

Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique

Emmanuel Kamdem, Professeur des universités

Université de Douala

Résumé

Cet article a principalement pour objectif de revisiter plus de 25 années de recherche, d'enseignement et d'intervention en entreprise sur la gestion du temps en contexte d'interculturalité, à partir des expériences africaines. En Afrique, la gestion du temps demeure encore un des défis majeurs du management des entreprises confrontées à la double contrainte de la performance économique et technologique d'une part, de la socialisation et du bien-être social d'autre part. L'étude de cas est apparue comme la méthode qualitative de recherche privilégiée dans notre démarche qui part des réalités du terrain africain pour proposer un cadre explicatif et interprétatif des temporalités au travail en contexte africain.

Mots clés

TEMPORALITÉ, GESTION DU TEMPS, RECHERCHE QUALITATIVE, INTERCULTURALITÉ, ÉTUDE DE CAS, AFRIQUE

Introduction

Depuis la recommandation célèbre de Benjamin Franklin (1748) aux entrepreneurs sur la perception et l'utilisation du temps dans les milieux d'affaires en Occident, « *time is money* », les recherches sur le temps ont suscité un grand intérêt dans plusieurs disciplines principalement : les sciences économiques et de l'ingénieur (le temps vu comme un instrument de mesure de la production et de la rentabilité); les sciences sociales (le temps vu comme un facteur de créativité, de convivialité et de construction du lien social); les sciences de gestion (le temps vu comme un des enjeux majeurs des relations et des conflits entre les différents partenaires sociaux : pouvoirs publics, dirigeants d'entreprises et syndicats des travailleurs)¹.

Ces préoccupations, longtemps observées dans les sociétés occidentales industrialisées d'Amérique et d'Europe (Gasparini, 1990), sont devenues effectives dans les sociétés africaines avec la pénétration de l'entreprise comme structure de production économique et de création de richesse (Kamdem,

1990a, 1994). C'est dans ce contexte de transformation sociale et de renforcement de la mondialisation économique que les recherches sur les temporalités au travail se sont progressivement développées en Afrique. Celles-ci ont trouvé une justification dans les observations faites par les dirigeants, managers et autres praticiens africains qui estiment à tort ou à raison que les représentations et les pratiques temporelles courantes en Afrique sont une des sources des contre-performances économiques des entreprises (Kamdem, 1990a, 1990b; Zadi Kessy, 1998).

C'est ainsi que l'étude des temporalités au travail est progressivement devenue un champ de recherche pertinent, parmi tant d'autres, pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations africaines et les comportements des personnes. C'est le point de départ de mon itinéraire personnel dans ce domaine. Cet article a donc pour objectif principal de revisiter cet itinéraire, sur une période de 25 années d'enseignement, de recherche et d'intervention en entreprise².

L'analyse proposée s'inscrit dans deux axes essentiels. Sur le plan conceptuel et théorique, elle mobilise les notions complexes et plurielles de temps et de temporalité. La temporalité est entendue ici comme la construction de la notion de temps, sa représentation sociale, son appropriation, son utilisation. En d'autres termes, comment le temps est construit, perçu, vécu, utilisé sur le triple plan individuel, organisationnel, sociétal et culturel. Cette préoccupation épistémologique est ainsi formulée par Dubar (2008) : « D'objet abstrait de réflexion philosophique, le temps devient, en se traduisant par des opérations empiriques diverses, un ensemble d'objets scientifiques concrets, quantitatifs et qualitatifs, différenciés selon des échelles et des significations déterminées » (p. 12).

Sur le plan méthodologique, cette contribution privilégie l'approche qualitative qui considère que l'étude du temps et des temporalités est beaucoup plus enrichissante quand on a recours à des outils moins rigides et susceptibles de mieux rendre compte du sens et des « dimensions oubliées » (Chanlat, 1990) du phénomène étudié : observation participante, entretien approfondi, récit de vie, vécu expérientiel, reconstitution de trajectoire, etc. Plusieurs auteurs (Aktouf, 1987; Paillé, 2006; Paillé & Mucchielli, 2008) s'accordent sur l'utilité et la pertinence de la méthodologie de recherche qualitative parce qu'elle permet de dévoiler des dimensions très souvent oubliées de l'objet d'étude, de mieux donner du sens à ce dernier, et surtout de mettre en scène les principaux acteurs tels qu'ils sont réellement et pour ce qu'ils font concrètement.

