas à contredire leurs supérieurs hiérarchiques mais leurs chefs les maltraitent.

#### **4.3.4.1.4. Susceptibilité aux gestes**

La sensibilité des Malgaches entraîne parfois à une très forte susceptibilité à se froisser, à s'offenser facilement pour un geste incontrôlé, un mot déplacé ou même un sourire qui fuse,

quelque peu ironique surtout. *« Le grand malheur c'est qu'il ne s'en montre pas manifestement offusqué, il le couvre dans son fort intérieur, il ne pense guère à s'en venger, mais comme il lui répugne de jouer l'hypocrisie, il prend petit à petit ses distances, et un beau jour, il ne fait plus partie du cercle de vos amis »*<sup>239</sup>.

#### **4.3.4.1.5. Points négatifs sur la personnalité des travailleurs malgaches**

Le caractère du Malgache, fait de douceur, de sérieux et d'un certain fond de mélancolie (comme nous avons vu comme étant des forces) peuvent dès fois, chez certaines personnes entraîner une certaine passivité vis-à-vis de la nature et une certaine résignation ou acceptation devant les événements et les conditions de travail inacceptables qui n'ont fait qu'accroître considérablement.

#### **4.3.4.1.6. L'éthique malgache fait défaut à la personnalité**

Rappelons que selon les théories développées auparavant, la responsabilité de l'entreprise ne peut se détacher de l'éthique du pays (Barthel, 2004)<sup>79</sup>. Toutefois, concernant le « tsiny » et le « today » vis-à-vis d'autrui, les Malgaches en ont peur et que cela les met dans une sorte de torpeur qui leur coupe les ailes, leur défend de faire toute initiative car la plupart du temps on a besoin d'avoir le consentement des grandes personnes à chaque acte, ... pour ne pas encourir le « tsiny » ou le « today ».

#### **4.3.4.2. Faiblesse de la distance hiérarchique élevée**

Rappelons que la distance hiérarchique révèle le degré de respect dont font preuve les gens vis-à-vis de la hiérarchie et de l'autorité. La distance hiérarchique est donc mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui détiennent le moins de pouvoir.

Un score faible de distance par rapport au pouvoir révèle qu'une culture s'attend et accepte que les relations de pouvoir soient égalitaires (les gens sont égaux au travail peu importe leur statut/rôle). Un score élevé signifie que les employés d'une entreprise disposant de moins de pouvoir acceptent la hiérarchie. D'après nos études, on a constaté que Madagascar a un indice de distance hiérarchique élevé. En effet, la hiérarchie au sein des organisations reflétant l'inégalité existentielle entre les niveaux supérieurs et subalternes est vraiment remarquée. Les travailleurs et employeurs malgaches se considèrent comme inégaux. Les travailleurs n'ont pas l'esprit créatif et participatif mais ils s'attendent à ce que leurs chefs leur disent quoi faire. A Madagascar, l'écart salarial entre les ouvriers et les cadres est considérable et les

---

<sup>239</sup> M. Régis Rajemisa – RAOLISON, La culture malgache, publiée par MYR, Antananarivo le 17 mai 2012.

emplois des cols blancs, c'est-à-dire le travail de bureau, sont plus valorisés que ceux des cols bleus ou le travail manuel. L'un des plus grands problèmes dû à cette distance hiérarchique élevée est que la majorité des styles de directions dans les entreprises existant à Madagascar est presque le management autoritaire cependant les travailleurs malagasy se sentent mieux quand ils sont traités comme des membres de la famille à qui on peut faire confiance, à qui on attribue des objectifs précis et qu'ils essaient par leurs propres moyens de les atteindre.

#### **4.3.4.3. Faiblesse du collectivisme**

Tel que nous avons énoncé dans la partie théorique que le collectivisme/ individualisme exprime le niveau de liberté d'un individu par rapport à un groupe. Et que les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels tandis que dans les sociétés collectivistes, c'est le groupe qui prime. À l'inverse, dans une société collectiviste, la relation personnelle prime sur les objectifs d'affaires et l'émotion liée à la culpabilité est plus présente tandis que dans la société individualiste, les objectifs d'affaires prévalent sur les relations interpersonnelles et la honte est davantage l'émotion que l'on y retrouve. Suite à nos analyses, nous avons pu confirmer que le peuple Malagasy est plutôt collectiviste. Ainsi, à Madagascar, les propriétaires des entreprises malgaches préfèrent embaucher des personnes qui appartiennent à leur famille ou à leurs groupes pourtant cela peut engendrer des différends dans le milieu professionnel. Ensuite, l'appréciation personnelle et la compétition interpersonnelle sont défavorisées ; il y a même un proverbe malagasy qui dicte que : « Adin'ombalahy ny mpianakavy ; ny resy tsy akoraina ary ny mandresy tsy hobiana » ; par contre la félicitation et l'appréciation des employés jouent un rôle important dans la motivation des salariés.

#### **4.3.4.4. Faiblesse de la Féminité**

Revoyons la dimension Féminité/ masculinité de Geert Hofstede, le niveau d'importance qu'une culture accorde soit aux valeurs masculines types telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir, l'agressivité et le matérialisme (les réunions sont une opportunité pour les participants de s'affirmer et les décisions sont prises individuellement) soit aux valeurs féminines types telles que les relations humaines, l'intuition et le consensus (les réunions permettent de discuter des problèmes et d'y trouver des solutions conjointes) ; et d'après nos études, nous avons vu que Madagascar est un pays plutôt féminin. Le premier inconvénient de ce caractère féminin est que les travailleurs malgaches sont facilement conciliables car la résolution de conflits au travail se fait dans la plupart du temps par compromis et négociation.

Malgré la gravité d'un conflit organisationnel, ils essaient toujours d'arriver à un terrain d'entente et de trouver une solution. Ce qui entraîne des fois des maltraitances de la part des employeurs. Aussi, malgré la devise pour la plupart des travailleurs malgaches : « travailler pour vivre » ; les Malagasy aiment bien travailler mais ils souhaitent aussi avoir des temps pour être en famille.

#### **4.3.4.5. Mauvais contrôle de la politique de rémunération**

A Madagascar, la politique de rémunération varie d'une entreprise à une autre. Quand même l'Article 55 du code de travail malagasy précise qu'il est institué un Salaire Minimum agricole et non agricole d'Embauche (SME) prenant en considération le minimum vital pour les travailleurs leur assurant un pouvoir d'achat suffisant et que La détermination de cette rémunération est faite, sous l'arbitrage de l'Inspecteur du Travail par des commissions régionales ou locales composées de deux(02) employeurs membres de la profession et de deux (02) travailleurs désignés par les organisations syndicales (article 57). Cependant, même si l'application de cette loi est obligatoire ; certaines entreprises osent encore à s'en méfier. Et les travailleurs malgaches sont prêts à louer ses compétences professionnelles même s'ils ne seront pas rémunérés à leur juste valeur à cause de la pauvreté et la pénurie des emplois.

#### **4.3.4.6. Faible application de la loi et non respect du droit de travail**

Non seulement les travailleurs malagasy sont sous-payés mais une bonne partie d'entre eux ignore ses droits. Madagascar a ratifié 42 conventions internationales portant sur la protection et les droits des travailleurs mais elles sont ignorées et inappliquées. En voici comme preuve de non respect du droit des travailleurs : seulement entre 600 000 à 700 000 salariés, représentant 6 à 7% seulement des travailleurs, sont affiliés à la CNAPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale). Or, selon la loi, les employeurs dans le secteur privé ont l'obligation d'inscrire leurs employés à la CNAPS, quel que soit le secteur d'activité.<sup>240</sup>

Cependant, la première raison d'être des inspections de travail est de protéger les faibles c'est-à-dire soutenir les travailleurs contre les abus de pouvoir des employeurs. Leur objectif principal est de concilier l'employeur et l'employé en conflit. Elles veillent à la mise en application du code de travail et au respect des conditions de travail. L'intervention des inspections de travail est donc nécessaire dans le cas où les conditions de travail ne sont pas honorées dans une entreprise. Mais il appartient aux travailleurs de se plaindre auprès d'elles

<sup>240</sup><http://www.madagascar-tribune.com/Absence-de-travail-digne-a,20275.html> consulté le 06 janvier 2018



dans des telles circonstances par contre, avec la considération du « Fihavanana », les travailleurs malgaches ont peur de s'exprimer d'une part, et d'autre part, ils ont l'esprit que les faibles ne réussissent jamais contre les plus forts « **atody miady amim-bato** », autrement dit, un œuf s'oppose à une pierre. Ils vont donc toujours se plier sous l'emprise des employeurs. Et même s'ils osent se plaindre, l'inspection de travail n'essaie que concilier les deux parties donc les entreprises ont tendance à refaire les mêmes erreurs dans le cas où il n'existe pas une sanction grave pour celles qui n'exécutent pas les lois. Ces actes sont source de frein au travail et incite les travailleurs à trouver d'autre emploi qui saura mieux les traiter à égalité avec tous les niveaux hiérarchiques.

#### **4.3.4.7. Faible réaction des syndicats**

La Constitution et le Droit du travail prévoient la liberté d'association et permettent aux travailleurs et aux employeurs d'adhérer et de former des syndicats. La Constitution soutient également la liberté d'association. Chaque travailleur a le droit de défendre ses intérêts par l'action syndicale et en particulier par la liberté de fonder un syndicat. L'adhésion à un syndicat est libre sans aucune discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la religion, l'origine et la nationalité. Ainsi, les syndicats sont des groupements des travailleurs qui ont pour but de battre pour l'objectif commun et de protéger leurs membres. Mais par peur de perdre leurs emplois, les présidents des syndicats n'osent pas mener des grèves et d'inciter leurs membres à révolter même si des fautes lourdes ont été commises par l'employeur. Aussi, Le Directeur du Ministère du travail et des lois sociales a évoqué que « les syndicats sont politisés qu'ils ne tiennent pas, dans la plupart du temps, en compte de leurs objectifs de soutenir leurs membres (les travailleurs) »<sup>241</sup>.

#### **4.3.4.8. Salaire non satisfaisant**

Le salaire est le contre partie du travail fourni. Tout le monde mérite d'être rémunéré à leur juste valeur. « Il n'existe pas de travail digne à Madagascar » : tel est le constat du président du syndicat des travailleurs chrétiens, Jean Razanadratsimba. Travail digne dans le sens où la contrepartie qui est le salaire permet de vivre décemment. Le salaire du travailleur malgache ne lui permet pas d'accéder aux besoins vitaux, c'est-à-dire un logement décent, la santé, l'éducation des enfants, la nourriture... La majorité des travailleurs malgaches sont sous-employés, ou plus exactement sous-payés selon ce syndicat, ils sont en permanence en

---

<sup>241</sup>Entretien avec Le Directeur du Ministère du travail et des lois sociales, Madame RAZAKABONA Hanitra dont le PV d'entretien est présenté en l'annexe 3.

situation de survie et doivent avoir d'autres occupations en parallèle s'ils le peuvent ou s'ils en ont les moyens.<sup>242</sup> Pourtant, le salaire constitue une source de motivation c'est la raison d'être même du travail. Pour certains employés, leurs salaires ne sont pas proportionnels aux services fournis à l'entreprise. Cette dernière profite des cas des travailleurs non diplômés malgaches qui ne se démotivent pas mais qui ont en permanence en tête les proverbes « **aleo mihinan-kely toy izay mahandro fotsy** » qui signifie qu'il vaut mieux gagner même peu plutôt que de ne rien recevoir (dormir le ventre vide) et l'autre qui affirme que : « **aleo erambaty mitombo, toy izay ariary tsy mitombo** » qui veut dire qu'il vaut mieux avoir un sou qui augmente (ou rapporte) qu'une piastre qui n'augmente pas (ou ne rapporte rien). Cependant, force est de constater la différence de salaires entre les travailleurs malgaches et étrangers occupant des postes similaires. Cette différence de traitement décourage et démotive les travailleurs malgaches. Dès fois, les entreprises ont toujours tendances à mieux traiter et à privilégier les étrangers par rapport à leurs compatriotes.

#### 4.3.4.8. Absence de promotion de poste

La promotion interne est toujours un sujet délicat. Cela peut se faire en formation, mutation ou promotion. Elle constitue une véritable source de motivation. En effet, elle fait en sorte que la personne connaîtra parfaitement le poste et le contexte de l'entreprise (clients, fournisseurs, problèmes, historique, philosophie, perspective d'avenir...), le travailleur est connu de l'entreprise et elle accorde une valorisation pour le personnel, et une image de progression possible au sein de la structure (cela pourra être une motivation autant en interne, que vis à vis de l'extérieur). Par contre, la promotion interne demande plus de compétences intellectuelles que des compétences professionnelles. Cependant, dans les entreprises franches, les compétences intellectuelles ne sont pas forcément demandées mais ce qui vaut le plus c'est le savoir faire. L'acquisition d'un diplôme ne représente qu'un atout pour son détenteur. La plupart des travailleurs dans les entreprises franches ne sont pas diplômés. Ainsi, il est donc évident que l'absence de promotion de poste est la plus constatée dans ce type d'entreprise.

#### 4.3.4.10. Le poste et la satisfaction

Il est vrai que le salaire est la première source de motivation. Cependant, les travailleurs attendent de son travail non seulement des ressources pécuniaires mais également ils attendent

<sup>242</sup><http://www.madagascar-tribune.com/Absence-de-travail-digne-a,20275.html> consulté le 06 janvier 2018

que leurs besoins immatériels soient aussi satisfaits par exemple : une bonne ambiance de travail, une sorte de considération d'un bon travail effectué ou d'atteinte de l'objectif, ... Pour que la motivation au travail se développe et se maintienne, il faut que le travail qu'il occupe lui procure des satisfactions. En premier lieu, le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant c'est-à-dire, avoir un sens pour la personne et lui offrir des défis. Elle doit, en deuxième lieu, se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'elle accomplit. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire, constamment savoir et comprendre si elle accomplit son travail efficacement.

#### **4.3.4.11. Le poste et le traitement des employés**

Généralement, le traitement de chaque employé dans une entreprise est fonction du poste qu'il occupe au sein de cette entreprise, les dirigeants et les cadres sont bien respectés et bien traités pourtant les simples employés sont souvent maltraités alors qu'ils constituent l'un des moteurs qui font tourner l'entreprise. De plus, l'employeur est tenu de respecter le principe d'égalité de traitement c'est-à-dire le principe « à travail égal, salaire égal ». Cependant l'article 5 du code de travail stipule que tout salarié a droit au respect de sa dignité. Dans toutes les relations de travail, nul ne peut être victime de mauvais traitement ou de violence portant atteinte à l'intégrité physique ou morale prévue et sanctionnée par le Code Pénal. Aussi, aucun salarié ne peut faire l'objet d'une sanction, ni d'une discrimination dans sa carrière ou dans son travail, ni d'un licenciement pour avoir résisté à des agissements de harcèlement d'un employeur, de son représentant ou de toute autre personne qui, abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, ses relations ou sa position dans l'entreprise, a donné des instructions, proféré des menaces, imposé des contraintes ou exercé des pressions de toute nature sur ce salarié dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle ou autres à son profit ou au profit d'un tiers et qu' à même qualification professionnelle, même emploi et pour un travail de valeur égale, le salaire est égal pour tous les travailleurs quels que soient leur origine, leur couleur, leur ascendance nationale, leur sexe, leur âge, leur appartenance syndicale, leur opinion et leur statut dans les conditions prévues au présent chapitre (article 55).

#### **4.3.4.12. Le poste et le droit de travail**

Le droit du travail est un droit protecteur et progressiste car il vise à corriger une situation de déséquilibre (inégalités dues au lien de subordination) et à apporter des droits et des garanties à l'employé qui est lié par un contrat de travail afin d'améliorer ses conditions de travail. En

plus, le droit du travail est composé essentiellement de règles impératives (et non supplétives) qui ne peuvent pas faire l'objet de négociations et de concessions au moment de l'entretien d'embauche ou de la rédaction du contrat de travail. Leur application est contrôlée (par les délégués du personnel, inspecteurs du travail) et sanctionnée. Un grand nombre de droits est inscrit dans la constitution et a ainsi une valeur supérieure aux lois et décrets. Ainsi, l'ignorance du code de travail a des répercussions sur le traitement des employés au travail. Ne pas connaître leurs droits dans le monde professionnel entraîne des maltraitances et cela sans qu'ils ne les sachent. Ils se trouvent sous l'emprise de leurs employeurs. Ces cas sont plus fréquents pour les ouvriers qui n'ont pas vraiment le choix.

**Tableau n°84 : Tableau récapitulatif des forces et faiblesses de la culture nationale**

Les forces et les faiblesses de la culture nationale malgache peuvent être synthétisées dans le tableau qui suit :

<b>Variables</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Fihavanana	-Harmonie et entente sociale, -Respect mutuel, -Autocontrôle des hommes, -Rétention d'exprimer un désaccord trop marqué, -Créateur de communauté.	-Nécessité d'une cohésion sociale, -Frein pour l'innovation, -Trop facilement conciliable, -Collectivisme : népotisme,
Fifanajàna	-Respect mutuel -Respect du droit d'ainesse, -Individus disciplinés et respectueux, -Respect de la hiérarchie.	-Sujets de maltraitance des employeurs, -Distance hiérarchique forte : entraîne une passivité, et utilisation de certaines entreprises un style de direction autoritaire.
Fifanampiana	-Entraide mutuel -Se porter aide et secours mutuellement -Etre un soutien les uns pour les autres.	-Egoïsme de certaines personnes.
Fifankatiavana	-Se considérer comme étant un membre d'une famille,	
Ethique malgache	-Crainte de Dieu conduisant à de bons comportements -Crainte du « Tsiny » (châtiments des torts commis contre quelqu'un) -Respect d'autrui par la crainte du « Tody »	
Personnalité des Malgaches	-Sociables, consciencieux, émotifs, Extravertis, aimables, ayant le sens de l'humilité	-Mauvais contrôle de la rémunération, - Non respect du droit de travail, -Mauvais traitement des employés, -Droit de l'homme non respecté.

Source : Investigation personnelle 2017

Si telles sont les forces et faiblesses de la culture nationale malgache qui peut influencer sur la personnalité et la motivation d'un individu et qui peut être lue et observée par leurs comportements effectifs, il est maintenant nécessaire de retenir les éléments qui peuvent être adoptés et pourront être recommandés de nos jours afin de mieux les gérer dans le monde professionnel.

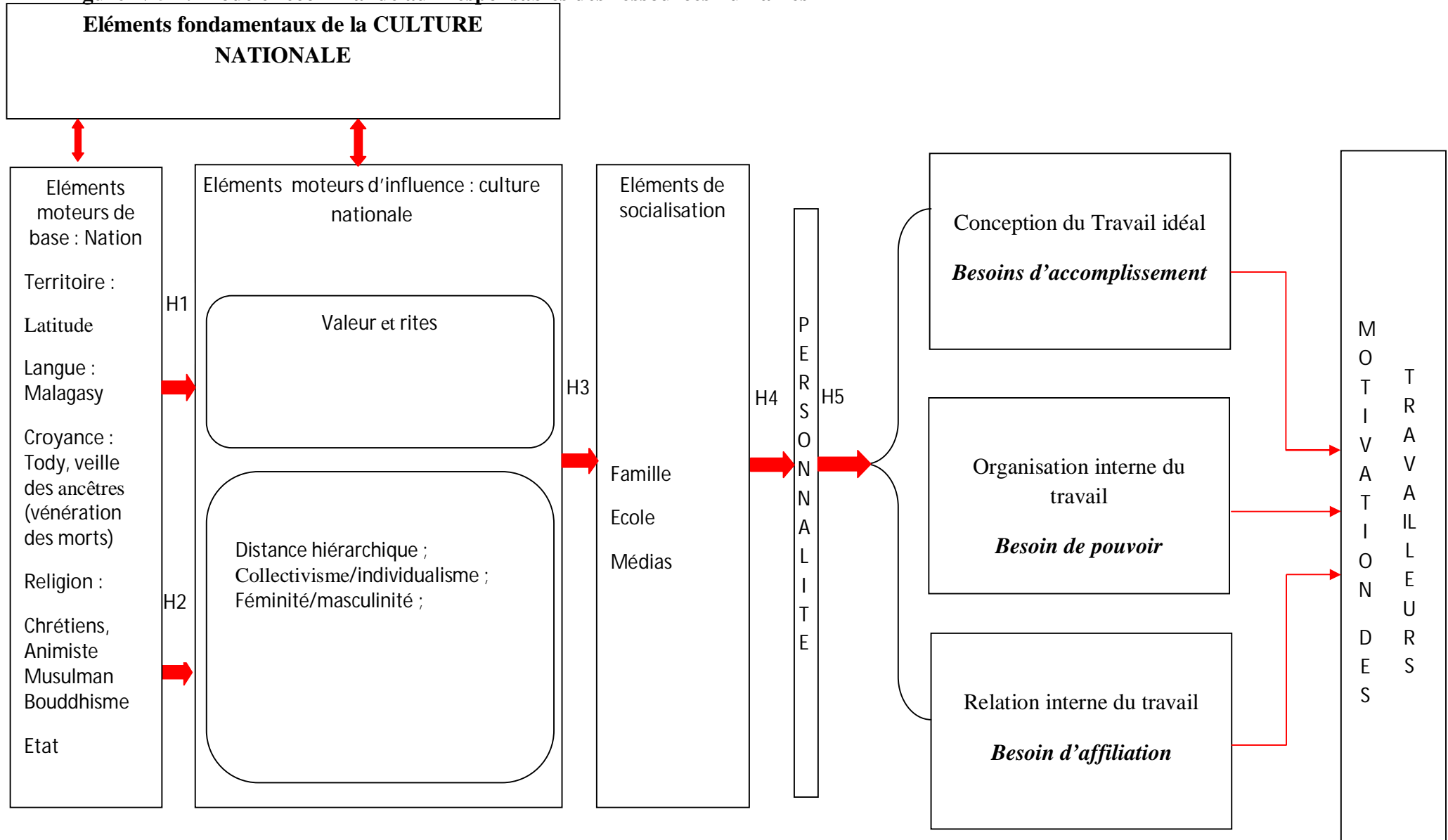
#### **4.4. RECOMMANDATIONS**

Dans cette dernière section, nous allons d'abord proposer, le modèle qui permet de comprendre, d'expliquer la motivation des travailleurs malagasy et ensuite nous allons fournir quelques instructions que nous pensions nécessaire pour maintenir et développer la motivation des travailleurs malgaches.

##### **4.4.1 Le modèle recommandé**

D'après nos analyses, nous avons pu vérifier le modèle que nous avons proposé (cf : chap 3) moyennant quelques modifications et suppression de certaines variables. En effet, la culture nationale est le fait de deux éléments moteurs et fondamentaux à savoir les éléments moteurs de base et les éléments moteurs d'influence à prendre en considération dans la détermination des comportements des travailleurs et notamment des Malagasy.

**Figure N°51 : Modèle recommandé aux responsables des ressources humaines**



– les éléments moteurs de base : il est démontré que ces éléments moteurs de base sont composés de territoire<sup>243</sup>, de la langue de la nation<sup>244</sup>, des croyances<sup>245</sup>, des Religions dominantes et les politiques de l'Etat. Ces éléments déterminent toute l'organisation du pays et qui influe fortement sur les éléments moteurs d'influence qu'est l'ossature de la culture nationale.

– les éléments moteurs d'influence, eux, sont divisés en deux parties, les composantes de la culture nationale et leurs dimensions. Ce sont tout ce qui peut agir sur la personnalité et le comportement de la population. ils sont alors constitués :

➤ au premier niveau des composants qui sont entre autres

- les valeurs partagées par toute la population dont les bases sont fondées sur le « Fihavanana », le « Firaikankina » le « Fifanajana » et le « Fifankatiavana ».

- les rites qui existaient et qui sont encore pratiqués que cela soit par la totalité de la population ou d'une partie seulement, ce dernier spécifie chaque ethnie,

- les mythes constitués de personnes qui ont marqué de leur présence l'histoire même du pays tel le Roi le plus célèbre Andrianampoinimerina qui a fait de Madagascar un territoire unique,

- et les symboles qu'on a adoptés pour représenter le pays tel la tête de zébu.

➤ au deuxième niveau des dimensions de la culture nationale. avec le modèle collectivisme/ individualisme, la féminité / masculinité, le contrôle de l'incertitude et l'orientation à court et long terme. Dans notre modèle, après l'analyse des résultats et du modèle, nous avons pu adopter les trois premières dimensions car les deux dernières sont mal représentées dans l'analyse et cela a nécessité leur suppression.

Tout cela nous permet à confirmer la première grande hypothèse du modèle que : « les éléments fondamentaux de base déterminent les éléments fondamentaux d'influence ». De cette hypothèse du modèle, nous pouvons également affirmer les sous hypothèses du modèle que :

« A chaque nation sa propre culture ».

« Madagascar est à forte distance hiérarchique ».

---

<sup>243</sup> Lui-même composé de latitude, de situation géographique.

<sup>244</sup> La langue nationale ici est le « Malagasy ».

<sup>245</sup> Les croyances malagasy sont principalement : le « Tody », la veille des ancêtres

« Madagascar est un pays collectiviste ».

« Madagascar a une culture plutôt féminine ».

« Madagascar a un faible degré de l'incertitude ».

« Madagascar est un pays qui a une orientation à court terme ».

### **Relation entre les éléments moteurs d'influence et les éléments de transmission de la culture**

Dans les études que nous avons entreprises, nous pouvons affirmer que la culture nationale est transmise de génération en génération par des éléments de socialisation lesquels sont composés de la famille, des Institutions comme l'école, les groupes professionnels et les médias. La culture nationale se transmet alors au sein de la famille (composée de parents, enfants, ou grands parents, parents, enfants), des groupes professionnels, des institutions comme les écoles et les médias. Ainsi, la troisième hypothèse est alors confirmée :

*Hypothèse3 : « La culture nationale est transmise par les éléments de socialisation ».*

### **Formation de la personnalité des travailleurs malgaches**

Rappelons que les déterminants de la personnalité d'un individu peuvent être caractérisés par deux types de facteurs :

- les facteurs innés correspondent au «patrimoine» génétique et héréditaire de chacun dès la naissance notamment : la constitution physique, le sexe et le tempérament. Le caractère correspond aux caractéristiques mentales d'un individu vues de l'extérieur, c'est-à-dire par les autres.
- les facteurs acquis sont caractérisés par les éléments de la personnalité apportés par les expériences personnelles (familiales et scolaires), par le milieu socioculturel d'appartenance... Ces éléments constituent autant d'influences qui agissent sur l'individu et contribuent à le «modeler».

### **Les principaux traits de personnalité :**

Le trait de personnalité désigne un aspect spécifique de la personnalité, qui déclenche un comportement particulier pour un individu mais pour une personnalité commune ou générale pour toute la population. Parmi les deux modèles des facteurs correspondants aux traits de la personnalité OCEAN et HEXACO, celui qui concorde le plus à la personnalité des Malagasy est celui de l'HEXACO.



Le modèle HEXACO est un acronyme pour le nom des six facteurs : Honnêteté/humilité ; émotivité (neuroticisme) ; extraversion (ouvert aux autres) ; amabilité ; conscienciosité et ouverture à l'expérience.

**Honnêteté** : c'est le fruit du « Fihavanana » et « Fifankatiavana ».

**Emotivité** due au « Fihavanana » et « Fifankatiavana ».

**Extraversion** c'est la conséquence du « Fihavanana », du « Firaïankina », du « Fifankatiavana » et « Fifanajana ».

**Amabilité** venant du « Fihavanana » et « Firaïankina ».

**Conscienciosité** à cause du « Fifanajana » et à la croyance au « Tody ».

**Ouverture à l'expérience**

De ce fait, les valeurs tels le « Fihavanana », le « Firaïankina », le « Fifanajana » et le « Fifankatiavana » sont acquises depuis les plus jeunes âges au sein de la famille, de l'école et des médias.

La construction de la personne se fait par adaptation et réactions face aux situations problème posées par l'environnement. La personnalité se construit par l'action de l'homme sur l'homme. Ce qui veut dire qu'un homme peut interagir avec lui même ou sur l'autre pour le faire évoluer, ou parle de débat ou de conflit. C'est par ce dernier que la personnalité se construit, l'humain a donc la possibilité de se construire lui même<sup>246</sup>. Pour ce dernier, tout se passe dans la relation aux autres et que les parents sont les premiers à interagir sur les futurs comportements des enfants.

Ce qui nous emmène à la confirmation de la quatrième hypothèse :

*Hypothèse 4 : « La personnalité est le fruit de la transmission des éléments fondamentaux : de base et d'influence par les éléments de socialisation ».*

### **Rapport entre personnalité et motivation**

L'ensemble de tous les éléments fondamentaux, transmis à l'individu par les éléments de socialisation forge la personnalité de chacun mais comme la personnalité se trouve à l'intérieur de l'individu, donc elle ne peut se manifester qu'à travers ses comportements, fruits d'une motivation fortement encrée. La motivation est alors présente à l'intérieure de chacun, mais ne se manifeste extérieurement que par les comportements de la personne.

Suite à nos études, nous avons confirmé l'hypothèse 5 *annonçant que* : « La personnalité influence la motivation des personnes » à travers la satisfaction de trois types de besoins à savoir le besoin d'accomplissement, le besoin de pouvoir et le besoin d'affiliation.

---

<sup>246</sup> <http://www.eduquer-respect.fr/construction-personnalite/index.html>

#### 4.4.2. Proposition de solutions

Rappelons que la motivation peut être définie comme un état intérieur propre à chaque personne et qui la pousse à agir. Selon l'intensité de ses aspirations, l'individu ressent une pulsion à agir plus ou moins forte, plus ou moins consciente. Être motivé, c'est avant tout viser un objectif, mobiliser ses efforts pour l'atteindre et persévérer jusqu'au but.

La motivation est un processus qui se construit dans le temps et qui se renouvelle sans cesse. Ce n'est pas un état stable, mais au contraire un processus actif dépendant de la manière dont l'individu perçoit et comprend son environnement de travail.

Ainsi, on ne peut pas considérer que les salariés se divisent entre individus motivés et individus non motivés, mais plutôt qu'il existe des situations susceptibles de favoriser la motivation ou, au contraire, susceptibles de démotiver. Aucun individu ne trouve sa motivation dans un seul facteur.

La démotivation des salariés est un risque voire même un désastre pour l'organisation, qui doit savoir, interpréter et en reconnaître les signes : ainsi, elle saura mieux s'en défendre et le prévenir.

D'après les résultats de nos analyses, nous avons vu que la motivation est fortement corrélée avec la distance hiérarchique, les valeurs malgaches, le degré de collectivisme, les croyances et le degré de féminité. Les employeurs devront donc les considérer s'ils souhaitent que leurs employés soient motivés et donnent de meilleurs résultats.

##### Les facteurs de motivation interne

La motivation interne est liée à l'individu lui-même, à son identité. Elle peut évoluer dans le temps et selon le contexte. La motivation interne résulte d'une combinaison entre la personnalité, la culture, la vie personnelle, la situation privée des individus. Les désirs, *les* aspirations, les valeurs ainsi que les ambitions de chacun influent aussi sur le degré de motivation

Prenons les exemples de la curiosité d'esprit, l'envie d'évoluer, le besoin de reconnaissance ou le besoin d'être valorisé, le plaisir du travail accompli, le sens du devoir ou de la performance, le désir d'apprendre, le besoin de pouvoir, de réalisation...

##### Facteurs externes

La motivation externe résulte des interactions entre un management censé motiver les collaborateurs et les collaborateurs eux-mêmes. L'efficacité au travail et la performance dépendent directement de l'engagement des travailleurs. Il s'agit donc, pour l'organisation, de

susciter l'implication de chacun pour atteindre les buts définis. Pour accroître la motivation, les organisations peuvent activer plusieurs leviers.

#### **4.4.2.1. Solution concernant la distance hiérarchique**

Les Malagasy ont un indice de distance hiérarchique élevé, ainsi ils accordent un grand respect pour leurs chefs hiérarchiques pourtant ils ne veulent pas qu'ils possèdent deux chefs hiérarchiques en même temps mais ils préfèrent qu'un seul chef est suffisant pour les orienter mais non pas pour les commander. En outre, on observe que la majorité des entreprises sises à Madagascar adopte le style de direction paternaliste ou autoritaire. Pourtant si on souhaite réellement motiver les travailleurs malgaches, il sera favorable d'adopter une stratégie plutôt participative. En effet, le management participatif s'appuie sur un développement de la communication au sein de l'entreprise et sur la mise en place de conditions de travail favorables. Stimuler l'écoute, le partage et la collaboration du personnel de l'entreprise dans le cadre du projet de l'entreprise permet de développer la confiance individuelle dans un premier temps, puis collective ce qui au final renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'entreprise. Ce management participatif peut se manifester par plusieurs formes :

**Le respect de l'autre :** plus que la communication, le respect de l'autre est une valeur à ne pas oublier. C'est en valorisant le travail de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, que l'entreprise peut avancer et apprendre des uns et des autres.

#### **Clarté des attributions des rôles et des objectifs**

Sans toutefois l'imposer, les travailleurs malgaches seront motivés s'ils sont impliqués dans le processus de décision. Il sera ainsi favorable si le responsable d'équipe incite ses collaborateurs à fixer les objectifs et à prendre les décisions qui permettront de les atteindre. Les employeurs devront donc donner à chacun des objectifs clairs, à la fois ambitieux et réalistes. Aux objectifs de chacun s'ajoutent des objectifs d'équipe, qui doivent pousser chaque salarié à donner le meilleur de lui-même, non seulement pour son avancement mais aussi pour celui de l'équipe. Par ailleurs, les travailleurs doivent connaître les exigences de l'organisation, qui ne doivent pas être trop fortes pour éviter qu'ils ne se sentent pas à la hauteur des objectifs fixés. À l'inverse, les exigences doivent être suffisantes pour que les travailleurs ne se démobilisent pas.

### **Délégation du pouvoir**

On déléguera une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) aux employés. Cette délégation se base sur deux principes :

- la subsidiarité, selon laquelle chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans ses décisions. Ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.
- le respect de la stratégie d'entreprise, qui incite l'ensemble des décisions prises à participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

### **Avoir un projet commun et clairement défini**

Pour que chaque travailleur puisse travailler correctement, il est important d'établir clairement le projet et son cadre. Si les règles sont précises et compréhensibles, les membres du personnel sauront où ils vont et ce qu'ils doivent faire. Ils auront ainsi une même cause.

### **La décentralisation de la prise de décision illustrée**

La décentralisation de la prise de décision est une démarche qui motive le personnel. En outre, cette technique managériale favorise la proximité des centres de directions avec les collaborateurs. La relation de confiance est forte et l'implication du personnel influe sur les performances de l'entreprise. Toutefois, la mise en place d'un dispositif de contrôle est un des principaux inconvénients de cette forme de management. Il est pourtant bien souvent nécessaire afin de maintenir la conformité des décisions prises à l'échelon opérationnel avec la stratégie générale de l'entreprise.

#### **4.4.2.2. Solution sur le Collectivisme : « Fihavanana »**

Le « Fihavanana malagasy » est un reflet du collectivisme. Les Malagasy sont des « olon'ny Fihavanana », et aucune chose ne les empêche de l'être. Dans le monde professionnel, l'argent n'est pas la seule source de motivation pour eux mais ils prennent en compte également la relation interne. Ils veulent que la relation au travail soit identique à celle de la société d'où ils viennent et que le « Fihavanana » prime avant toutes autres choses. Les dirigeants doivent donc tenir compte du « Fihavanana » dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, les employeurs peuvent donc :

- **entretenir une communication interne active** : il est crucial de mettre en place une bonne communication entre les dirigeants et les salariés pour éviter les malentendus, les quiproquos, pour réduire au maximum les conflits qui sont une pure perte d'énergie et donc d'efficacité. De plus, la communication au sein de l'organisation est capitale pour maintenir la motivation des salariés. Ceux-ci doivent être tenus informés de tous les événements internes (changements, décisions, problèmes...) qui toucheraient autant les équipes ou les services que l'organisation ou sa stratégie. La communication doit fonctionner aussi bien dans le sens descendant que dans le sens ascendant ou transversal pour que les travailleurs puissent s'exprimer, donner leur opinion et pouvoir constater que celle-ci est prise en considération.

C'est le cas d'un travailleur qui sera motivé si une de ses propositions a été retenue et appliquée dans son organisation.

- **créer une ambiance de travail agréable** : si l'entreprise souhaite obtenir le meilleur des travailleurs malgaches, il sera nécessaire qu'elle s'efforce de créer un environnement de travail au sein duquel les travailleurs ont envie de faire de leur mieux. Des relations agréables avec les collègues et la hiérarchie sont source de plaisir au travail, qui est l'une des principales sources de motivation. Le contact humain, le travail d'équipe, l'absence de tensions entre salariés, un management démocratique et participatif, favorisent la motivation des travailleurs malgaches. Le cadre de travail lui-même contribue au bien-être au travail.

- **Chasser le favoritisme** : Chaque membre de l'équipe doit se sentir au même niveau que ses collègues et respecter les mêmes règles. Favoriser l'un des salariés nous aidera peut-être à nous attirer les faveurs de ce dernier, mais sera catastrophique pour la cohésion d'équipe. Il ne faut pas privilégier une personne par rapport aux autres. En effet, en privilégiant des collaborateurs par rapport aux autres, nous-mêmes mettons nous-mêmes des bâtons dans les roues pour notre démarche d'esprit d'équipe et la motivation des travailleurs.

- **Féliciter ses collaborateurs** : la reconnaissance en milieu de travail représente en effet un outil très fort de mobilisation et d'attachement de la part des employés. Elle reconnaît les bons comportements, les efforts, ainsi que les réalisations d'un employé, ou d'un groupe d'employés. Elle leur donne confiance, les stimule et leur permet d'évoluer dans un environnement de travail plus sain et plus efficace. Mais encore plus que tout, elle donne un sens à leur travail. Qu'elle soit formelle – remise de prix, tableau d'honneur – ou informelle –

rétroaction positive, ou encore permission pour l'employé de prendre une journée de congé suite à un bon coup –, elle mène à tout coup au résultat que tout employeur recherche: l'employé touché sera porté à se surpasser professionnellement.

#### 4.4.2.3. Autres facteurs de la motivation

- **Le respect de la réglementation** : il n'existe pas de réglementation spécifique à la motivation au travail. Cependant, toute organisation doit respecter les obligations du Code du travail imposant le devoir de préserver la santé physique et mentale des salariés.

- **L'encadrement de la relation de travail** : la loi encadre la relation de travail et le règlement intérieur fixe ainsi les règles en vigueur dans l'entreprise, et le contrat de travail précise le cadre juridique de la relation liant le salarié à l'employeur. Le respect de ces dispositions par l'organisation est porteur de motivation pour les salariés, qui connaissent ainsi précisément leurs droits et leurs devoirs.