Ces exigences justifient donc que la méthodologie retenue, dans cette présentation, soit celle du récit de vie (ou du récit phénoménologique, au sens

de la description d'un phénomène étudié). De mon point de vue, le récit a l'avantage de permettre la restitution factuelle et chronologique des expériences individuelles et personnelles sur les temporalités dans un contexte bien précis qui est celui du Cameroun et de l'Afrique. Paillé et Mucchielli (2008) développent ici une argumentation qui me conforte encore davantage dans cette posture méthodologique :

Le texte produit peut tenir en quelques paragraphes ou en quelques pages, selon l'ampleur et la richesse du corpus à l'origine. L'écriture doit être le plus possible fluide et descriptive. Elle est dans ce sens plus près de l'expression orale que de la pensée écrite. Elle ressortit à la narration, non à l'explication, elle se veut l'exposé d'un cas, non un exercice d'écriture analytique. Elle empruntera, bien sûr, largement au vocabulaire des acteurs eux-mêmes, et elle doit suivre la ligne chronologique ou argumentative mise en place par eux. En ce sens, il peut être tout à fait intéressant de construire le récit à la première personne, comme si le sujet s'exprimait directement lui-même (p. 93).

L'article est structuré en deux parties principales. La première partie, plus factuelle et descriptive, présente et explique les étapes majeures de mon itinéraire personnel, afin de permettre au lecteur d'avoir une vue panoramique des faits marquants vécus et qui nourrissent la réflexion proposée. La deuxième partie, plus analytique et prospective, présente quelques enseignements tirés de cette expérience et susceptibles d'enrichir des voies de recherche sur les temporalités en contexte africain.

Étapes principales de l'itinéraire

Cette partie, structurée autour d'une présentation chronologique et événementielle de la situation, permet de restituer l'expérience personnelle dans son contexte historique³. Les principales étapes suivantes seront abordées : ruptures et chocs temporels; certitudes et contre-chocs temporels; introspection et remise en question; transition entre la temporalité et l'interculturalité.

Ruptures et chocs temporels

Tout commence avec mon engagement à effectuer une recherche pour la préparation d'une thèse de doctorat à la suite de mes études universitaires de deuxième cycle en France (Kamdem, 1986). Mon directeur de recherche m'a laissé toute liberté pour choisir un thème d'étude correspondant à mes centres d'intérêt préférés. En réfléchissant dans cette voie, c'est alors que je me suis souvenu du tout premier choc vécu lors de mon arrivée en France en 1974. Ce dernier s'est produit lors de ma toute première expérience d'immersion dans un

environnement social occidental totalement différent de ce que j'avais connu jusqu'alors dans mon pays d'origine, le Cameroun.

Je m'étais présenté à l'Université de Montpellier où je devais effectuer mes études universitaires, afin de m'informer sur les procédures et les modalités d'inscription. La personne chargée de recevoir et d'inscrire les nouveaux étudiants m'avait donné un rendez-vous très précis (jour, horaire, lieu, numéro d'ordre) pour recevoir mon dossier et enregistrer mon inscription. Pour moi en réalité, il ne s'agissait que d'un rendez-vous simplement indicatif que je pouvais respecter ou ne pas respecter sans aucune crainte quant à la formalisation de mon inscription universitaire. Je n'ai donc pris aucune disposition pour me souvenir de ce rendez-vous, tout à fait persuadé que je pouvais me présenter à n'importe quel moment à l'université pour effectuer mon inscription. C'est donc plusieurs jours après la date indiquée que je me suis finalement décidé à aller me faire inscrire, tout à fait serein et persuadé que je n'avais aucun reproche à me faire.

Quelle ne fut pas ma très grande surprise de m'entendre dire que les inscriptions étaient déjà terminées et que je m'étais présenté hors délai. J'avais l'air totalement abasourdi, ne sachant pas ce qui m'arrivait et ne comprenant pas du tout que je ne sois pas inscrit pour cette raison. Heureusement qu'après plusieurs supplications, j'ai vu ma requête acceptée pour être inscrit hors délai; après avoir bénéficié de l'indulgence des autorités universitaires à qui j'avais promis de faire tous les efforts utiles et nécessaires pour changer ma vision du temps et me conformer désormais aux habitudes temporelles de ma société d'accueil.