- **Le règlement intérieur**: l'expression du pouvoir de l'employeur .Le règlement intérieur est une manifestation du pouvoir de l'employeur dans certains domaines définis par la loi, tels que la discipline, l'hygiène et la sécurité, ou les droits de la défense des salariés.

A titre d'exemples les horaires de travail, la tenue de travail, les conditions d'utilisation de certains outils ou des produits dangereux, la nature et l'échelle des sanctions en cas de faute du salarié...

Il ne doit pas comporter de dispositions contraires aux lois et règlements: Ainsi, il ne peut pas contenir de clauses discriminatoires, ni porter atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles ou collectives.

- **Le contrat de travail**: un accord entre l'employeur et le salarié. En principe écrit, le contrat de travail encadre la relation entre un salarié qui s'engage à travailler, moyennant rémunération, et son employeur. L'exécution du contrat de travail entraîne un certain nombre d'obligations pour les deux parties.

Au-delà des aspects juridiques, le travail peut être source de motivation pour le salarié si des conditions de travail stimulantes et rassurantes lui sont offertes. La forme traditionnelle du contrat de travail est le contrat à durée indéterminée(CDI), sans limitation de durée, avec une rémunération régulière, apportant au salarié une stabilité sécurisante.

Prenons l'exemple d'un salarié en CDI qui est assuré de percevoir un salaire mensuel lui permettant d'envisager des projets à long terme, comme un crédit immobilier. Il sera motivé par l'évolution de carrière possible avec des formations adaptées qui lui permettront d'enrichir ses compétences.

Pour l'employeur, le CDI est aussi la garantie d'une implication durable du salarié dans le projet de l'entreprise.

À l'inverse, un contrat à durée déterminée(CDD), donc précaire, pourra être moins motivant puisqu'il ne garantit pas la pérennité de l'emploi. Le salarié risque donc de s'engager avec moins d'enthousiasme pour le travail.

Parlons du cas d'un salarié en CDD qui ne peut ni faire de projet à long terme ni se projeter dans une carrière professionnelle.

- **Un soutien adapté aux collaborateurs** : des salariés qui se sentent soutenus et qui savent qu'ils ont des possibilités d'évolution s'impliquent davantage dans leur travail. Ils doivent sentir qu'ils sont accompagnés, conseillés, encouragés et rassurés.

Par exemple, la proposition de suivre une formation offre au collaborateur l'occasion de progresser.

- **Responsabiliser chaque membre de l'organisation**

Un autre facteur de motivation consiste à confier aux salariés des missions assorties d'objectifs précis afin qu'ils gèrent leur temps et l'organisation de leur travail en toute autonomie. Dès lors, les salariés peuvent faire preuve d'initiative et se sentent responsabilisés. Ils sont d'autant plus satisfaits qu'ils atteignent leurs objectifs. En plus d'être informé, le salarié doit ainsi se sentir utile et important pour s'impliquer à 100%. Ainsi, il appartient à l'employeur de faire en sorte de donner des responsabilités à chaque salarié pour booster la cohésion d'équipe et l'implication de chacun.

## CONCLUSION GENERALE

---

L'objectif principal de la présente thèse est d'élaborer un modèle pour permettre au manager de comprendre les autres sources de motivation de leurs employés afin de mieux les traiter pour qu'ils puissent être encore plus productifs au travail. Parmi ces facteurs de motivation, ce que nous avons étudié dans le présent travail est l'influence de la culture nationale qui reste actuellement non étudiée lorsqu'on parle de la motivation et du comportement au travail. En définitive, les aboutissements de nos analyses nous ont permis de mettre en lumière les enrichissements théoriques de notre travail. Nous allons maintenant présenter le bilan et l'apport théorique ainsi que les nouvelles pistes de recherche qui pourraient s'inscrire dans la continuité de ce travail.

L'apport positif de cette recherche est alors de mettre en évidence les relations non encore testées, à notre connaissance, entre la culture nationale, la motivation et le comportement des hommes au travail mais aussi de montrer que les personnes fortement attachées à un groupe culturel (leur culture nationale : valeurs partagées, rites, mythes et symboles) et à des normes culturelles sont plus sensibles aux traitements et à l'environnement interne au travail.

La présente thèse apporte une contribution à la fois théorique et empirique en tenant en considération la culture nationale comme un élément clé pour une bonne gestion des ressources humaines pour le cas des entreprises implantées à Madagascar. Les résultats de l'étude montrent que pour ces entreprises, les analyses portent plus sur les aspects sociaux et environnementaux internes que sur l'aspect économique même si cela peut influencer indirectement sur.

Il relève de cette recherche que, la personnalité de chacun est le fruit de divers éléments mais que parmi cela, la culture nationale peut y jouer un rôle important. De cette personnalité, les comportements globaux des membres d'une société ou d'un groupement culturel peuvent être les mêmes. La question qui est posée est alors « **Quelle place/rôle occupe la culture**



**nationale dans la formation de la personnalité des hommes qui prennent part dans le monde du travail ? ».**

L'analyse des résultats ont fait ressortir que les éléments fondamentaux de la culture nationale regroupent les éléments fondamentaux de base composés du territoire, de la région d'origine ou de l'ethnie, de la langue, de la croyance, de la religion et de l'Etat et les éléments moteurs d'influence composés de la valeur, des rites, des mythes des symboles ainsi que des mesures de la culture nationale telles la distance hiérarchique, Collectivisme/individualisme, Féminité/masculinité. Concernant ces derniers, Hofstede a prévu cinq mesures de la culture nationale, toutefois, concernant leurs impacts sur la motivation des travailleurs seuls les trois premiers d'entre eux sont retenus avoir un lien statistique avec.

Les résultats des recherches tant primaires que secondaires ont fait paraître que ces éléments fondamentaux sont reliés les uns aux autres. Les éléments de base influent fortement sur les éléments d'influence et que cette relation continue son impact à travers les éléments de socialisation ou de la transmission de la culture nationale qui ne sont autre que la famille, les groupes sociaux ethniques, les écoles et les médias. En effet, les recherches empiriques ont été basées sur les situations des employés tant dans leur vie professionnelle que familiale. La culture nationale transmise par ces éléments de socialisation forge sur la personnalité des hommes.

Avec nos résultats, les malgaches ont plutôt des personnalités de type HEXACO<sup>247</sup> que les dirigeants ont tendance à en profiter. Toutefois, cette situation peut causer une démotivation de ces travailleurs malgaches qui, au fond d'eux, recherchent à s'accomplir tout seul tout en sachant l'objectif à atteindre, à être responsable et ne pas toujours attendre des ordres venant de leurs chefs hiérarchiques et qui veulent être considérés comme étant des membre de la famille dans l'entreprise<sup>248</sup>. C'est en voulant répondre à ces besoins que les hommes puissent manifester à travers leurs comportements leurs motivations au travail.

La manifestation de cette personnalité dans la vie professionnelle est traduite par les différents besoins du travailleur. Dans le présent travail, cette personnalité recouvre, en relation avec les valeurs du pays, trois sortes de besoins à combler à savoir les besoins d'accomplissement, les besoins de pouvoir et les besoins d'affiliation.

---

<sup>247</sup> Honnêteté/ humilité, Emotivité, Extraversion, Amabilité, Conscienciosité et Ouverture à l'expérience.

<sup>248</sup> Faire de l'entreprise comme leurs familles où ils se sentent être chez eux et ne pas senti l'obligation mais plutôt d'une ambiance conviviale ou familiale.

Les employeurs ont tendance à croire que le principal facteur de motivation voire même le seul pour les travailleurs malgaches est l'argent. Toutefois, les recherches empiriques affirment que parmi les facteurs de motivation, il est le principal mais non le seul. Il existe divers facteurs importants de motivation tels la connaissance de l'objectif visé qui les conscientise dans leurs façons d'agir, le respect de la hiérarchie et le respect de la dignité de chacun malgré le niveau hiérarchique et enfin l'appartenance au groupe avec une ambiance de travail irréprochable.

Certes, le style de management adopté encore à Madagascar est le style paternaliste. Pourtant, les résultats confirment que les hommes malgaches au travail ont tendance à être plus motivés si on leur attribue une indépendance et si on leur autorise d'agir à leur manière dans la poursuite des objectifs apposés.

Parmi les composantes et les dimensions de la culture nationale, celle qui a obtenu la plus grande valeur de coefficient de corrélation avec la motivation est la valeur malgache composée du « Fihavanana » (amitié), « Firaikany » (esprit d'entraide), « Fihavanana » (respect mutuel). Le respect de cette valeur ne fait qu'augmenter le niveau de motivation des employés. A la deuxième place, le collectivisme tient également un rôle important dans la détermination de ce qui peut les pousser à travailler encore plus. En effet, cette dimension marque encore le « Fihavanana » qui tient une grande place dans l'existence des malgaches. Elle fait partie du besoin d'affiliation, courir tous pour l'atteinte d'un seul objectif commun. Ensuite, à la troisième place, la DH dans la famille attribue aux malgaches le respect des grandes personnes, du niveau hiérarchique supérieur, ... La féminité, la distance hiérarchique à l'école et les croyances ont une faible influence sur la motivation.

A cet effet, d'après ce modèle et les résultats empiriques, la problématique est répondue et que « **la culture nationale occupe un rôle sine qua non dans la formation de la personnalité des hommes qui prennent part aux activités dans le monde du travail** ». En d'autre terme, elle tient une place importante dans le facteur interne de motivation, l'essence même de la nature de l'individu et notamment des travailleurs. Ainsi, nous pouvons dire que la culture nationale de Madagascar est basée par ses valeurs à savoir le « Fihavanana », le « Fihavanana », le « Fihavanana » et le « Fihavanana ». Aussi ils ne sont pas seulement motivés, comme les dirigeants ont toujours tendance à penser, par le facteur financier mais mettent une importance sur le **besoin d'accomplissement** où ils deviennent très actifs tout en

sachant l'objectif à atteindre, les termes de travailleurs malgaches passifs et paresseux semblent être une offense ; **le besoin de pouvoir** leur permettant d'être comme leur propre patron tenant plus particulièrement à la responsabilité de chacun envers leur travail mais tout en respectant leur hiérarchie et des opinions de chacun ; et enfin **le besoin d'affiliation** en relation étroite avec le fondement des valeurs malgaches « le fihavanana » qui opte plutôt pour les récompenses que pour les sanctions, un lieu de travail où ils rencontrent de temps en temps un soutien mutuel que ce soit entre collègues qu'entre chef et subordonnés avec une atmosphère de groupe amical voire même familiale qui leur incite à avoir le sentiment d'appartenance. Pour cela, une bonne organisation tenant en compte les valeurs malgaches, une bonne relation interne, devraient être considérées dans la politique générale de l'entreprise.

Les hypothèses de recherche :

- Hypothèse 1 : « La culture nationale influe fortement sur la motivation et le comportement des hommes au travail » et
- Hypothèse 2 : « L'entreprise a intérêt à respecter la culture nationale pour avoir une équipe performante au travail » **sont alors vérifiées.**

Dans l'accomplissement de leur activité, les entreprises devraient veiller à ce qu'il y ait respect de l'homme. En effet, en intégrant la culture nationale comme facteur à prendre en considération dans la gestion des ressources humaines, l'entreprise peut bénéficier sa performance globale à travers le développement de ses ressources humaines. Aussi, ce respect est garant de la performance sociale étant donné que les entreprises doivent s'assurer non seulement des profits des actionnaires, mais veiller également au bien être, aux besoins et au développement du niveau de vie de ses employés par un meilleur traitement au travail quel que soit le niveau hiérarchique et l'octroi d'une rémunération équitable.

De tout ce qui précède, cette recherche contribue, de façon originale, à améliorer les connaissances sur la prise en compte de la culture nationale dans la meilleure manière de gérer les ressources humaines. En effet, de notre point de vue, une étude de ce type constitue, une première dans le contexte entrepreneuriale de Madagascar.

Toutefois, afin de mieux comprendre cette intégration de la culture nationale en une rubrique importante dans la formation de la personnalité des hommes qui prennent part dans la vie

professionnelle et qui se manifeste à travers leurs motivations et leurs comportements, des réflexions plus poussées concernant les variables retenues dans le modèle méritent d'être effectuées ultérieurement.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1- ALLUSON R. : La création d'une entreprise industrielle. Entreprise Moderne d'Edition, Paris 1957, 274 pages.
- 2- ALLUSON R.: L'implantation des usines. Questions à résoudre. Entreprise Moderne d'Edition, Paris 1964 ; 308 pages.
- 3- ANSOFF H.: Stratégie du développement de l'entreprise. Analyse d'une politique de croissance et d'expansion, Paris 1976 ; 402pages.
- 4- ARGYRUS G.: Participation et organisation (Gestion du Personnel), Paris 1974 ; 316pages.
- 5- AUBY I.: Grands services publics et entreprises nationales, Paris 1973 ; 456pages.
- 6- AUSTRUY J.: Le Prince et le Patron Edition Cujas, Paris 1973 ; 238pages.
- 7- BARATIN H. et autres: Organisation et méthode dans l'administration publique, Paris 1972 ; 426pages.
- 8- BERNARD M.: La sociologie industrielle Presses universitaires de France, Paris 1975 ; 734pages.
- 9- BIERMAN H.: La préparation des décisions financières Paris 1972 ; 567pages.
- 10- BLAKER et MOUTON : Les deux dimensions du management Collection Hommes et Techniques, Paris 1980 ; 467pages.
- 11- BLETTON P.: Dynamique de l'auto-réforme de l'entreprise Paris, New-York, Barcelone, Milan 1976 ; 378pages.
- 12- BLIN S.: La participation et l'intéressement des travailleurs, Paris 1968 ; 493pages.
- 13- BONIS S. : Le système humain des organisations. L'entreprise et ses cadres à travers cinq études de cas, Paris 1978 ; 218pages.

- 14- BROCHET P.: Entreprise nationalisée et socialisme. Rentabilité, Service public, Autogestion Paris 1978 ; 287pages.
- 15- BRANCHIARD M.: La gestion socialiste des entreprises Paris 1975 ; 241
- 16- BREUARD M.: Le chef d'entreprise et la mobilité sociale. Paris 1961 ; 138
- 17- BRUNETIERE C.: Le rôle du comité d'entreprise et le pouvoir de décision, Poitiers 1977 ; 126pages.
- 18- CHOISELLE R. et PAUL LOUIS ESPARE : Psychologie sociale des entreprises-Uni-Tech-Edition Serey 1970 ; 360pages.
- 19- CLAUDE S. et GEORGE J.R.: La gestion. Les grands courants des origines à nos jours, Paris 1974 ; 342pages.
- 20- COHEN M.: La stimulation des hommes dans l'entreprise. Principes et Techniques, Paris 1971 ; 438pages.
- 21- COLASSE B.: La rentabilité de l'entreprise-Paris 1977 ; 143pages.
- 22- CORBERAND A.: Comment organiser et gérer la formation dans l'entreprise, Paris 1971 ; 329pages.
- 23- DIVERREZ J.: Améliorer les conditions de travail Entreprise Moderne d'Edition. Paris 1971 ; 443
- 24- DRUCKER P.: La pratique de la direction des entreprises. Paris 1971 ; 337pages.
- 25- DUGUE D. et Mac CARTHY: La conduite du personnel Edition Dunod- Paris 1971 ; 548pages.

- 26- FAYOL H.: Administration industrielle et générale. Prévoyance-Organisation-Commandement- Coordination- Contrôle-Paris 1966 ; 213pages.
- 27- FRANCOIS A.: Manuel d'organisation. Paris 1976 ; 273pages.
- 28- FRIEDMAN G.: Où va le travail humain ? Edition Gallimard. 1973 ; 570pages.
- 29- FRIEDMAN G. et NAVILLE P.: Traité de sociologie du travail. Colin, Paris 1962 ; 489pages.
- 30- GAGE W. L.: Pratique de l'analyse des valeurs. Collection Hommes et Techniques ; 500pages.
- 31- GELINIER O.: Direction participative par objectifs. Collection Hommes et Techniques, Paris 1968 ; 258pages.
- 32- GELINIER O: Morale de l'entreprise et destin de la nation. Collection Hommes et Techniques, Paris 1965 ; 345pages.
- 33- GELINIER O: Fonction et tâches de Direction Générale. Collection Hommes et Techniques, Paris 1963 ; 675pages.
- 34- GELINIER O: Le secret des structures compétitives. Collection Hommes et Techniques, Paris 1966 ; 780
- 35- GELLERAM S. W.: Les motivations. Clef d'une gestion efficace. Edition Dunod, 1971 ; 350pages.
- 36- GELLERAM S. W.: Les relations humaines dans la vie de l'entreprise. Edition d'organisation, Paris 1967 ; 456pages.
- 37- GENDARMER R.: L'économie de Madagascar. Paris 1960 ; 552pages.

- 38- GUERIN M.: Le défi. L'Androy et l'appel à la vie. Librairie Ambozotany Fianaratsua, 1977; 190 pages.
- 39- HERZBERG F.: Job attitude: Review of Research and Opinion. Pittsburgh 1957 ; 346pages.
- 40- ISCHY B.: Les relations humaines dans la moyenne Enterprise. La dimension, la structure et leur influence sur la collaboration. Paris 1966 ; 584 pages.
- 41- JARZEBOWSKI N.: Notes de cours sur la théorie de l'organisation et de la gestion. Antananarivo 1982 ; 415pages.
- 42- KOONTZ H. et O'DONNEL C.: Management. Principes et méthodes de gestion Mo Graw-Hill, Editeurs, 1980 ; 111pages.
- 43- LARS VIG: Croyances et mœurs des Malgaches. Edité par OTTO Chr. Dahl Stavanger, Mai, 1977 ; 526pages.
- 44- LASSEGUE P.: Gestion de l'entreprise et comptabilité. Paris 1972 ; 290pages.
- 45- LAUZEL P.: Lexique de la gestion. Paris 1970 ; 718pages.
- 46- LEVINSON H.: Les motivations de l'homme au travail. Edition d'Organisation, Paris 1973 ; 829pages.
- 47- LOBSTEIN J.: Organiser-Commander-Structurer. Edition d'Organisation, Paris 1973 ; 171pages.
- 48- LONGEVILLE: Les tensions dans l'entreprise frein et moteur. Paris 1960 ; 617pages.
- 49- MARSAL F.: Le dépérissement des entreprises publiques. Paris 1960 ; 267pages.
- 50- MARTON F.: Stratégie et équilibre des ressources humaines. Louvain 1973 ; 262pages.



- 51-MC GREGOR D.: La dimension humaine dans l'entreprise. Collection Hommes et Organisations. J. ARDOINO. Paris 1969 ; 303pages.
- 52-MEIGNER R.: Pathologie sociale de l'entreprise. La crise de la fonction de direction. Paris 1971 ; 342pages.
- 53-MICHAEL BANTON: Sociologie des relations raciales. Edition Payot. Paris 1971 ; 282pages.
- 54- Henry MINTZBERG: Traduit par Jean Michel BEHAR « Le management : voyage au centre des organisations », les éditions d'organisation, France 1990 ; 576pages.
- 55- MOLES A.: Les communications dans l'entreprise. Paris 1966 ; 450pages.
- 56- MULL C. et autres : Organisation des entreprises. Paris 1966 ; 697pages.
- 57- NEVILLE P.: L'Etat entrepreneur. Le cas de la Régie Renault. Paris 1971 ; 349pages.
- 58- NEWMAN W.: L'art de la gestion. Les techniques d'organisation et de direction. Paris 1974 ; 316pages.
- 59- NOUSBAUM J.: Relations du travail et gestion du personnel. Les cours du droit. Paris 1972 ; 300pages.
- 60- OTTINO P., « Agir dans les campagnes merina des années soixante », in CARÉNINI A., JARDEL J.-P. (dir.), *De la tradition à la post-modernité. Hommage à Jean Poirier*, Paris 1996, PUF, p. 445- 461.
- 61- PATTON A.: Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants. Edition Hommes et Techniques. Paris 1969 ; 809pages.
- 62- PHILIPPE H.: L'économie de Madagascar. Antananarivo 1973 ; 339pages.