Je me suis longtemps souvenu de cette expérience personnelle (à la fois douloureuse et très enrichissante), ainsi que du choc culturel subi. C'est pourquoi j'ai choisi d'en savoir davantage en proposant de faire ma recherche doctorale sur le thème : « Cadres temporels du travail et comportements à l'égard du temps : étude auprès des travailleurs africains vivant en milieu industriel français » (Kamdem, 1983). Mes travaux de terrain m'ont conduit à passer de longues heures en compagnie des travailleurs africains dans la région parisienne, soit dans leurs lieux de travail (métro, usine de fabrication automobile, chantier de construction de bâtiment), soit à leurs lieux de résidence (principalement les foyers communautaires d'hébergement des travailleurs étrangers).

Les observations effectuées, les entretiens réalisés, les réponses aux questionnaires d'enquête m'ont permis de comprendre la situation extrêmement difficile de ces derniers. Vivant éloignés de leurs familles (épouses, enfants, parents); travaillant dans des conditions matérielles, climatiques et

relationnelles en rupture totale avec le mode de vie dominant dans leurs pays d'origine (chaleur climatique et humaine, proximité affective et relationnelle, représentation temporelle qualitative, etc.); heureux et fiers de contribuer, de l'étranger, à la survie de leurs familles restées au pays; ils m'ont permis, quelques années plus tard, de mieux comprendre le sens profond de cette réalité du monde du travail telle que décrite par Chanlat (1990) et Dejours (1990), sur le plaisir et la souffrance au travail.

Pour des raisons de conformité aux normes scientifiques en vigueur dans mon laboratoire de recherche à l'époque, j'avais adopté une méthodologie quantitative pour la réalisation de ma recherche. Ce choix était incontournable, car la légitimation scientifique était fondée sur le volume et la densité des données statistiques mobilisées. Le traitement de ces dernières s'est effectué à l'aide des principaux instruments quantitatifs d'analyse et de mesure : ratios, écarts-types, coefficients de corrélation, seuils de tolérance, valeurs ajoutées, retours d'investissement, niveaux de rentabilité, etc. La recherche doctorale effectuée m'a ainsi permis d'identifier les images contrastées du temps : temps social et temps matériel, temps relationnel et temps marchand, temps existentiel et temps productif, temps naturel et temps artificiel, temps traditionnel et temps moderne.

Certitudes et contre-chocs temporels

Retourné au Cameroun, en 1983, j'avais la ferme conviction de pouvoir « m'attaquer » avec succès à l'étude et à la résolution des problèmes sociaux et humains des entreprises, et plus généralement du monde du travail. C'est donc avec l'illusion de détenir des savoirs « scientifiques », principalement fondés sur la quantification et la mesure statistique du comportement humain, que j'ai commencé ma carrière professionnelle dans l'enseignement et la recherche universitaires ainsi que dans la consultation en entreprise.

C'est alors que j'ai commencé à ressentir un contre-choc dans les formes de représentation et de pratique des temporalités. Lors d'un entretien avec mes étudiants que je cherchais absolument à convaincre de la nécessité de me conformer impérativement aux délais fixés par l'administration universitaire pour le début et la fin des cours, grande fut ma surprise de recevoir cette réponse implacable : « Pourquoi êtes-vous si pressé? Vous courez pour aller où? On a encore du temps pendant toute l'année académique et on peut donc avoir des pauses beaucoup plus longues pour nous permettre de régler quelques problèmes non académiques ».

Cette belle illustration de l'élasticité, de l'infinitude et de la polychronie du temps remettait totalement en cause la vision que j'en avais pendant mon séjour en Occident. C'est alors que j'ai véritablement commencé à comprendre

la relativité, voire l'inadaptation de mes savoirs acquis en Occident (notamment sur les temporalités) que je cherchais irrésistiblement à introduire dans le contexte camerounais. Le passage, parfois psychologiquement douloureux, de la phase des certitudes à celle des contre-chocs temporels, a suscité de nouvelles interrogations sur les limites de la méthodologie de recherche quantitative privilégiée jusqu'alors.