- 63- PIGORS P. et autres: La gestion des ressources humaines. Programme «Marketing International C.E.P.E.C.A Roumanie 1977 ; 638pages.
- 64- RAHARIZAFY A.: Filôzofia malagasy. Librairie Ambozotany Fianaratsua, 1970 ; 508pages.
- 65- RALAIMIHOATRA E., RAJEMISA RAOLISON et autres : Malagasy qui es-tu ? Antananarivo 1974 ; 402pages.
- 66- SALLERON L.: Autorité et Commandement. Paris 1970 ; 397pages.
- 67- SALLERON L.: L'organisation du pouvoir dans l'entreprise. Paris 1966 ; 264pages.
- 68- SLOAN Jr. A.P.: Mes années à la General Motors. Collection Hommes et Techniques ; 479pages.
- 69- TAYLOR F.: Principes d'organisation scientifique de travail. Paris 1929 ; 543pages.
- 70- TEZENAS J.: Dictionnaire de l'organisation de la gestion. Paris 1929 ; 654pages.
- 71- VLADINE A.: Les cadres richesses nationales d'un pays en voie de développement. Moscou 1975 ; 444pages.
- 72- WEIS D.: Les relations de travail, employeur, personnel, Etat. Paris 1974 ; 287pages.

## REVUES

- 1- BOLLINGER, Daniel/ HOFSTEDE, Geert : Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Paris, Éd. D'organisation, 1987, p.27.
- 2- cf. LOTH, Désiré (2006): Le management interculturel. Paris, L'Harmattan, pp.47-48.
- 3- Emmanuel HOUNKOU « Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique ? Etude des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH » N° Spécial juin 2015, Université d'Abomey-Calavi – Bénin.
- 4- Fray Anne-Marie, « Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ?... », Vie & sciences de l'entreprise, 3/2005 (N° 168 - 169), p. 20-36.  
URL : <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2005-3-page-20.htm> DOI : 10.3917/vse.168.0020
- 5- Godelier Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », Revue française de gestion, 2/2009 (n° 192), p. 95-111.  
URL:<http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2012-3-page-393.htm>
- 6- Le Roy Jeanne, Finkelstein Rémi, Rubens Lolita, « Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 3/2012 (N°95-96), p. 393-416.URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>.
- 7- Pierre-André Cornillon, Eric Matzner-Lber. Atouts et faiblesses du logiciel R en enseignement, recherche et industrie. 41<sup>ème</sup> Journées de Statistique, SFdS, Bordeaux, 2009, Bordeaux, France 2009.

- 8- RAZAFIMPAHANANA B., 1968, « La tradition Merina, essai de conceptualisation », *Annales de l'Université de Madagascar*, Série Lettres et Sciences Humaines, n° 7, pp. 63-71.
- 9- RAZAFINDRATOVO, J., 1971, « Étude du village d'Ilafy », *Annales de l'Université de Madagascar*, Série Lettres et Sciences Humaines, n° 10, pp. 51-74.
- 10- Yves Livian. Pour en finir avec Hofstede. Conférence francophone sur le management international, May 2011, Paris, France. <haschs-00643593>.
- 11- O. KLEIN, Comment noter les résultats d'une analyse statistique ?  
<http://www.ulb.ac.be/psycho/psysoc/ressources/ecritresultats.htm>

## SITES INTERNET

- <https://www.madonline.com/madagascar-est-il-un-pays-des-droits-de-la-femme/>  
consulté le 15 janvier 2015
- <https://www.madonline.com/madagascar-est-il-un-pays-des-droits-de-la-femme>  
consulté le 15 janvier 2015
- [www.unicef.org/madagascar/fr/overview\\_14905.html](http://www.unicef.org/madagascar/fr/overview_14905.html), consulté le 15 janvier 2015.
- <https://medium.com/on-madagascar/la-place-de-l-enfant-dans-la-société-traditionnelle-malagasy> consulté le 06 mars 2016
- <http://www.eglise.catholique.fr/approfondir-sa-foi/vivre-sa-foi-a-tous-les-ages/vivre-en-chretien> consulté le 06 mars 2016.
- [http://bu.univ-avignon.fr/wp-content/uploads/2013/08/Methodo\\_documentaire.pdf](http://bu.univ-avignon.fr/wp-content/uploads/2013/08/Methodo_documentaire.pdf) consulté le 12 mars 2016
- <http://www.delapsychologie.com/article-les-theories-de-la-motivation-39720003.html>  
consulté le 15 juillet 2016
- [ww.sfm.org/data/generateur/generateur\\_categorie/268/fichier\\_imrad\\_these0c4d7.pdf](http://www.sfm.org/data/generateur/generateur_categorie/268/fichier_imrad_these0c4d7.pdf)  
consulté le 20 janvier 2017
- <http://www.rfi.fr/economie/20150520-travail-monde-precaire-oit-emploi-pauvrete-remuneration>. consulté le 23 janvier 2017
- <http://communicationorganisation.revues.org/1824> consulté le 14 février 2017
- <http://www.equipaje.fr> consulté le 03 juillet 2017
- <http://www.geolinks.fr/geopolitique/afrique-de-lest/madagascar-lile-rouge/>
- <https://www.unicef.fr/article/enregistrement-des-naissances-madagascar-une-formalite-qui-peut-changer-une-vie> consulté le 15 mai 2017
- <https://www.madonline.com/madagascar-est-il-un-pays-des-droits-de-la-femme/>  
consulté le 28/09/17
- <http://www.revue-projet.com/articles/2009> consulté le 28 Septembre 2017
- <http://dateandtime.info/fr/distanceequator.php?id=1070940> consulté le 29 Septembre 2017

- <http://www.cosmovisions.com/geo.gif> consulté le 29 Septembre 2017
- <http://gasikar-histo.e-monsite.com/pages/geographie/culture-et-arts-traditionnels/religions-et-croyance/religion-et-croyance-a-madagascar> consulté le 28 juillet 2017
- <http://gasikar-histo.e-monsite.com/pages/geographie/culture-et-arts-traditionnels/religions-et-croyance/religion-et-croyance-a-madagascar> consulté le 28 juillet 2017
- <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2005-2-page-116.htm> consulté le 28 juillet 2017
- <http://culture.entreprise.free.fr/> consulté le mois de septembre 2016
- <http://www.primature.gov.mg/gouvernement/politique-generale-de-letat-pge/> consulté le mois de juillet 2017
- <https://www.la-croix.com/Famille/Leducation-coeur-grandes-religions-2016-11-10>. consulté le 26 novembre 2016
- <https://religions.savoir.fr/la-religion-et-leducation/> consulté le 27 février 2016.
- <http://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/madagas.htm> consulté le 9 février 2017
- <http://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/madagas.htm>
- <https://voyage-madagascar.org/religion-madagascar/> consulté le 28 juillet 2017
- <http://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/madagas.htm>, consulté en mois de juillet 2017
- <http://www.eduquer-respect.fr/construction-personnalite/index.html> consulté le mois de juillet 2017
- <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie-de-la-personnalite/2013-01-08/modele-six-facteurs-hexaco> consulté le mois de décembre 2014
- [https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS\\_logiciels](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS_logiciels). consulté le mois de décembre 2017
- [https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS\\_logiciels.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00913110/file/SFDS_logiciels.pdf) consulté le 01 Novembre 2017
- <http://www.journaldunet.com/solutions/saas-logiciel/5-moteurs-de-recherche-open-source/sphinx.shtml> consulté le 01 Novembre 2017

- <http://www.commentcamarche.net> consulté le 07 juillet 2017
- <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach.php> consulté le 07 juillet 2017
- <https://eureval.files.wordpress.com> consulté le 07/07/17
- <https://annerevillard.com/enseignement/ressources-pedagogiques/initiation-investigation-empirique/fiches-techniques-initiation-investigation-empirique/fiche-technique-n%C2%B04-comment-construire-une-grille-d%E2%80%99observation/> du 28 / 07/ 17
- [http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents\\_electroniques/MET/MET-DON/ELE%20MET-DON%208166.pdf](http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/MET/MET-DON/ELE%20MET-DON%208166.pdf) consulté le 13 septembre 2016
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fa%C3%A7onner/32594#Lqc0x205IVUDdhbD.99> consulté le 20 Octobre 2016
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Etat.htm> du 20-10-16
- [http://atheisme.free.fr/Religion/Religion\\_definition.htm](http://atheisme.free.fr/Religion/Religion_definition.htm) consulté le 13-10- 2015
- <http://www.mondialisme.org/spip.php?article1407> samedi 28 novembre 2009, par Yves. Consulté le 13 septembre 2016.
- [http://soifdumonde.over-blog.com/pages/Questce\\_quune\\_nation\\_definitions-222772.html](http://soifdumonde.over-blog.com/pages/Questce_quune_nation_definitions-222772.html) consulté le 13 septembre 2016
- <http://asp.revues.org/docannexe/image/979/img-3.png>, page consultée le 12 septembre 2013.
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/hernandez\\_1\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_1_g/capitulo2.pdf) du 02-04-16
- [www.randstad.ca/fr/workforce360-tendances/archives/le-secret-des-travailleurs-heureux-et-productifs\\_610/](http://www.randstad.ca/fr/workforce360-tendances/archives/le-secret-des-travailleurs-heureux-et-productifs_610/) consulté le 28-05-17
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fa%C3%A7onner/32594#Lqc0x205IVUDdhbD.99> consulté le 22/02/17
- <http://www.cnrtl.fr/definition/symbiose> consulté le 22/02/17
- <http://www.foad-mooc.auf.org> consulté le 24/10/14
- <http://bricks.univ-lille1.fr> consulté le 24/10/14



- <https://www.leblogdudirigeant.com/la-definition-de-lorganisation-dans-une-entreprise>  
consulté le 01/11/16
- : <http://pistes.revues.org/3323> ; consulté le 21 Août 2017
- consulté le 28 juillet 2017 sur [www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries](http://www.dynamique-mag.com/article/salaire-seule-source-motivation-salaries)
- [http://biblio.univantanarivo.mg/pdfs/rakotonomenjanaharyTianaS\\_GES\\_M1\\_12.pdf](http://biblio.univantanarivo.mg/pdfs/rakotonomenjanaharyTianaS_GES_M1_12.pdf)  
Consulté le 25juillet 2017.
- <http://www.suristat.org/article195.html>, consulté le 25juillet 2017.
- <http://www.psychologies.com/Travail/Vie-professionnelle/Relations-professionnelles/Articles-et-Dossiers/Mon-chef-peut-il-etre-mon-ami> le juillet 2017.
- <http://desktop.arcgis.com/fr/arcmap/10.3/tools/spatial-statistics-toolbox/regression-analysis-basics.htm>, Principe de base de l'analyse de régression.consulté le 21 Août 2017
- <http://www.aide-en-philo.com> consulté le 06 mars 2017.

## **Annexes**

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Les guides d'entretien.

Annexe 2 : PV d'entretien

Annexe 3 : Questionnaire

Annexe 4 : Tri à plat des résultats

Annexe 5 : Fêtes et jours fériés à Madagascar

## ANNEXE 1 : LES GUIDES D'ENTRETIEN

Mode de lecture des guides d'entretien :

Les sous-questions ou les sujets subsidiaires de chaque module d'entretien ne seront pas posées si la réponse à la question principale a été déjà jugée satisfaisante.

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES RESPONSABLES D'ENTREPRISE / INSPECTEURS  
DU TRAVAIL ET SYNDICATS

Lieu : .....

Date : .....

Heure : .....

Individu ressource : .....

Fonction : .....

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

Q1- Pouvez vous nous parler de la culture nationale malgache qui peut influencer sur la motivation des hommes ?

Sujets subsidiaires : territoire malgache, langue, religion, croyances, valeur, rites, mythes, symboles, distance hiérarchique, individualisme/collectivisme, féminité masculinité, contrôle de l'incertitude, orientation à court ou à long terme.

**Volet 2 : La motivation des hommes**

La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle. Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

Q2- Qu'est ce qui peut rendre les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs travaux respectifs ?

Sujets subsidiaires : Principaux sujets de plainte venant des travailleurs, Conception des conditions de travail des malgaches, comportement des travailleurs malgaches, besoins, motivation, principales raisons de démission, principales raisons de licenciement importance de la culture nationale dans la motivation...

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES SPECIALISTES EN MALAGASY ET HISTOIRE

Lieu : .....

Date : .....

Heure : .....

Individu ressource : ..... ..

Fonction : .....

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale malgache**

La culture nationale, un facteur important qui forge sur la personnalité du peuple.

- 1- Quelle place occupe le Fihavanana dans la vie quotidienne des malgaches ? Comment se manifeste –t-il ?
- 2- Comment se manifeste le « Firaisan-kina » actuellement ?
- 3- Les personnes moins âgées respectent-ils encore les plus âgées? (saluer en premier les grandes personnes, ...).
- 4- Pouvez-vous nous dire comment est la famille malgache ?
- 5- Les rituels malgaches tiennent-ils encore leurs forces ?
- 6- Comment le respect de la dignité de chacun peut se manifester dans la vie quotidienne actuelle des malgaches ? et dans le monde professionnel ?

**Volet 2 : Motivation et comportement des travailleurs malgaches**

- 7- Qu'est ce qui pourrait motiver ou démotiver les travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale ?
- 8- Comment trouvez-vous les conditions de travail des malgaches en général ?
- 9- Existe –il des différences entre Femme et Homme au travail ? si oui, lesquelles ?
- 10- Comment peut – on conserver la culture nationale dans le monde du travail ?
- 11- Quels peuvent être les points forts et faibles de la culture nationale ?

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES SPECIALISTES EN MALAGASY ET HISTOIREVersion malagasy

Toerana: .....

Daty: .....

Ora: .....

Ny olona adiadiana: ..... ..

Asa: .....

**Antony:** Mitady ny hevitr'ireo manam-pahaizana manokana momba ny malagasy momba ireo fomba amam-penitra nentim-paharazana ka misy hifandraisana amin'ny fomba amam-pihetsika sy ny risi-po any amin'ny toeram-piasàna.

### **Andininy 1 : Ny fomba amam-penitra nentim-paharazana**

Ireo fomba amam-penitra nentim-paharazana dia misy akony tanteraka eo amin'ny famolavolàna ny toetoe try ny mponina tsirairay.

- 1- Manao ahoana ny fisehon'ny Fihavanana eo amin'ny andavan'androm-piainan'ny malagasy ankehitriny? Ary toa inona ny lanja entiny ?
- 2- Manao ahoana ny fisehon'ny « Firaisan-kina » eo amin'ny andavan'androm-piainan'ny malagasy ankehitriny sy any amin'ny toeram-piasàna ?
- 3- Mbola mitoetre mandrak'annkehitriny ve ny fanajàna nyè zoky/ zokiolona ?
- 4- Lazalazao ny momba ny atao hoe fianakaviana ho an'ny malagasy.
- 5- Manao ahoana ny lanjan'ny fomban-drazana malagasy ankehitriny?
- 6- Manao ahoana ny fomba fisehon'ny fanajàna ny hasina maha olona eo amin'ny fiaraha-monina ankehitriny? Ary any amin'ny toeram-piasàna?

### **Andininy 2 : Ny fitondran-tena sy ny risi-pon'ny mpiasa malagasy**

- 7- Mety misy fifandraisana ve ny fomba amam-penitra malagasy sy ny fitondran-tena ary ny risi-po any amin'ny toeram-piasàna?
- 8- Manao ahoana ny fahitànao ny didy aman-dalàna mifehy ny mpiasa malagasy any amin'ny orinasa tsy an-kanavaka?



9- Misy fahasamihafàna ve ny lahy sy ny vavy any amin'ny toeram-piasàna? Raha misy dia inona avy?

10- Ahoana no mety ahafahana manome lanja ireo fomba amam-penitra nentim-paharazana eo amin'ny sehatry ny asa?

Inona no mety ho lafin-tsara sy lafi-ratsy aterak' ireo fomba amam-penitra nentim-paharazana eo amin'ny fomba amam-pihetsika sy ny risi-po ho azn'ny malagasy any amin'ny toeram-piasàna.

GRILLE D'ENTRETIEN AVEC LES RESPONSABLES D'ECOLE ET PARENTS  
D'ELEVES

Lieu : .....

Date : .....

Heure : .....

Individu ressource : .....

Fonction : .....

Objet : Savoir comment la culture nationale est transmise aux enfants.

**Volet 1 : Transmission de la culture nationale dans les écoles.**

- 1- Comment les écoles prennent part dans la transmission de la valeur malgache aux élèves ?

Sujets subsidiaires : programmes scolaires, contenu de l'éducation civique,

**Volet 2 : Comportement des élèves malgaches à l'école**

- 2- Comment se comportent les élèves malgaches généralement ?

Sujets subsidiaires : respect des parents, respect des enseignants, réactions aux sanctions corporelles, caractères en général, la prise de parole devant tout le monde...

## ANNEXE 2 : PV D'ENTRETIEN

<b>PV D'ENTRETIEN N°1</b> <b>COMPAGNIE D'ASSURANCE ARO</b>
---------------------------------------------------------------

Lieu : Antsahavola/ Antananarivo

Date : 28/11/2017

Heure : 11 h

Individu ressource : RATRIMOARIVONY Haga

Fonction : RESPONSABLE MARKETING

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale et la motivation des travailleurs malgaches**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

**1- Place du Fihavanana dans le monde professionnel**

Le fihavanana tient une grande place chez ARO Assurances. Il existe un service « Vondron'ny ARO Mifanampy » (VAM) qui est en charge de prévenir tous les employés via mail des naissances, mariages, décès, personnel hospitalisé. Une « enveloppe » est faite automatiquement et il y a toujours une délégation d'ARO qui se déplace pour manifester le soutien de la société.

**2- Manifestation du « Firaisan-kina » au sein de l'entreprise.**

Sur les dernières années, la direction des ressources humaines a mis en place une fête du personnel tous les mois demandant à un service/ département d'organiser un événement (AXE RH) pour tous les employés, afin d'améliorer la cohésion du service organisateur et de développer le sentiment d'appartenance. Des activités extra-professionnelles pour les employés uniquement (sport, danse, musique, chant) sont également proposées par la société.

### 3- Respect de l'âge malgré la hiérarchie (saluer en premier les grandes personnes, ...)

Prenons un exemple : l'accent est aux stagiaires (généralement plusieurs) de saluer n'importe quel employé de ARO. Et généralement la hiérarchie est essentiellement composée de personnes plus âgées.

### 4- Importance des rituels malgaches lors des demandes de congé ou de permission

Des permissions sont très souvent données pour des fiançailles ou pour des présentations de condoléances tant que cela ne remet pas en cause la continuité de services.

### 5- Principaux sujets de plainte venant des travailleurs éléments de réponse des employeurs :

Il s'agit plutôt de plaintes informelles : l'égalité de traitement c'est-à-dire les avantages et les salaires égaux à un même poste.

La direction générale valorise l'ancienneté ainsi que les diplômes pour justifier certaines inégalités.

### 6- Motivation ou démotivation des travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale

Démotivation : ne pas accorder des permissions pour la rentrée des enfants ou la présentation de condoléances, rendre la langue française obligatoire.