Ces interrogations ont été renforcées avec la rencontre de collègues universitaires canadiens (québécois) venus au Cameroun, en 1984, pour explorer les perspectives de coopération institutionnelle entre nos deux établissements, l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de Douala et l'École des hautes études commerciales (HEC) de Montréal. Les rencontres et les discussions avec ces derniers ont fortement influencé mon itinéraire sur trois points majeurs :

- la nécessité du renouvellement de la formation en management, au Cameroun et partout ailleurs, par un enracinement culturel des programmes et des méthodes pédagogiques;
- la réinvention de nouvelles formes de temporalité pour limiter la rupture entre l'entreprise et la société en contexte africain;
- la promotion des méthodes pédagogiques qualitatives et interactives susceptibles de permettre une meilleure compréhension entre l'enseignant et l'étudiant, en permettant une meilleure implication personnelle de ce dernier dans la relation pédagogique.

La référence à cette rencontre fort enrichissante avec des collègues canadiens n'est pas sans intérêt. L'histoire des deux pays (Cameroun et Canada) présente plusieurs points communs qui peuvent apporter un éclairage intéressant. Ils se singularisent par leur forte diversité (culturelle, linguistique, ethnique, communautaire, religieuse, etc.). Sur le plan linguistique, par exemple, la cohabitation de deux langues officielles (anglais et français) est une source incontestable d'enrichissement personnel. Il en est de même du système éducatif qui, de la maternelle au supérieur, est élaboré et fonctionne en combinant les avantages respectifs du modèle français d'une part, et anglo-saxon d'autre part.

La question s'est donc posée de savoir comment arriver à mobiliser cette diversité, dans le contexte camerounais, pour identifier et explorer des pistes de recherche principalement sur la question des temporalités au sein des organisations. En d'autres termes, comment étudier les temporalités dans le contexte camerounais et africain? Il fallait donc procéder à un changement de paradigme et de posture, sur le double plan théorique et méthodologique.

Introspection et remise en question

Sur le plan théorique d'abord, ce changement s'est opéré par la mobilisation des apports des sciences sociales (principalement l'anthropologie et la sociologie) pour l'étude des temporalités dans les sociétés africaines (Kamdem, 1994a, 1994b). En reprenant la définition des sciences sociales proposée par Chanlat (1998, p. 25), à savoir « toutes les sciences qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans un de ses aspects particuliers ou dans sa totalité », il me fallait chercher à « rendre intelligibles » les structures et les dynamiques de temporalité observées dans un contexte africain de diversité.

Sur le plan méthodologique ensuite, l'échec relatif des outils d'analyse quantitative et statistique pour accéder à cette intelligibilité a justifié le recours à la méthodologie empirique, qualitative et clinique. Cette dernière, comme indiqué plus haut, a l'avantage de permettre une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels à travers les histoires personnelles, les récits de vie, les vécus expérimentiels, les biographies, les monographies, etc.

Cette étape a consacré ma rupture quasi définitive avec la recherche quantitative et ma préférence marquée pour la recherche qualitative sur les temporalités en particulier, et plus généralement pour la recherche qualitative sur l'analyse organisationnelle.

De la temporalité à l'interculturalité

Le renouvellement et l'élargissement du champ de recherche sur les temporalités en contexte africain m'ont permis d'effectuer la mutation nécessaire et utile de la temporalité vers l'interculturalité (Kamdem, 2002). En considérant le temps comme une dimension et une réalité universelles de l'organisation; en d'autres termes, partant de l'hypothèse centrale que la notion de temps existe effectivement dans toutes les sociétés humaines, la question est donc maintenant de savoir comment cette notion est vécue et comment les pratiques temporelles se construisent dans différentes sociétés.

Quelques pistes de réponse peuvent déjà être tracées, suivant quatre orientations majeures susceptibles de guider les recherches futures sur la temporalité en contexte africain : l'universalité et la contingence de la temporalité; le management interculturel de la temporalité; la temporalité vue comme un enjeu de la mondialisation économique et de la diversité culturelle; l'utilité et la pertinence de l'approche qualitative de la temporalité.

Perspectives pour la recherche qualitative sur les temporalités en contexte africain

Universalité et contingence de la temporalité

Cette question est au cœur de différents travaux dont le fil conducteur met en évidence la centralité et la pluralité du temps dans les organisations. Plusieurs recherches pionnières africaines (Kagamé, 1975; Mbiti, 1970) s'inscrivent dans cette perspective qui a été également développée par des chercheurs occidentaux. C'est ainsi que l'anthropologue américain Hall (1984a, 1984b), dans ses différents travaux, a relevé la diversité culturelle du « langage silencieux » du temps et de l'espace. On trouve la même préoccupation chez Hassard (1990) dans sa proposition d'une approche ethnographique du temps dans le travail ainsi que chez Sivadon et Fernandez-Zoïla (1983) dans l'analyse des interactions entre le temps de travail et le temps de vie.