Motivation : mettre en avant le Vita malagasy (même si ce n'est pas à proprement parlé de la culture nationale)

### 7- Conception des conditions de travail des malgaches :

Chez ARO Assurances, les conditions de travail des malgaches sont excellents : salaires payés en temps et en heure plus les avantages sociaux (retraite, crédits) mais de manière générale, les malgaches sont rarement payés automatiquement et on leur demande volontairement d'autres tâches qui dépassent leur activité.

### 8- Différences entre Femme et Homme au travail

Chez ARO, les différences sont faibles, il y a autant de femmes que d'hommes responsables d'agence, aucune distinction de sexe en ce qui concerne les avantages sociaux (sauf congé maternité) la différence de rémunération n'est pas avérée car les données restent confidentielles.

## 9- Fixation des objectifs :

A long terme, nous avons un business plan sur 10 ans.

### **Volet 2 : La motivation des hommes**

La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle. Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

1. Facteurs qui rendent les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs travaux :

Management participatif et non directif (existe au sein du Marketing)

Concours de production ouvert à tous les salariés (existe chez ARO)

2. Comportement des travailleurs malgaches :

Les travailleurs malgaches ont généralement peur de se tromper. Du coup, ils sont hermétiques à l'innovation et proposent très rarement des solutions. De manière générale, il est très rare que les travailleurs malgaches prennent des initiatives ou des décisions.

3. Principales raisons de démission :

Chez ARO, il n'y a pas de culture de licenciement, en cas de faute lourde la personne démissionne d'elle-même.

Autrement les démissions n'existent quasiment pas, 83% des personnes entrant chez ARO restent jusqu'à leur retraite.

4. Principales raisons de licenciement ?

Voir réponse précédente, les licenciements sont vraiment exceptionnels chez ARO. Il y a eu des cas de vol et dans ce cas la personne démissionne plutôt qu'être licencié. Cela va de pair avec la culture malgache où il peut y avoir un sentiment de honte lorsqu'on est licencié.

Nous vous remercions vivement pour votre participation !

<b>PV D'ENTRETIEN N°2</b> <b>AUXIMAD</b>
---------------------------------------------

Lieu : Antsahavola / Antananarivo

Date : 23 Août 2017

Heure : 10 h

Individu ressource : RANDRIAMAMONJY Mamy Juste

Fonction : Cadre Commercial/ Responsable suivi clients

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale et la motivation des travailleurs malgaches**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

**1- Place du Fihavanana dans le monde professionnel**

La notion de *fihavanana* nous permet de mieux comprendre la place réservée au temps dans la culture malgache. En effet, ce concept se traduit par la possibilité de toujours trouver un terrain d'entente. En malgache, il se dit « *marimaritra iraisana* » qui regroupe les significations de consensus, compromis et tolérance. Celui qui arrive en retard, par exemple, n'a pas tout à fait tort et celui qui est à l'heure n'a pas tout à fait raison. Il peut s'agir de ne blesser personne. Pour mieux comprendre cet esprit de *fihavanana* assez éloigné de la culture française, nous prendrons un deuxième exemple : à la fin d'un combat de taureaux, le vainqueur ne sera pas félicité et on ne donnera pas tort au vaincu.

Ainsi, ce n'est pas le respect du temps, mais le respect de l'autre qui prime : « Mieux vaut perdre de l'argent que perdre de l'amitié (au sens fort du terme, *fihavanana*) », proverbe malgache qui se ressent également dans le monde professionnel malgache. En effet, les dirigeants Malgaches doivent trouver des solutions alliant les temps de production et les « temps traditionnels » (exemple d'absentéisme ou de retard dans les échéances pour

accomplir des visites familiales à la campagne) qui ne nuisent pas à la production de l'entreprise tout en conservant des relations harmonieuses avec les salariés.

## 2- Manifestation du « Firaisan-kina » au sein de l'entreprise.

Les Malgaches sont connus sur leur caractère valorisant le Firaisan-kina ou esprit d'entraide. Cette nature est vue dans le monde professionnel. Par exemple, ils introduisent un système de cotisation pour pouvoir aider le membre du personnel en difficulté (décès, maladie, ...). Ainsi ils préfèrent le plus qu'on les accorde un jour permission pour pouvoir assister à des enterrements plutôt qu'assister à des fêtes. Ils se soutiennent plus pour les périodes dures que pour les jours de fête.

## 3- Respect de l'âgé malgré la hiérarchie (saluer en premier les grandes personnes, ...)

Les personnes moins âgées respectent-ils les plus âgées malgré la hiérarchie ? (saluer en premier les grandes personnes, ...).

Dans leur vie quotidienne, les Malgaches accordent une grande place pour les respects des grandes personnes et même dans le monde professionnel ils n'en peuvent pas se dépasser.

## 4- Importance des rituels malgaches lors des demandes de congé ou de permission

Les Malagasy sont tellement attachés au rite « Famadihana ». Le « famadihana » est essentiellement pratiqué par les Betsileo, les Vakinankaratra et les Merina des Hauts Plateaux de Madagascar ; mais en fait, les manifestations diversifiées des croyances et des cultes des ancêtres révèlent une même structure et attitude chez toutes les ethnies malgaches. L'intention rituelle est partout profondément la même.

## 5- Principaux sujets de plainte venant des travailleurs éléments de réponse des employeurs:

Les employés se plaignent rarement. Pour la plupart du temps, les travailleurs malgaches n'osent pas déposer des plaintes ou exprimer leurs désaccords individuellement mais ils préfèrent le faire collectivement.

## 6- Motivation ou démotivation des travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale :

La croyance et les mythes des Malgaches en générale est un facteur de blocage mental sur la motivation des hommes, par exemple la fatalité, le contrôle de l'incertitude. Les Malgaches

ont tendance à se résigner dans une situation précaire. La structure hiérarchique de la société, de la famille même, due à son histoire, entraîne une situation négative c'est-à-dire non favorable au développement personnel d'un individu qui devient moins courageux et toujours pessimiste.

#### 7- Conception des conditions de travail des malgaches :

Dans la plupart de cas, les conditions de travail des malgaches sont assez bonnes. Mais pour certains emplois, elles sont très pénibles.

#### 8- Différences entre Femme et Homme au travail :

Dans la société malgache, il est dit que dans la famille : « ny lahy no lohan'ny vavy. » qui signifie que l'homme est supérieur à la femme. Mais cette expression n'est pas valable dans le monde professionnel car aucune distinction n'est faite entre hommes et femmes à part leurs sexes. Une femme a le même droit et le privilège qu'un homme et certains emplois sont interdits aux femmes seulement à cause des conditions de travail (travail exigeant plus de force). Actuellement, le proverbe disant que : « ny vehivavy dia fanaka malemy » (les femmes sont faibles par rapport aux hommes) fait partie du passé car les travailleurs féminins malgaches peuvent faire les mêmes travaux que les hommes.

#### 9- Fixation des objectifs :

Cela dépend de notre but. Mais dans la plupart du temps, c'est toujours à long terme.

### **Volet 2 : La motivation des hommes**

La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle. Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

#### 1- Facteurs qui rendent les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs Travaux

Pour être plus productifs, les travailleurs malgaches doivent être rémunérés à leurs justes valeurs : motivations salariales pour pouvoir recouvrir ses besoins vitaux, une condition de vie décente à pourvoir. Ainsi on doit s'engager pour mettre ses travailleurs dans une situation



où ils peuvent évoluer, et favoriser la culture d'excellence dans toutes entreprises. « Un homme épanoui devient actif et un homme actif est productif. »

## 2- Comportement des travailleurs malgaches :

Les Malgaches sont des êtres plus productifs et intelligents cependant ils ont besoin d'être encadrés et d'être contrôlés sinon ils risquent d'être moins performants.

Ils captent et apprennent très vite mais ils n'aiment pas qu'on les surveille à chaque fois qu'on les confie un travail mais une seule fois suffise.

## 3- Principales raisons de démission :

Se sentir dévalué et non reconnu : ils se sentent invisibles et non pris en compte. Leurs idées ne sont pas prises en compte. Ils n'ont pas l'autonomie et le respect qu'ils souhaitent. L'entreprise focalise sur les projets mais non pas sur les hommes. Les gens veulent se sentir importants et sentir que leur entreprise a besoin d'eux pour réussir. S'ils ne sont pas justement reconnus pour leur travail ils vont se sentir dévalués et avoir l'impression que ce qu'ils font n'a pas d'importance. Le salaire n'est pas en adéquation avec la charge de travail demandée.


## 4- Principales raisons de licenciement :

Vol au sein de l'entreprise dont le travailleur est l'auteur

Absence répétitive

Nous vous remercions vivement pour votre participation !

*Antananarivo 23 Août 2017*



*RANDRIAMAMONJY  
Mamy Juste  
Cadre Commercial  
Resp. Suivi Clients*

<b>PV D'ENTRETIEN N°3 MADAUTO</b>
---------------------------------------

Lieu : Andraharo/ Antananarivo

Date : 30 Août 2017

Heure : 14heure 30

Individu ressource : RANJALAHY Nancy

Fonction : Chargée Marketing et Communication

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale et la motivation des travailleurs malgaches**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

1- Place du Fihavanana dans le monde professionnel :

« Fatra-pandàla ny fihavanana ny malagasy ka toetra ho entiny hatrany amin'ny toeram-piasàna izany », traduit par « trop respectueux du « Fihavanana », les malgaches ont acquis la personnalité « sociables » même en cas de conflits dans l'organisation qui finit dans la plupart du temps par un arrangement ou une conciliation. Pour eux, ils prennent à cœur tout ce qu'ils entreprennent et souhaitent que l'entreprise devienne leur deuxième famille. Ce qui donne une satisfaction dans leur travail lorsqu'ils se sentent comme un membre de la famille et cela par le biais de la concerta

2- Manifestation du « Firaisan-kina » au sein de l'entreprise

Les travailleurs préfèrent se partager tant pour les bonnes que pour les mauvaises situations.

3- Respect de l'âge malgré la hiérarchie (saluer en premier les grandes personnes, ...).  
Quel que soit le poste occupé par un travailleur dans l'entreprise, il doit toujours respecter les personnes qui sont plus âgées que lui.

4- Importance des rituels malgaches lors des demandes de congé ou de permission :

5- Principaux sujet de plainte venant des travailleurs éléments de réponse des employeurs:

6- Motivation ou démotivation des travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale :

Les Malgaches détestent travailler le dimanche et pendant les jours saints et cela peut être dû à leur religion puisque la majorité des Malgaches sont des chrétiens. Vu qu'ils sont plutôt collectivistes, alors, ces jours constituent une occasion pour eux d'être en famille ou assister à des événements familiaux.

7- Conception des conditions de travail des malgaches :

En général les conditions de travail des malgaches sont pénibles surtout dans les entreprises franches.

8- Différences entre Femme et Homme au travail

Non, au travail, aucune différence existe entre femme et homme à par la force. Mais en matière d'emploi, les écarts entre les hommes et les femmes se réduisent sensiblement. Mais le chemin reste long pour atteindre une vraie parité entre les deux sexes.

9- Fixation des objectifs :

C'est toujours à long terme

## **Volet 2 : La motivation des hommes**

La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle. Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine

de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

1- Facteurs qui rendent les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs travaux :

Vu que le pays malgache fait encore partie des pays du tiers monde, donc pour pouvoir subsister, ils doivent travailler dur. A part le problème financier, ils attendent que le travail les permette à oublier ses problèmes, que ses collègues de travail partagent le même feeling qu'eux, que l'ambiance soit show dans le lieu travail.

2- Comportement des travailleurs malgaches :

Les travailleurs Malgaches respectent beaucoup leur chef hiérarchique surtout quand ce dernier est un étranger.

3- principales raisons de démission :

Rémunération peu motivante, conditions de travail dures : recours à des travaux de nuit occasionnel, amplitude journalière élargie, litige avec leurs supérieurs.


4- Principales raisons de licenciement :

Absences répétées et injustifiées

Refus d'exécuter une mission, injure à l'encontre de l'employeur

Abandon de poste

Nous vous remercions vivement pour votre parti



Nanay RANTALANG  
Chargé Marketing et  
Communication  
30/8/17.

<b>PV D'ENTRETIEN N°4</b> <b>AIDE VOYAGE</b>
-------------------------------------------------

Lieu : Antsakaviro / Antananarivo

Date : 08 Août 2017

Heure : 14 h

Individu ressource : RATSIMBA Fenosoa

Fonction : Gérante

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale et la motivation des travailleurs malgaches**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

1- Place du Fihavanana dans le monde professionnel :

« Le fihavanana tient un rôle majeur dans la vie de l'entreprise non seulement pour le bon déroulement du travail mais surtout pour le bien être de chacun pour son développement. Comme les malgaches sont de nature socialistes et collectivistes, le respect de ce » Fihavanana » est à appliquer au sein de l'entreprise afin que le besoin d'affiliation soit répondu.

2- Manifestation du « Firaisan-kina » au sein de l'entreprise

Les employés introduisent un système de cotisation appelé « akandray ». Lors du jour de paie, ils se cotisent pour en donner à un seul employé et le jour de paie suivant un autre salarié va en bénéficier et ainsi de suite. Ensuite, on organise des sorties pour bien entretenir nos relations.

3- Respect de l'âge malgré la hiérarchie (saluer en premier les grandes personnes, ...).

Oui, les personnes moins âgées respectent les plus âgées et cela quel que soit le niveau hiérarchique.

4- Importance des rituels malgaches lors des demandes de congé ou de permission :

Le mariage

5- Principaux sujet de plainte venant des travailleurs éléments de réponse des employeurs:

6- Motivation ou démotivation des travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale :

Motivation : respect de l'humanité

Démotivations : discrimination ethnique, mauvaise relation entre les collègues de travail

7- Conception des conditions de travail des malgaches :

En général, cela paraît assez bonne mais quelques mauvaise.

8- différences entre FEMME et Homme au travail :

Non, il existe aucune distinction entre FEMME et HOMME au travail à part leurs sexes.

9- Fixation des objectifs :

On fixe nos objectifs dans le long terme.

## **Volet 2 : La motivation des hommes**

La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle. Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

1- Facteurs qui rendent les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs travaux :

Le besoin financier est le premier besoin que les travailleurs malgaches souhaitent satisfaire tant qu'ils accèdent dans le monde professionnel. Leur performance d'un individu est quelque fois dépendante de son salaire.

Ensuite, ils seront plus productifs dans leurs travaux respectifs, si les conditions de travail dans l'entreprise où ils travaillent, leur semblent favorables. Par exemple, la société les a

inscrits dans des organismes sociaux : pour pouvoir bénéficier des allocations familiales, des pensions pour la retraite.

2- Comportement des travailleurs malgaches :

Les travailleurs malgaches assujettissent aux règlements établis et ne persistent pas aux changements de ces règles.

3- Principales raisons de démission :

Trop peu de possibilité de croissance et d'avancement : pas de prise en compte de la croissance du salarié sur le long terme. Pas de visibilité lui permettant de définir des projets avec l'entreprise. Stress créé par un manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : charge de travail, conflits internes, pas de travail d'équipe. Travail demandé pendant les jours fériés ou à des heures tardives.

4- Principales raisons de licenciement :

Le manque de loyauté

Les absences injustifiées

Nous vous remercions vivement pour votre participation.



<p><b>PV D'ENTRETIEN N°5</b> <b>COMPAGNIE D'ASSURANCE NY HAVANA</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------

Lieu : 67 Ha / Antananarivo

Date : 05 septembre 2017

Heure : 10 h

Individu ressource : RAMAHENINA Alain

Fonction : Directeur Général

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale et la motivation des travailleurs malgaches**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

1- Place du Fihavanana dans le monde professionnel :

Le fihavanana tient une grande place dans la vie professionnelle. Par exemple, les Malgaches préfèrent embaucher quelqu'un qui appartient à leur famille lors des recrutements.

2- Manifestation du « Firaisan-kina » au sein de l'entreprise

Le personnel se cotise pour aider ses collègues qui ont traversé périodes difficiles tel que le décès d'un membre de sa famille, hospitalisation de ses enfants ou son/sa conjoint(e), ...

3- Respect de l'âge malgré la hiérarchie (saluer en premier les grandes personnes, ...).

Oui, c'est une manière qui mérite d'être adoptée quelle que soit les circonstances.

4- Importance des rituels malgaches lors des demandes de congé ou de permission :

Le mariage et l'exhumation sont les motifs de permission ou de congé les plus fréquents dans notre entreprise.



5- Principaux sujet de plainte venant des travailleurs éléments de réponse des employeurs.

6- Motivation ou démotivation des travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale :

Motivation : traitement égal entre tous les salariés

Démotivations : jour de permission non accordée à assister à des évènements familiaux,

7- Conception des conditions de travail des malgaches

Les conditions de travail des malgaches sont en général favorables pour l'employeur que pour les travailleurs.

8- différences entre Femme et Homme au travail :

Hommes et femmes sont égaux dans le milieu professionnel.

9- Fixation des objectifs :

Ils sont fixés pour de longue période.

## **Volet 2 : La motivation des hommes**

La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle. Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

1- Facteurs qui rendent les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs travaux :

Salaire motivant

Bonne ambiance de travail

2- Comportement des travailleurs malgaches :

Les travailleurs malgaches détestent qu'on les donne des ordres à chaque fois qu'ils fassent une chose.

3- principales raisons de démission

Acquisition d'un emploi nouveau

Inexistence des garanties sociales : pas d'indemnité de retraite,

Salaire bas

4- principales raisons de licenciement :

Incompétence

Non assiduité

Contradictions et non respect des chefs hiérarchiques

Nous vous remercions vivement pour votre participation



**PV D'ENTRETIEN N°6****JUMBO NET**

Lieu : Ankadifotsy/ Antananarivo

Date : 12/11/ 2017

Heure : 15

Individu ressource : MAEVAZAZA Jean de Dieu

Fonction : Responsable des ressources humaines

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale et la motivation des travailleurs malgaches**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

**1- Place du Fihavanana dans le monde professionnel :**

Les Malgaches priorisent le fihavanana dans toutes les choses qu'ils font, et même dans le monde professionnel ils sont plus plutôt collectivistes

**2- Manifestation du « Firaikanina » au sein de l'entreprise**

Il est vrai que dans la vie, les Malgaches réservent une grande place pour le « Fihavanana » et le « Firaikanina » pour cela, ils disent même un proverbe que « Firaikanina no hery ; izay mitambatra vato ary izay misaraka fasika ». Mais, ils ont mis une limite pour ces mentalités car ils affirment avec leur dire que « ny hava-tiana tsy hiara-monina » qui signifie que si on veut entretenir et conserver une bonne relation avec ceux qu'on aime il ne fallait pas qu'on vive ensemble. En effet dans le monde professionnel, dans la plupart de cas, on n'aime pas embaucher quelqu'un dans le membre de la famille car on pense que ceci va créer des problèmes à l'intérieur de l'organisation.

3- Respect de l'âge malgré la hiérarchie (saluer en premier les grandes personnes, ...).  
Oui, les plus âgées sont toujours respectées par les personnes moins âgées malgré le niveau hiérarchique.

4- Importance des rituels malgaches lors des demandes de congé ou de permission :  
Certains rituels malgaches font encore l'objet de demande de congé ou de permission à savoir le Famadihana, le Famorana et le mariage.

5- Principaux sujet de plainte venant des travailleurs éléments de réponse des employeurs:

6- Motivation ou démotivation des travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale :

Motivations :

Démotivations : discrimination ethnique,

7- Conception des conditions de travail des malgaches

Elles sont assez bonnes pourtant même si son application est obligatoire, certaines entreprises osent encore de se méfier certains articles qui sont édictés dans le code de travail. Par exemple, les entreprises franches, quelques entreprises agro-alimentaires.

8- Différences entre FEMME et Homme au travail :

Non, il n'y en a pas. Pourtant, À un moment donné du temps, les femmes peuvent subir une discrimination sur le marché de l'emploi de la part des employeurs. Il peut s'agir d'attitudes qui consistent à restreindre l'accès à certains postes ou niveaux hiérarchiques (la discrimination à l'embauche) ou à rémunérer différemment des femmes dont les caractéristiques seraient par ailleurs identiques à celles des hommes (la discrimination salariale).

9- Fixation des objectifs :

On a plutôt une vision à long terme qu'on fixe nos objectifs.

## Volet 2 : La motivation des hommes

La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle. Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

### 1- Facteurs qui rendent les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs travaux :

Vu que le pays malgache fait encore partie du pays de tiers monde, donc pour pouvoir subsister, ils doivent travailler dur. A part le problème financier, ils attendent que le travail les permette à oublier ses problèmes, que ses collègues de travail partagent le même feeling qu'eux, que l'ambiance soit show dans le lieu travail.

### 2- Comportement des travailleurs malgaches :

Les travailleurs malgaches n'osent pas contredire leur chef hiérarchique même si celui-ci a tort et cela peut être à cause de peur de sanction ou peur de perdre son emploi car chez nous il n'est pas du tout facile de raccrocher un boulot.

### 3- principales raisons de démission :

Perte de confiance dans la hiérarchie : des employeurs peu intègres, impossible à approcher, sans vision, et qui ne communiquent pas. Des chefs qui prennent des décisions de façon arbitraire ou qui micro-managent et qui se sentent tout puissants au point d'écraser leur équipe et de ne la considérer que pour l'exécution.

### 4- principales raisons de licenciement :

Insuffisance professionnelle (incompétence)

Inaptitude (insuffisance de résultats, mésentente entre le salarié et l'employeur...)

Nous vous remercions vivement pour votre participation

**JUMBO NET**  
NETTOYAGE  
LOT: IVC 100 ANK. 16 9TSY

<p><b>PV D'ENTRETIEN N°7</b> <b>BFV- Société Générale</b></p>
-------------------------------------------------------------------

Lieu : Antaninarenina/ Antananarivo

Date : 21 Août 2017

Heure : 15 h

Individu ressource : Stéphanie RAZANAMALALA

Fonction : Chargée des Recrutements

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale et la motivation des travailleurs malgaches**

La culture nationale, une des composantes de la culture d'entreprise est une évidence. Elle devrait être prise en considération dans l'élaboration de cette dernière. Pourtant, savoir comment cette culture nationale peut influencer sur la motivation des hommes est une question qui mérite des réponses.

1- Place du Fihavanana dans le monde professionnel :

Fihavanana » est une source importante de motivation dans le monde professionnel du fait que l'ambiance au travail dépend de son existence ou non. En effet, il constitue un besoin fondamental des hommes au travail et il tient la place de base d'une bonne relation au travail, voir même du développement de l'entreprise de plus, ce « Fihavanana » a rendu les malgaches non agressifs, ils essayent toujours de trouver le « marimaritra iraisana » le juste milieu ou un terrain d'entente à un conflit que de les régler par la force que ce soit physique ou juridique.

2- Manifestation du « Firaikan-kina » au sein de l'entreprise

Les Malgaches sont connus avec leurs caractères et manières d'agir valorisant le « Firaikan-kina » ou esprit d'entraide. Cette nature est vue tant dans leurs vies quotidiennes que dans le monde professionnel. Par exemple, ils introduisent un système de cotisation (organisation entre eux et non du social même de l'entreprise) pour pouvoir aider le membre du personnel en difficulté (décès, maladie, ...). Ainsi ils préfèrent le plus qu'on les accorde

un jour permission pour pouvoir assister à un enterrement plutôt qu'assister à des fêtes comme ils ont l'habitude de dire : « **ny soa mampiadana** » traduit comme on peut remettre plus tard les habitudes pour de bonnes choses mais ne jamais délaisser les personnes en difficultés. Ils se soutiennent plus pour les périodes dures qu'à des jours de fête.

3- Respect de l'âge malgré la hiérarchie (saluer en premier les grandes personnes, ...).  
Le respect de la hiérarchie par les Malgaches est inconditionnel, tant que le fondement de la hiérarchie est perçu comme justifié : « un chef est toujours un chef », *ny lehibe lehibe ihany*. La culture malgache a un respect immense pour la hiérarchie, qui frise apparemment la servilité, mais il ne faut jamais oublier que l'exercice de l'autorité est toujours sous très haute surveillance (observation du mérite et de la valeur notamment).

4- Importance des rituels malgaches lors des demandes de congé ou de permission :

5- Principaux sujet de plainte venant des travailleurs éléments de réponse des employeurs:

6- Motivation ou démotivation des travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale :

Motivations : Esprit d'entraide, bonne communication interne

Démotivations :

7- Conception des conditions de travail des malgaches :

Quelques sont assez bonnes mais certaines semblent mauvaises.

8- Différences entre FEMME et Homme au travail :

Il y a aucune différence entre homme et femme au travail.

9- Fixation des objectifs :

On fixe notre objectif pour le long terme.

## **Volet 2 : La motivation des hommes**

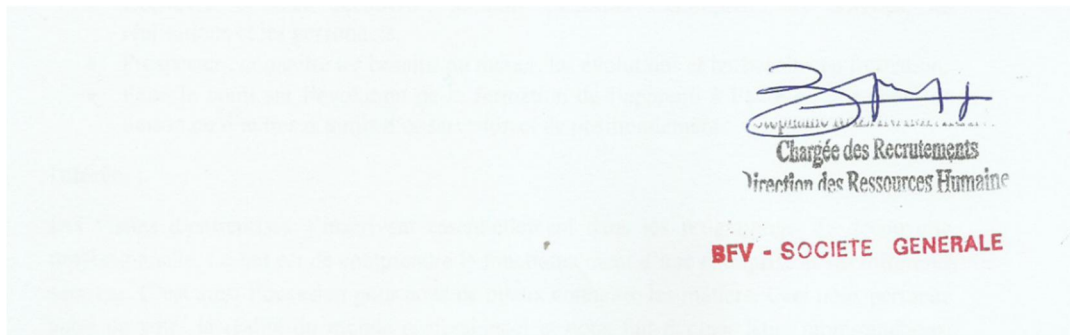
La motivation des hommes reste actuellement un sujet très important vu que le développement de l'entreprise, de son marché et de toute sa réussite sont basés sur elle.

Essayer de savoir comment cette motivation est composée est très importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée.

- 1- Facteurs qui rendent les travailleurs malgaches à être plus productifs dans leurs travaux :

Pour nous, nos employés connaissent les objectifs à atteindre quotidiennement, cela devient un seuil à atteindre et qui parvient à les motiver vivement. Même en présence de la sanction, leur but est de les atteindre coûte que coûte afin de satisfaire leur besoin d'accomplissement.

- 2- Comportement des travailleurs malgaches
- 3- Principales raisons de démission :
- 4- principales raisons de licenciement :





<b>PV D'ENTRETIEN N°7</b>
---------------------------

Lieu : Ecole FISANDRATANA Tanjombato

Date : 27 février 2017

Heure : 8h30

Individu ressource : RANDRIANASOLO Olivia Bodo

Fonction : Directeur

Objet : Savoir comment la culture nationale est transmise aux enfants.

**Volet 1 : Transmission de la culture nationale dans les écoles.**

- 1- Comment les écoles prennent part dans la transmission de la valeur malgache aux élèves ?

L'école tient un rôle très important dans la transmission de la valeur malgache. Premièrement, c'est à l'école que les enfants apprennent pour la première l'hymne national qu'ils chantent tous les lundis avant d'entrer en classe et tous les vendredis après les cours. L'objectif est en fait de leur apprendre la valeur de cet hymne, de savoir respecter et aimer leur patrie. Des discours sont au programmes et s'enchaînent avec les savoirs vivre malgaches comme le respect de l'âge, le respect d'autrui, les us et coutumes à ne pas négliger.

**Programmes scolaires :**

Concernant les programmes scolaires, les valeurs malgaches sont enseignées aux élèves dès leurs plus jeunes âges associées avec l'histoire et géographie et la malagasy sous forme de thématiques comme le Famadihana, le Famoràna, Les condoléances, ...

**Volet 2 : Comportement des élèves malgaches à l'école**

- 2- Comment se comportent les élèves malgaches généralement ?

Généralement, les élèves malgaches sont respectueux, acceptent les sanctions corporelles comme une mesure corrective efficace malgré la loi qui vient de sortir que désormais, les sanctions corporelles ne doivent plus être appliquées aux élèves.

<b>PV D'ENTRETIEN N°8</b> <b>SPECIALISTE EN MALAGASY</b>
-------------------------------------------------------------

Toerana: Manakambahiny

Daty: 28 Juillet 2018

Ora: 2ora

Ny olona adiadiana: RAVALITERA Jean Rabenalisoa

Asa: Enseignant chercheur (Docteur ès lettres Malagasy)

**Antony:** Mitady ny hevitr'ireo manam-pahaizana manokana momba ny malagasy momba ireo fomba amam-pahendrena nentim-paharazana ka misy hifandraisana amin'ny fomba amam-pihetsika sy ny risi-po any amin'ny toeram-piasàna.

**Andininy 1: Ny fomba amam-penitra nentim-paharazana**

Ireo fomba amam-pahendrena nentim-paharazana dia misy akony tanteraka eo amin'ny famolavolàna ny toetoe try ny mponina tsirairay.

11- Manao ahoana ny fisehon'ny Fihavanana eo amin'ny andavan'androm-piainan'ny malagasy ankehitriny? Ary toa inona ny lanja entiny ?

Soa toavina ary « tandra vadin-koditra » eo amin'ny fiainan'ny Malagasy ny fiainan'ny Malagasy ny Fihavanana. Manan-danja eo amin'ny andavan'androm-piainany. Hita izany amin'ny ankaratsiana na am-pifaliana. Tsy dia ny rà iraisana intsony anefa no tena mampihavana fa ny sehatra ifaneraserana (fikambanana, fiangonana, toeram-piasana...)

12- Manao ahoana ny fisehon'ny « Firaisan-kina » eo amin'ny andavan'androm-piainan'ny malagasy ankehitriny sy any amin'ny toeram-piasàna?

Misy dia misy tokoa ny firaisan-kina, indrindra eo amin'ny mpiara-miasa fa « izay iray vatsy iray aina » saingy misongadina tokoa izany ho an'izay mitovy saranga.

13- Mbola mitoetra mandrak'annkehitriny ve ny fanajàna nyè zoky/ zokiolona ?

Mbola mitoetra ihany fanajana ny zokiolona, fa ny zokiny zokiny ihany. Hita izany amin'ny fandraisam-pitenenana amin'ny kabary (misy foana moa io). Mihena anefa io fanajana io raha tsy mahay manaja tena ny olona. Miankina amin'ny toetran'ny tsirairay

io. Ho ahy manokana dia Minisitra roa izay mpianatro ary zandriko no lehibeko; hajaiko izy amin'ny asa fa hajainy aho amin'ny zoky ahy.

14- Lazalazao ny momba ny atao hoe fianakaviana ho an'ny malagasy.

Ny fianakaviana ho an'ny Malagasy dia malalaka (avy amin'ny fototeny avaka na anakavy). Any ambanivohitra dia fianakaviana daholo ny havan-tetezina. Amin'ny tanan-dehibe anefa dia mihatery izany ka ny mpiray tampo sy ny taranany ihany no fianakaviana.

15- Manao ahoana ny lanjan'ny fomban-drazana malagasy ankehitriny?

Miankina amin'ny faritra sy ny toerana (ambanivohitra sy ambonivohitra). Mbola misy ny fomban-drazana eo amin'ny fifampitondrana indrindra eo amin'ny fahoriana.

16- Manao ahoana ny fomba fisehon'ny fanajàna ny hasina maha olona eo amin'ny fiaraha-monina ankehitriny? ary any amin'ny toeram-piasàna ?

Araka ny fitaizana sy ny fanabeazana azo tamin'ny tarazom-pianakaviana io tandrohasina io (éthique). Nopotehan'ny fiandania izany ka nisy fizarazarana noho ny finoana, ny politika, ny fitiavam-bola tafahoatra, ny foko niavina ...

## **Andininy 2: Ny fitondran-tena sy ny risi-pon'ny mpiasa malagasy**

17- Mety misy fifandraisana ve ny fomba amam-penitra malagasy sy ny fitondran-tena ary ny risi-po any amin'ny toeram-piasàna?

Amin'ny lafiny iray dia misy lesoka ihany ny fiainana sy ny Fihavanana eo amin'ny toeram-piasana. Manjaka ny fitiavan-tena ka misy manararaotra ny maha “havan'ny lehibe” azy ka manjary ka “tsy maty manota”. Vitsy ny lehibe mpitondra manao tahaka an'Andrianampoinimerina milaza fa “tsy ananako Havana ny fanjakako”.

18- Manao ahoana ny fahitànao ny didy aman-dalàna mifehy ny mpiasa malagasy any amin'ny orinasa tsy an-kanavaka?

Misy ny didy aman-dalàna mifanaraka amin'ny tokony izy ireny amin'ny ankapobeny kanefa tsy voahaja. Ny mpitondra indrindra anefa no tsy manaja na mampanaja izany. Manaiky ny entina rehefa izay no izy. Misy anefa didy aman-dalàna tsy mety amin'ny fa nadika tamin'ny vahiny.

19- Misy fahasamihafàna ve ny lahy sy ny vavy any amin'ny toeram-piasàna ? raha misy dia inona avy?

20- Ahoana no mety ahafahana manome lanja ireo fomba amam-penitra nentim-paharazana eo amin'ny sehatry ny asa?

Inona no mety ho lafin-tsara sy lafi-ratsy aterak' ireo fomba amam-penitra nentim-paharazana eo amin'ny fomba amam-pihetsika sy ny risi-po ho azn'ny malagasy any amin'ny toeram-piasàna.

<p><b>PV D'ENTRETIEN N°8</b> <b>SPECIALISTE EN MALAGASY</b></p>
---------------------------------------------------------------------

Lieu : Manakambahiny

Date : 28 Juillet 2018

Heure : 14H

Individu ressource : RAVALITERA Jean Rabenalisoa

Fonction : Enseignant chercheur (Docteur ès letters Malagasy)

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

**Volet 1 : La culture nationale malgache**

La culture nationale, un facteur important qui forge sur la personnalité du peuple.

12- Quelle place occupe le Fihavanana dans la vie quotidienne des malgaches ? Comment se manifeste –t-il ?

Le Fihavanana est dans la vie quotidienne mais dans certains cas le Fihavanana corrompt.

13- Comment se manifeste le « Firaisan-kina » actuellement ?

On est solitaire selon l'intérêt. Ce contexte politique change la mentalité.

14- Les personnes moins âgées respectent-ils encore les plus âgées? (saluer en premier les grandes personnes, ...).

Cela dépend de l'éducation inculquée dans le milieu (traditionnel, religieux), le civisme n'est plus enseigné au programme de l'école.

15- Pouvez-vous nous dire comment est la famille malgache ?

16- Les rituels malgaches tiennent-ils encore leurs forces ?

Oui, surtout dans les us et coutumes concernant la mort. ;

17- Comment le respect de la dignité de chacun peut se manifester dans la vie quotidienne actuelle des malgaches ? et dans le monde professionnel ?

Le tsiny et le tody tentent à disparaître à cause du contexte socioculturel.

## **Volet 2 : Motivation et comportement des travailleurs malgaches**

18- Qu'est ce qui pourrait motiver ou démotiver les travailleurs malgaches en relation avec la culture nationale ?

Problème d'acculturation et non maîtrise de la mondialisation.

19- Comment trouvez-vous les conditions de travail des malgaches en général ?

20- Existe –il des différences entre Femme et Homme au travail ? si oui, lesquelles ?

Au point de vue technique et savoir il n'y a pas de différence. Toutefois, une femme est toujours une femme et un homme un homme.

21- Comment peut – on conserver la culture nationale dans le monde du travail ?

On peut le conserver si tout le monde fait bien le système valeur malagasy et respecter l'éthique de travail.

22- Quels peuvent être les points forts et faibles de la culture nationale ?

Points forts : le respect mutuel véhiculé dans le concept Fihavanana basé sur l'estime réciproque, le respect,... (Que chaque agent assure sa fonction et ne se mêle pas celle des autres)

Points faibles : Déviation du Fihavanana au profit de l'égoïsme et tribalisme.

<p align="center"><b>PV D'ENTRETIEN N°9</b>  <b>INSPECTEUR DE TRAVAIL</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------

Lieu : Antaninarenina/ Antananarivo

Date : 14 juillet 2017

Heure : 15H

Individu ressource : RASOLOFONIAINA Lauréat

Fonction : Inspecteur de travail

Objet : Avoir les perceptions des spécialistes à propos de la culture nationale malgache et la motivation des travailleurs mais également la relation qui peut exister entre elles.

L'existence des délégués de personnel est exigée dans des entreprises ayant employé plus de dix personnes et ayant suivie son activité depuis deux ans sous peine de sanction.

Sont éligibles à être électeur des délégués de personnel ; tous travailleurs :

- Ayant travaillé dans la même entreprise au moins pendant six mois
- Agés plus de dix-huit ans

Les règlements intérieurs sont des documents écrits par lequel l'employeur fixe les règles générales et permanentes relatives à l'organisation technique de l'entreprise et à la discipline générale, en déterminant la nature et le degré de sanction susceptible d'être prononcés. Ils sont obligatoires dans les entreprises dont l'effectif du personnel est supérieur à dix.

Les conditions de travail malgaches sont à améliorer puisque le code de travail malgache est en général imposé et importé de l'extérieur.

À Madagascar, le salaire constitue une source de motivation dominante. En effet, les travailleurs malgaches préfèrent plutôt se séparer des ses cultures que d'être chômeur.

Les entreprises valorisant la culture nationale connaissent des succès dans leur domaine. Pourtant, la culture nationale peut constituer également un obstacle vis-à-vis de la productivité de l'entreprise. En effet, la demande des permissions pour assister à des divers rituels ou des événements (mariage, Famadihana,...) peut porter atteinte à l'activité de l'entreprise (restriction du volume de production,...).

L'esclavagisme règne encore dans les entreprises franches. En effet, des comités de suivie n'y existent même pas.

Dans leur quotidien, les Malgaches ne sont pas vraiment ponctuels, mais ils sont très disciplinés en termes de règlement intérieur.

Après le processus de recrutement, il appartient aux nouveaux recrues de connaître les règlements intérieurs dans les entreprises dont ils viennent d'accéder, de savoir la hiérarchie dans cette organisation, de s'informer sur la vie syndicale. Cependant, il est de devoir de l'entreprise de les faire. Les comportements des Malgaches se voient dans la manière dont ils travaillent.

Les travailleurs malgaches travaillant dans les entreprises franches :

- Respectent bien les heures de travail
- N'ont pas le droit d'adresser la parole à leurs superviseurs qui sont fréquemment des Chinois.

L'utilisation d'autres langues que la langue malgache sur le lieu de travail constitue un blocage linguistique et pouvant entraîner des disparitions des certains vocabulaires malgaches.

Dans les entreprises franches, on se réfère toujours à un style de direction paternaliste.

La première raison d'être des syndicats est de protéger les travailleurs contre les abus des employeurs.

Dans la plupart de cas, l'inspection de travail faire de ses mieux pour concilier les partis en conflits, avant de jeter les gants au tribunal de travail.

Une fois que l'affaire est portée devant le tribunal de travail, l'inspection de travail laisse les syndicats faire son travail qui consiste à protéger les travailleurs.

Dans les entreprises connaissant la culture malgache, l'absence pour des événements familiaux est fréquemment autorisée. Par contre, dans les entreprises franches, on refuse l'idée qu'un travailleur soit absent pour des motifs liés à des festins familiaux.



En cas de litige, les travailleurs possédant un contrat écrit, doivent passer dans le premier temps par l'inspection de travail qui essaie de régler les différends à l'amiable. Dans le cas contraire, les travailleurs n'ont qu'un seul choix ; passer par le tribunal de travail.

Les conventions collectives et le code de travail sont prévus pour la protection de la masse salariale.

Les conventions collectives constituent l'ensemble des négociations effectuées et signées par des entreprises identiques ayant pour objet d'améliorer les conditions de travail et elles doivent être visées par l'inspection de travail.

## **MOTIVATION**

La première cause qui incite les Malgaches à travailler ; c'est surtout l'argent cela aurait du être à cause de la pauvreté.

Les travailleurs malgaches attendent que des dialogues entre eux et ses employeurs existent dans leurs milieux professionnels et que les décisions soient concertées. Un proverbe malgache a même édicté que : « tsy misy mangidy ohatra ny sakay fa rehefa ifampierana lany ihany » rien n'est plus mauvais que le piment mais concerté, on le termine quand même. Et pendant une conférence des syndicats des travailleurs malgaches ; le thème choisi a été : « Teny ierana ampingan'ny asa ».

Les travailleurs malgaches peuvent effectuer des travaux remarquables dans les conditions où la cadence de travail ne soit pas assez rythmique. Ils seront capables de recourir des heures supplémentaires dans ces mêmes conditions.

Dans les entreprises étrangères, les dirigeants n'aiment pas trop que les travailleurs soient entièrement solidaires pour peur des grèves et autres manifestations. En réprimandant ses employés, les employeurs étrangers se servent des fournitures de bureau, des stylos par exemple, pour menacer les travailleurs malgaches. Et ces derniers ont fait rien face à ces gestes pour une question d'argent (« andrio fa vola »).

Dans les entreprises franches, les objectifs sont a priori fixés par l'employeur. Et les travailleurs sont tenus de suivre les instructions imposées par l'employeur. Cependant, ils veulent qu'on détermine les objectifs ensemble. Un manque de motivation peut conduire à l'anarchie, à la désobéissance.

## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

## VALEUR MALGACHE

Essayer de penser à ce que seraient pour vous les caractéristiques d'un travail idéal même si vous ne les trouvez pas dans votre travail actuel. Vous avez à choisir entre les réponses proposés

## VALEURS

- |                                                                           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Pour vous, la "Fihavanana" (relation saine) est                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Pour vous, le respect de la dignité de chacun "hasina maha olona" est: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Le respect de l'âge malgré le niveau hiérarchique est                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Pour vous, le Firaisan-kina est:                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Très peu important (1), peu important (2), assez important (3), très important (4), de la plus haute importance (5).

5. Si l'Etat décide d'ajouter un jour de congé pour les rites malgaches, c'est pour quel évènement (choix unique)

- |                                         |                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1. Famadihana     | <input type="radio"/> 2. Famoràna           |
| <input type="radio"/> 3. Ala volon-jaza | <input type="radio"/> 4. Tsaboraha          |
| <input type="radio"/> 5. Fitampoha      | <input type="radio"/> 6. Tonitany           |
| <input type="radio"/> 7. Alahamady      | <input type="radio"/> 8. Vangy tany manitsy |
| <input type="radio"/> 9. aucun          |                                             |

6. Pour quelle raison les malgaches ne travaillent pas les dimanches?

- ☐ 1. se reposer ☐ 2. aller à l'église ☐ 3. faire les fêtes

## CROYANCE

- |                                                                                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 7. La pensée que ceux qui commettent le péché seront frappés par la malchance est | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Les ancêtres veillent sur les vivants.                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Pour réussir, les forces occultes sont                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Très peu important (1), peu important (2), assez important (3), très important (4), de la plus haute importance (5).

10. Parmi les actes ci après, quels sont ce que le "ody gasy" ne peut pas faire

- ☐ 1. faire tomber la foudre  
☐ 2. rendre malade une personne par contact corporel  
☐ 3. rendre quelqu'un malade rien qu'en le regardant  
☐ 4. avoir beaucoup de force et de rayonnement  
☐ 5. attirer le mauvais sort sur quelqu'un  
☐ 6. voler comme un oiseau  
☐ 7. entrer sans être vu  
☐ 8. Disposer de la volonté de quelqu'un

## DISTANCE HIERARCHIQUE

Pour mesurer la distance hiérarchique dans la famille, veuillez cocher une réponse qui convient à la réalité actuelle.

## MANIFESTATION DANS LA FAMILLE

- |                                                                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11. Pour vous, les parents méritent le respect total.                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Les parents sont des amis                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Les parents vous font peur.                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Les jeunes doivent respecter les aînés                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. la raison du plus âgé est toujours la meilleure                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Il ne faut jamais contredire les grandes personnes                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Les sanctions corporelles sont favorables pour une meilleure éducation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), indécis (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5).

## RESPONSABILITES LORS DES ECHECS

- |                                                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 19. Les enseignants méritent d'être respectés                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Si vous échouez vos études, ce n'est pas la faute des enseignants | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Si vous échouez votre vie ce n'est pas la faute de vos parents    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Si vous échouez votre vie c'est de votre faute                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), indécis (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5).

## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUITE

## INDIVIDUALISME / COLLECTIVISME

*Afin de connaître si Madagascar est un pays collectiviste ou individualiste, vous avez à choisir une réponse pour chaque question posée*

## CONCEPTION DE LA FAMILLE

- |                                                                                                                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 23. Les grands parents font partie de la famille malgache                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. un frère est un ami                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Si vous occuper un poste de DRG, favorisez-vous les membres de votre famille lors d'un recrutement?            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. On quitte les parents quand on se marie                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. On quitte les parents dès qu'on décroche un poste                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Les enfants malgaches(garçon et fille), même majeurs, habitent avec leurs parents jusqu'à ce qu'ils se marient | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Les revenus des parents sont gérés par la mère                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), indécis (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5).*

## FEMINITE / MASCULINITE

*Les séries de questions suivantes concernent le degré du genre dans la vie quotidienne. pour les deux premières questions, vous pouvez faire un choix multiple et pour le reste, un choix unique.*

## 30. Votre mère est :

- ☐ 1. Dure      ☐ 2. sévère      ☐ 3. dominante  
☐ 4. autoritaire      ☐ 5. tendre      ☐ 6. douce

## 31. Votre père est:

- ☐ 1. Dure      ☐ 2. sévère      ☐ 3. dominante  
☐ 4. autoritaire      ☐ 5. tendre      ☐ 6. douce

## FEMME ET TRAVAIL

- |                                                                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 32. Les femmes qui travaillent constituent une menace pour leurs époux | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Les femmes peuvent enseigner comme les hommes                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Une femme peut exercer un travail comme un homme                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Pour vous, la devise idéale est "travailler pour vivre"            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Une femme peut être élue chef d'Etat                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), indécis (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5).*



## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUITE

**CONTROLE DE L'INCERTITUDE**

*Vous avez à choisir une réponse parmi celles proposées*

**INCERTITUDE**

- |                                                                                                                                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 37. Pas besoin des projets car notre avenir dépend de Dieu                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. Le sexe; la race; les ethnies; les religions; les jours de travail; certains aliments font encore partie des sujets tabous. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Le "fotoan-gasy" est une qualité                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Les paperasses administratives sont montrées aux enfants dès leurs plus jeunes âges.                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Un budget pour la santé dans la famille est nécessaire.                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), indécis (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5).*

**ORIENTATION A COURT OU LONG TERME**

*Savoir l'orientation à court ou long terme du pays est nécessaire et résulte de chaque famille membre de la population. vous avez à choisir entre les échelles de réponses.*

- |                                                                     |                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 42. Votre salaire ne vous permet pas d'épargner avant de consommer. | 43. Le système éducatif peut être changé d'une année à l'autre. |
| <input type="radio"/> 1. pas du tout d'accord                       | <input type="radio"/> 1. pas du tout d'accord                   |
| <input type="radio"/> 2. pas d'accord                               | <input type="radio"/> 2. pas d'accord                           |
| <input type="radio"/> 3. indécis                                    | <input type="radio"/> 3. indécis                                |
| <input type="radio"/> 4. d'accord                                   | <input type="radio"/> 4. d'accord                               |
| <input type="radio"/> 5. tout à fait d'accord                       | <input type="radio"/> 5. tout à fait d'accord                   |

**CONCEPTION DU TRAVAIL IDEAL**

*Imaginez ce qu'est un travail idéal pour vous. ne cochez qu'une seule fois.*

**TRAVAIL IDEAL**

- |                                                                                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 44. Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle?                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 45. avoir de bonne conditions matérielles de travail (ventilation, éclairage ...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 46. Avoir une bonne relation de travail avec son chef direct                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 47. Etre consulté par votre chef direct dans ses prises de décision est:          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 48. La stabilité et la pérennité du travail sont .                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 49. Le salaire considérable est.                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Très peu important (1), peu important (2), assez important (3), Très important (4), de la plus haute importance (5).*

**ENVIRONNEMENT INTERNE DU TRAVAIL**

*L'environnement interne de l'entreprise peut être un facteur de motivation. vous avez à cocher une réponse parmi celles proposées*

50. Vous sentez vous nerveux ou tendu pendant le travail
- ☐ 1. Jamais    ☐ 2. rarement    ☐ 3. quelque fois
- ☐ 4. souvent    ☐ 5. toujours
51. Là où vous travaillez, est ce que le personnel craint souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs?
- ☐ 1. Très rarement    ☐ 2. rarement
- ☐ 3. quelque fois    ☐ 4. fréquemment
- ☐ 5. très fréquemment

## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUITE

### ORGANISATION AU TRAVAIL

- 1 2 3 4 5
52. Eviter une structure d'organisation à avoir deux patrons directs. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
53. Ne jamais enfreindre les règles même si l'employé estime que c'est dans le meilleur intérêt de la compagnie. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
54. La communication interne est importante pour l'harmonisation du travail. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
55. L'usage de la langue malgache comme langue de travail entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information dans l'organisation. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

*Pas du tout d'accord (1), Pas d'accord (2), Indécis (3), D'accord (4), Tout à fait d'accord (5).*

56. Quel est le style de direction adoptée dans votre entreprise?
- ☐ 1. Participatif ☐ 2. Consultatif
- ☐ 3. Paternaliste ☐ 4. Autoritaire/ directif

### Relation entre collègue

- 1 2 3 4 5
57. La compétition entre employés fait d'habitude plus de mal que de bien ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
58. On ne peut faire confiance à tous les collègues ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
59. Le favoritisme crée des conflits au travail. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
60. L'âge n'est pas un facteur d'obtention d'un poste hiérarchique supérieur. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

*pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), indécis (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5).*

### PRINCIPAUX FACTEURS DE MOTIVATION

*Pensez à ce qui peuvent vous motiver dans votre travail. vous avez à choisir entre les réponses proposées.*

#### GROUPE N°#

- 1 2 3 4 5
61. Pour être plus productif au travail, le salaire est: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
62. Le titre du poste que vous occupez est ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
63. La connaissance de l'objectif visé est ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
64. La présence d'éventuelles sanctions vous pousse à être plus productif au travail : ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
65. La compétition entre collègue est : ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

*Très peu important (1), peu important (2), assez important (3), Très important (4), de la plus haute importance (5).*

66. Qu'est ce qui vous motive le plus (par ordre de priorité) à rester travailler dans l'entreprise
- ☐ 1. le socioprofessionnel
- ☐ 2. le titre du poste
- ☐ 3. la connaissance de l'objectif visé
- ☐ 4. la présence de sanction
- ☐ 5. la compétition
- ☐ 6. le respect de la dignité de chacun
- ☐ 7. le respect de la relation humaine "fihavanana"

67. Qu'est ce que vous voulez satisfaire grâce à votre rémunération à part les besoins fondamentaux? (choix multiple)

- ☐ 1. construction d'une maison
- ☐ 2. Achat de voitures
- ☐ 3. Achats meubles
- ☐ 4. Etudes supérieures des enfants
- ☐ 5. Voyages
- ☐ 6. rien du tout

68. Les raisons qui peuvent vous pousser à quitter votre emploi actuel (par ordre de priorité)

- ☐ 1. Non respect de votre religion
- ☐ 2. Conflits organisationnels
- ☐ 3. Non respect de votre origine ethnique
- ☐ 4. Non respect de l'humanité
- ☐ 5. Non respect de l'âge
- ☐ 6. Titre de poste médiocre
- ☐ 7. Mauvaise ambiance de travail

### IDENTITE DE L'ENQUETE

69. vous êtes
- ☐ 1. Homme ☐ 2. Femme

70. Votre âge
- ☐ 1. [20-30[ ☐ 2. [31-40[ ☐ 3. [41-50[ ☐ 4. [51-60[

71. La taille de l'entreprise où vous travaillez
- ☐ 1. Individuelle ☐ 2. PMI/PME ☐ 3. Grande entreprise

75. Votre religion
- ☐ 1. Chrétiens ☐ 2. Musulman ☐ 3. athé
- ☐ 4. autre ☐ 5. animiste

72. Quel est le poste que vous occupez?
- ☐ 1. Employé ☐ 2. Cadre moyen ☐ 3. Cadre

73. votre niveau d'étude
- ☐ 1. Analphabet(e) ☐ 2. primaire ☐ 3. secondaire
- ☐ 4. supérieur

74. Région d'origine
- ☐ 1. EST
- ☐ 2. AMORON'IMANIA
- ☐ 3. AFOVOANY
- ☐ 4. ATSIMO
- ☐ 5. ANDREFANA
- ☐ 6. A VARATRA
- ☐ 7. AFOVOANY ATSINANANA

**ANNEXE 4 : TRI A PLAT DES RESULTATS**

<b><i>La croyance malgache</i></b>	Très peu important	Peu important	Assez important	Très important	De la plus haute importance	TOTAL
Tody	11,50%	6,60%	11,50%	27,10%	43,20%	100%
Veille des ancêtres et la croyance en Dieu	2,80%	4,60%	10,70%	40,70%	41,20%	100%
Forces occultes	65,50%	18,90%	12,00%	1,80%	1,80%	100%
Ensemble	39,20%	22,30%	11,40%	10,60%	16,50%	100%

***Le Tody***

Tody	Fréquence	Intervalles de confiance
De la plus haute importance	43,2	38,3% < 43,2 < 48,1%
Très important	27,1	22,7% < 27,1 < 31,5%
Très peu important	11,5	8,3% < 11,5 < 14,7%
Assez important	11,5	8,3% < 11,5 < 14,7%
Peu important	6,6	4,2% < 6,6 < 9,1%
TOTAL OBS.	100	

***Veilles des ancêtres et croyance en Dieu***

Veille des ancêtres	Fréquence	Intervalles de confiance
De la plus haute importance	40,7	35,8% < 40,7 < 45,5%
Très important	41,2	36,3% < 41,2 < 46,0%
Très peu important	10,7	7,7% < 10,7 < 13,8%
Assez important	2,8	1,2% < 2,8 < 4,4%
Peu important	4,6	2,5% < 4,6 < 6,7%
TOTAL OBS.	100	

***Respect des parents***

Respect des parents	Fréquence	Intervalles de confiance
Pas du tout d'accord	0,8	0,0% < 0,8 < 1,6%
Pas d'accord	0,8	0,0% < 0,8 < 1,6%
Indécis	1	0,0% < 1,0 < 2,0%
D'accord	23	18,8% < 23,0 < 27,2%
Tout a fait d'accord	74,4	70,1% < 74,4 < 78,7%
TOTAL OBS.	100	

***Sanction corporelle***

Sanction corporelle	Fréquence	Intervalles de confiance
D'accord	51,6	51,6% < 56,5 < 61,4%
Tout a fait d'accord	18,4	14,6% < 18,4 < 22,3%
Pas d'accord	13,3	9,9% < 13,3 < 16,7%
Pas du tout d'accord	7,2	4,6% < 7,2 < 9,7%
Indécis	4,3	2,3% < 4,3 < 6,4%
TOTAL OBS.	100	

***Conception de la famille***

Conception de la famille	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Famille élargie	0,50%	0,00%	1,00%	27,10%	71,40%	100%
Relation entre frères	3,10%	4,30%	4,10%	29,70%	58,80%	100%
Recrutement membre de la famille	7,40%	1,80%	0,80%	22,50%	67,50%	100%
Départ pour le mariage	2,30%	3,10%	1,00%	12,00%	81,60%	100%
Départ par le travail	60,60%	17,10%	7,20%	9,50%	5,60%	100%
Cohabitation en famille	4,10%	3,80%	3,60%	27,10%	61,40%	100%
Gestion salaire	3,30%	3,60%	0,50%	18,90%	73,70%	100%
Ensemble	11,60%	4,80%	2,60%	21,00%	60,00%	100%

***Manifestation de la distance hiérarchique dans la famille***

DH dans la famille	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Respect des parents	0,80%	0,80%	1,00%	23,00%	74,40%	100%
Parents, amis	1,50%	4,30%	7,20%	39,10%	47,80%	100%
Frayeur	7,90%	12,50%	13,30%	48,60%	17,60%	100%
Respect de l'âge	1,80%	1,50%	2,30%	31,70%	62,70%	100%
Raison et âge	14,60%	17,60%	4,90%	20,70%	42,20%	100%
Contredire	7,90%	15,60%	10,70%	51,20%	14,60%	100%
Offense	16,60%	53,20%	10,00%	14,30%	5,90%	100%
Sanction corporelle	7,70%	14,80%	4,90%	60,10%	12,30%	100%
Ensemble	7,40%	15,10%	6,80%	36,10%	34,70%	100%

***Caractère des mères malgaches***

Caractère mère	Fréquence	Intervalles de confiance
Sévère	49,60%	44,7% < 49,6 < 54,6%
Dure	19,90%	16,0% < 19,9 < 23,9%
Tendre	9,00%	6,1% < 9,0 < 11,8%
Douce	7,90%	5,3% < 7,9 < 10,6%
Dominante	6,90%	4,4% < 6,9 < 9,4%
Autoritaire	6,60%	4,2% < 6,6 < 9,1%

***Caractère des pères de familles malgaches***

Caractère du père	Fréquence	Intervalles de confiance
Dominant	33,80%	29,1% < 33,8 < 38,4%
Autoritaire	23,80%	19,6% < 23,8 < 28,0%
Dure	18,90%	15,0% < 18,9 < 22,8%
Sévère	11,50%	8,3% < 11,5 < 14,7%
Tendre	10,20%	7,2% < 10,2 < 13,2%
Doux	1,80%	0,5% < 1,8 < 3,1%



**Femmes malgaches en chef d'Etat**

	Fréq	Intervalles de confiance
Tout à fait d'accord	36,10	31,3% < 36,1 < 40,8%
D'accord	27,90	23,4% < 27,9 < 32,3%
Indécis	25,60	21,3% < 25,6 < 29,9%
Pas d'accord	6,10	3,8% < 6,1 < 8,5%
Pas du tout d'accord	4,30	2,3% < 4,3 < 6,4%

TOTAL OBS. 100

**La langue malgache dans l'organisation**

Langue	Fréq	Intervalles de confiance
Tout à fait d'accord	66,5	61,8% < 66,5 < 71,2%
D'accord	21,2	17,2% < 21,2 < 25,3%
Indécis	6,4	4,0% < 6,4 < 8,8%
Pas d'accord	4,7	2,3% < 4,3 < 6,4%
Pas du tout d'accord	1,5	0,3% < 1,5 < 2,7%
TOTAL OBS.	100	

**Tableau à plat : Décision Concertée**

Décisions concertée	Fréq	Intervalles de confiance
De la plus haute importance	56,8	51,9% < 56,8 < 61,7%
Très important	33	28,3% < 33,0 < 37,7%
Assez important	7,7	5,0% < 7,7 < 10,3%
Peu important	1,5	0,3% < 1,5 < 2,7%
Très peu important	1	0,0% < 1,0 < 2,0%
TOTAL OBS.	100	

**Méfiance entre collègues**

Méfiance entre collègues	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Tout à fait d'accord	49,4	44,4% < 49,4 < 54,3%
D'accord	39,9	35,0% < 39,9 < 44,7%
Indécis	5,1	2,9% < 5,1 < 7,3%
Pas du tout d'accord	2,8	1,2% < 2,8 < 4,4%
Pas d'accord	2,8	1,2% < 2,8 < 4,4%
TOTAL OBS.	100	

**Relation interne au travail**

Relation interne au travail	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord
Compétition non fructueuse	6,90%	14,30%	6,60%	48,80%	23,30%
Méfiance entre collègues	2,80%	2,80%	5,10%	39,90%	49,40%
Favoritisme crée des conflits	4,30%	5,90%	18,20%	39,40%	32,20%
Poste en fonction de l'âge	5,90%	23,80%	1,00%	48,10%	21,20%
Ensemble	5,00%	11,70%	7,70%	44,10%	31,50%



**Méfiance entre collègues**

Méfiance entre collègues	Fréq	Intervalles de confiance
Tout à fait d'accord	49,4	44,4% < 49,4 < 54,3%
D'accord	39,9	35,0% < 39,9 < 44,7%
Indécis	5,1	2,9% < 5,1 < 7,3%
Pas du tout d'accord	2,8	1,2% < 2,8 < 4,4%
Pas d'accord	2,8	1,2% < 2,8 < 4,4%
TOTAL OBS.	100	

**Poste occupé pas en fonction de l'âge**

Poste en fonction de l'âge	Fréq	Intervalles de confiance
D'accord	48,1	43,1% < 48,1 < 53,0%
Pas d'accord	23,8	19,6% < 23,8 < 28,0%
Tout à fait d'accord	21,2	17,2% < 21,2 < 25,3%
Pas du tout d'accord	5,9	3,6% < 5,9 < 8,2%
Indécis	1	0,0% < 1,0 < 2,0%
TOTAL OBS.	100	

**Salaire**

Salaire	Fréq	Intervalles de confiance
De la plus haute importance	55,50	50,6% < 55,5 < 60,4%
Très important	41,40	36,6% < 41,4 < 46,3%
Assez important	2,80	1,2% < 2,8 < 4,4%
Très peu important	0,30	0,0% < 0,3 < 0,8%
Peu important	0	
TOTAL OBS.	100	

**Relation entre frères**

Relation entre frères	Fréq	Intervalles de confiance
Tout à fait d'accord	58,8	54,0% < 58,8 < 63,7%
D'accord	29,7	25,1% < 29,7 < 34,2%
Pas d'accord	4,3	2,3% < 4,3 < 6,4%
Indécis	4,1	2,1% < 4,1 < 6,1%
Pas du tout d'accord	3,1	1,4% < 3,1 < 4,8%
TOTAL OBS.	100	

***Facteur de motivation des travailleurs malgaches***

Principaux facteurs de Motivation	Très peu important	Peu important	Assez important	Très important	Plus haute importance	TOTAL
Salaire	0,30%	0,00%	2,80%	41,40%	55,50%	100%
Prestige	0,50%	1,80%	5,90%	49,40%	42,50%	100%
Accomplissement	2,00%	1,50%	5,40%	40,90%	50,10%	100%
Peur de sanction	6,90%	4,90%	21,00%	35,80%	31,50%	100%
Compétition	28,90%	42,50%	14,80%	10,50%	3,30%	100%
Ensemble	7,70%	10,10%	10,00%	35,60%	36,60%	100%

***Contributions des variables***

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8
Valeurs1	13,86%	0,47%	0,36%	34,01%	4,28%	15,86%	30,41%	0,75%
Croyance	12,29%	5,53%	42,48%	0,05%	3,19%	14,09%	1,11%	21,27%
DH dans la famille	19,58%	0,02%	3,17%	0,03%	0,05%	8,26%	0,11%	68,77%
DH à l'école	13,80%	6,07%	1,34%	0,69%	38,81%	21,62%	17,64%	0,02%
IND/COLL	11,27%	3,16%	44,50%	0,06%	5,03%	30,14%	0,96%	4,88%
Féminité	10,82%	8,38%	2,25%	56,90%	4,29%	6,44%	10,52%	0,40%
Contrôle de l'incertitude	2,91%	75,17%	5,84%	7,88%	4,24%	3,58%	0,11%	0,26%
MOTIVATION	15,47%	1,19%	0,07%	0,37%	40,10%	0,03%	39,13%	3,65%

ANNEXE 4: FETES ET JOURS FERIES A MADAGASCAR

<b>Fêtes et jours fériés</b>			
<b>Date</b>	<b>Nom français</b>	<b>Nom local</b>	<b>Remarques</b>
1 <sup>er</sup> janvier	Jour de l'an	Taom-baovao	Le premier jour de la nouvelle année est férié à Madagascar.
Lundi suivant le Pâques	Lundi de Pâques	Alatsinain'ny Paska	Pâques est le premier dimanche qui suit la première pleine lune de printemps.
29 mars	Commémoration des martyrs de l'insurrection de 1947.	Martioran'ny tolona tamin'ny 1947	Commémoration des martyrs de l'insurrection qui a débuté le 27mars1947 et noyée dans le sang par l'armée coloniale française : 90 000 morts selon le commandant des troupes françaises de l'époque (Général Garbay).
1 <sup>er</sup> mai	Fête du Travail	Fetin'ny asa	Traditionnellement le jour de nombreuses manifestations syndicales et politiques à Madagascar
25 mai	Jour de l'Afrique	Andron'i Afrika	Anciennement Commémoration de la création de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) 25mai1963, qui est remplacée par l'Union Africaine (UA) depuis le 9juillet2002.
Jeudi 40 jours après Pâques	Ascension	Andro niakarana	Jésus, ayant rassemblé ses disciples, rejoint son Père aux cieux.
Lundi suivant le septième dimanche après Pâques	Lundi de Pentecôte	Alatsinain'ny Pentekosta	Descente du Saint-Esprit parmi les apôtres.
26 juin	Fête nationale	Fetim-pirenena	Commémoration de la signature de l'acte d'Indépendance de l'île, de la colonisation française, le 26juin1960.
15 août	Assomption	Asompsona	Transport au ciel de la Vierge Marie.
1 <sup>er</sup> novembre	Toussaint	Fetin'ny olo-masina	Fête de tous les saints.
25 décembre	Noël	Krismasy / Noely	Naissance de Jésus-Christ

Source :

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	ii
RESUME.....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	viii
LISTE DES TABLEAUX .....	ix
LISTE DES FIGURES.....	xii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1- REVUE DE LA LITTERATURE.....	12
1.1. NOTION SUR L'ENTREPRISE.....	12
1.1.1. Essai de définition .....	12
1.1.2. Diversité des finalités poursuivies par les entreprises .....	14
1.1.3. Diversité des structures juridiques et organisationnelles des entreprises .....	14
1.1.4. Diversité des dimensions et de l'influence stratégique des entreprises .....	15
1.1.5. Caractères communs aux entreprises.....	16
1.1.6. Environnement de l'entreprise .....	17
1.1.6.1. Environnement global ou spécifique .....	18
1.1.6.2. Environnement interne ou externe.....	18
1.1.6.2.1. Environnement externe.....	19
1.1.6.2.2. Environnement interne .....	19
1.2. CULTURE.....	19
1.2.1. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA CULTURE .....	21
1.2.1.1. Définition de la culture .....	21
1.2.2.1. La diversité de cultures .....	23
1.2.2. Culture organisationnelle.....	27
1.2.2.1. Définition de l'organisation .....	27
1.2.2.2. Raisons fondamentales de l'organisation.....	27
1.2.3. Formation de la culture d'entreprise.....	27
1.2.4. Les composantes de la culture d'entreprise .....	28
1.2.4.1. Part de la culture nationale.....	29
1.2.4.2. Part de la culture régionale .....	30
1.2.4.3. Part de la culture professionnelle .....	30
1.2.5. Le management .....	32

1.3. CULTURE NATIONALE.....	34
1.3.1. Portée historique du concept de nation.....	34
1.3.2. Définition de la culture nationale.....	36
1.3.3. Notion sur la nation.....	38
1.3.4. Les dimensions de la culture nationale.....	42
1.3.4.1. La distance hiérarchique.....	43
1.3.4.2. Le contrôle de l'incertitude.....	45
1.3.4.3. L'individualisme et le collectivisme.....	48
1.3.4.4. La féminité et masculinité.....	50
1.3.4.5. L'orientation à court terme/long terme.....	52
1.3.5. Culture nationale et styles de management.....	54
1.3.5.1. Le modèle d'Hofstede.....	54
1.3.5.2. La grille d'analyse de Trompenaars.....	55
1.3.6. Les modèles régionaux.....	56
1.3.6.1. Le modèle asiatique.....	56
1.3.6.2. Le modèle nord-américain.....	57
1.3.6.3. Le modèle africain.....	57
1.3.6.4. Vers un modèle européen.....	58
1.4. MOTIVATIONS DES TRAVAILLEURS.....	58
1.4.1. Les conceptions théoriques sur les motivations et comportements des travailleurs.....	59
1.4.2. L'évolution de la conception de la motivation.....	60
1.4.3. La motivation des hommes.....	62
1.4.3.1. Théories de Douglas Mc GREGOR.....	63
1.4.3.2. Théories de : Octave GELINIER.....	64
1.4.3.3. Théories de : Saul W. GELLERMAN.....	65
1.4.3.4. Théories de : Harry LEVINSON.....	67
1.4.4. Modèle de Koontz et O'donnel.....	68
CHAPITRE 2- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE.....	76
2.1. IDÉE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES.....	76
2.1.1. Idée de recherche.....	76
2.1.2. Problématique.....	78
2.1.3. Hypothèses de recherche.....	79
2.2. METHODES ADOPTEES.....	79
2.2.1. Démarche générale.....	80

2.2.2. Méthodologie de base.....	83
2.2.2.1. La documentation.....	84
2.2.2.2. L'observation directe.....	86
2.2.2.3. L'entretien semi directif.....	88
2.2.2.4. L'enquête par sondage.....	90
2.2.3. Méthodologie spécifique .....	96
2.2.4. Méthode d'analyse .....	99
2.2.4.1. Grille d'analyse .....	100
2.2.4.2. Méthode de traitement de données et d'analyse.....	105
2.2.5. Matériels utilisés .....	107
2.2.5.1. Sphinx.....	108
2.2.5.1. SPSS.....	109
3.1. MODELE CONCEPTUEL.....	111
3.1.1. Relation entre éléments moteurs de base et éléments moteurs d'influence de la culture nationale.....	113
3.1.2. Les composants des éléments moteurs d'influence.....	113
3.1.3. Relation entre éléments moteurs d'influence et les éléments de transmission de la culture.....	114
3.1.4. Formation de la personnalité.....	114
3.1.4.1. Les déterminants de la personnalité :.....	115
3.1.4.2. Les principaux traits de personnalité.....	115
3.1.5. Rapport entre personnalité et motivation.....	117
3.2. LES RESULTATS .....	117
3.2.1. Composantes de la nation malgache.....	118
3.2.1.1. Le territoire .....	118
3.2.1.2. Ethnie.....	119
3.2.1.3. Langue .....	123
3.2.1.4. Croyance .....	124
3.2.1.5. Religion.....	126
3.2.1.6. Etat .....	128
3.2.2. Composantes de la culture nationale malgache.....	130
3.2.2.1. Valeurs malgaches.....	130
3.2.2.2. Rites.....	141
3.2.2.3. Symbole.....	145
3.2.3. Dimensions de la culture nationale .....	145
3.2.3.1. Distance hiérarchique .....	146

3.2.3.1.1. Distance hiérarchique et situation géographique/ Territoire.....	146
3.2.3.1.2. Distance hiérarchique et manifestation dans la famille .....	147
3.2.3.1.2. Distance hiérarchique et enseignement .....	155
3.2.3.2. Individualisme ou collectivisme.....	159
3.2.3.2.1- Individualisme ou collectivisme et vie familiale .....	159
3.2.3.2.2. Individualisme ou collectivisme et l'Etat .....	165
3.2.3.3. Féminité ou masculinité.....	166
3.2.3.3.1. Féminité ou masculinité dans la famille .....	167
3.2.3.3.2. Féminité ou masculinité à l'école .....	169
3.2.3.3.3. Féminité dans le monde professionnel .....	170
3.2.3.3.4. Féminité et l'Etat.....	173
3.2.3.4. Contrôle de l'incertitude .....	174
3.2.3.4.1. Le contrôle de l'incertitude dans la famille .....	175
3.2.3.4.2. Le contrôle de l'incertitude et l'Etat .....	180
3.2.3.4.3. Le contrôle de l'incertitude dans le monde professionnel .....	181
3.2.3.5. Orientation à court ou à long terme .....	181
3.2.3.5.1. Orientation à court ou long terme dans la vie familiale.....	182
3.2.3.5.2. Orientation à court ou long terme et le système éducatif .....	184
3.2.4. Motivation des travailleurs malgaches .....	185
3.2.4.1. Environnement interne du travail.....	186
3.2.4.1.1. Perception du travail idéal .....	186
3.2.4.1.2. Organisation interne .....	191
3.2.4.1.2. Relation interne du travail .....	198
3.2.4.1.3. Principaux facteurs de motivation.....	202
3.2.4.4. Les niveaux des besoins.....	209
3.2.4.4. Les freins .....	210
CHAPITRE 4 : ANALYSES - DISCUSSION ET RECOMMANDATION .....	214
4.1. VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE « LA CULTURE NATIONALE FORGELA MOTIVATION DES HOMMES AU TRAVAIL » .....	215
4.1.1. Relation entre les éléments fondamentaux de la culture nationale.....	215
4.1.1.1. Analyses du territoire et des composantes de la culture nationale .....	215
4.1.1.1.1. Territoire et valeurs .....	216
4.1.1.1.2. Territoire et Rites .....	217
4.1.1.1.3. Territoire : Région et Religion.....	219

4.1.1.2. Langue « Malagasy » et les composantes de la culture nationale .....	220
4.1.1.2.1. Langue et Valeurs malgaches .....	221
4.1.1.2.2. Langue et Territoire.....	222
4.1.1.3. Religion et composantes de la culture nationale .....	222
4.1.1.3.1. Religion et Valeurs malgaches.....	223
4.1.1.3.2. Religion et rituels .....	224
4.1.2. Relation entre culture nationale et motivation .....	226
4.1.2.1. Relation entre région et motivation .....	226
4.1.2.2. Langue « malagasy » et motivation .....	227
4.1.2.3- Religion et motivation .....	228
4.1.2.4. Valeur malgache et motivation .....	230
4.1.2.5. Valeur malgache et Décision concertée.....	231
4.1.2.6. Valeur malgache et structure hiérarchique.....	233
4.1.2.7. « Fihavanana » et Motivation.....	236
4.1.2.7. Respect de l'âge et Relation avec le chef hiérarchique.....	237
4.1.3. Analyse en composantes principales des composantes de la culture nationale et de la motivation	238
4.1.3.1. Contributions de la culture nationale et de la motivation .....	243
4.1.3.2. Analyse de la variance .....	243
4.1.3.3. Analyse des coordonnées des variables .....	244
4.2. VERIFICATION DE LA DEUXEME HYPOTHESE « LE SALAIRE N'EST PAS LE SEUL FACTEUR PRINCIPAL DE MOTIVATION » .....	246
4.2.1. Relation entre peur de sanction et motivation.....	246
4.2.2. La culture malgache, le sens de l'humanité et la motivation .....	248
4.2.2.1. Relation entre sanction corporelle et enfreindre les règles .....	251
4.2.2.2. Relation entre frères et relation avec le chef .....	253
4.2.2.3. Respect des parents et relation avec le chef .....	255
4.2.2.4. Relation entre frères et compétition au travail .....	257
4.2.2.5. Lien entre le refus aux parents et la transgression des règles au travail .....	258
4.2.2.6. Favoritisme et Conflits .....	259
4.2.2.7. Relation entre Firaïsan-Kina et Communication Interne .....	260
4.2.2.8. Relation entre l'égalité de travail entre genre et la Féminité .....	261
4.3 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	264
4.3.1. Liaison entre les éléments fondamentaux de la culture nationale .....	264
4.3.1.1. La culture nationale forge la motivation des hommes au travail.....	272

4.3.1.2. Les principaux facteurs de motivation des travailleurs.....	275
4.3.2. Rôles de la culture nationale dans la motivation des travailleurs.....	281
4.3.2.1. Impacts de la culture nationale malagasy .....	281
4.3.2.1.1. Valeur du « FIHAVANANA » .....	281
4.3.2.1.2. Importance du FIFANAJANA.....	282
4.3.1.1.3. Rôle du FIFANAMPIANA .....	283
4.3.2.1.4. Place qu’occupe le FIFANKATIAVANA.....	283
4.3.2.2. Ethique Malgache.....	284
4.3.3. Influence de la culture nationale sur la personnalité des travailleurs malagasy.....	285
4.3.3.1. Sociabilité et extraversion.....	286
4.3.3.2. Conscience .....	286
4.3.3.3. Emotivité.....	286
4.3.3.4. Amabilité et humilité.....	287
4.3.4. Faiblesse de l’influence de la culture nationale sur la motivation.....	287
4.3.4.1. Faiblesse de la culture nationale.....	287
4.3.4.1.1. Le « Fihavanana », un frein pour l’innovation .....	288
4.3.4.1.2. Le Malagasy facilement conciliable.....	288
4.3.4.1.3. Le « Fifanajàna », un frein.....	288
4.3.4.1.4. Susceptibilité aux gestes.....	288
4.3.4.1.5. Points négatifs sur la personnalité des travailleurs malgaches .....	289
4.3.4.1.6. L’éthique malgache fait défaut à la personnalité .....	289
4.3.4.2. Faiblesse de la distance hiérarchique élevée .....	289
4.3.4.3. Faiblesse du collectivisme .....	290
4.3.4.4. Faiblesse de la Féminité.....	290
4.3.4.5. Mauvais contrôle de la politique de rémunération .....	291
4.3.4.6. Faible application de la loi et non respect du droit de travail.....	291
4.3.4.7. Faible réaction des syndicats.....	292
4.3.4.8. Salaire non satisfaisant .....	292
4.3.4.8. Absence de promotion de poste.....	293
4.3.4.10. Le poste et la satisfaction.....	293
4.3.4.11. Le poste et le traitement des employés .....	294
4.3.4.12. Le poste et le droit de travail.....	294
4.4. RECOMMANDATIONS .....	296
4.4.1 Le modèle recommandé.....	296



4.4.2. Proposition de solutions.....	301
4.4.2.1. Solution concernant la distance hiérarchique.....	302
4.4.2.2. Solution sur le Collectivisme : « Fihavanana ».....	303
4.4.2.3. Autres facteurs de la motivation.....	305
CONCLUSION.....	308
BIBLIOGRAPHIE.....	xiii
REVUES .....	xix
SITES INTERNET .....	xxii
ANNEXES .....	xxvi