Que retenir principalement de ces analyses? D'abord que la temporalité est un phénomène universel, c'est-à-dire présent et observable dans toutes les sociétés humaines quels que soit la période historique, le niveau de développement économique et industriel, etc. La temporalité apparaît ainsi comme un élément constitutif de l'existence humaine dès lors que tout individu peut avoir une expérience personnelle ou collective du temps dans l'organisation de sa vie (les activités accomplies, leur programmation dans la durée, etc.). Ensuite, que la temporalité est vécue de manière différente et spécifique à un contexte sociétal particulier. Cela veut simplement dire que suivant la période et le lieu d'existence, les expériences temporelles sont différentes parce qu'elles sont adaptées aux exigences diverses rencontrées.

En résumé, l'unicité et l'universalité de la temporalité s'accompagnent et s'enrichissent de la diversité et de la contingence des expériences et des pratiques temporelles. Dans ces conditions, la question véritable n'est pas de rechercher ou de construire un « ordre de grandeur » ou une « échelle de valeurs » entre les différentes temporalités existantes à travers les sociétés. Elle est plutôt de chercher à comprendre et à expliquer les origines et les formes d'expressions de ces différences, pour espérer parvenir à un rapprochement mutuellement bénéfique.

Management interculturel de la temporalité

Cette question est de plus en plus discutée dans les milieux d'affaires et dans les négociations internationales. Les analyses précédentes permettent d'affirmer catégoriquement que le management du temps ne saurait se faire suivant une vision exclusivement universelle, sans tenir compte des contingences locales dans les différentes sociétés.

Des expressions du genre « perdre du temps », « gagner du temps » ont incontestablement une très forte connotation culturelle. Pour le dirigeant ou le manager africain par exemple, la durée parfois prolongée des rites d'interaction sociale (saluer quelqu'un en lui consacrant du temps nécessaire pour s'informer largement sur l'état de santé des membres de sa famille) est loin d'être considérée comme une perte de temps. C'est le temps utile et nécessaire pour construire le lien social avec autrui. Par contre, dans le contexte occidental européen ou nord-américain, une telle attitude est mal vécue comme une intrusion intolérable dans la vie privée considérée comme tout à fait séparée de la vie professionnelle.

Plusieurs auteurs ont relevé cette dimension comme pouvant être soit un facilitateur ou un obstacle dans l'élaboration et la mise en œuvre des partenariats en affaires. C'est un des principaux enseignements tirés de deux cas qui illustrent parfaitement cette situation. Le premier cas, « Un dialogue de sourds? » (Kamdem, 2002, pp. 237-241), présente l'histoire d'un partenariat difficile entre un entrepreneur africain (Mamadou) et son partenaire nord-américain (Jimmy). La difficulté réside dans l'incertitude qui entoure manifestement la mise en œuvre des programmes d'activités indispensables pour le succès du partenariat (détermination approximative et imprécise de la période et du temps utiles, programmation temporelle indicative et non contraignante). Dans le cas en question, c'est l'impossibilité de connaître longtemps à l'avance les dates précises de certaines fêtes religieuses musulmanes (période du jeûne, ramadan, etc.) qui pose problème. Ces dates sont tributaires des mouvements et du positionnement lunaires suivant la région du monde où l'on se trouve. En d'autres termes, une même fête religieuse peut être célébrée à des jours différents suivant les pays concernés.

Le deuxième cas, « Échec en conception de projet » (Kamdem, 2002, pp. 394-399), raconte les déboires d'un consultant nord-américain engagé dans un projet en Afrique et qui finit par abandonner définitivement le projet à la suite de nombreux malentendus avec ses partenaires africains, portant notamment sur le non-respect des délais et la lenteur observés dans la conduite du projet.

Ces exemples permettent de comprendre quelques risques majeurs qu'Usinier (1992) trouve dans l'utilisation très « économique » du temps dans la gestion commerciale internationale : le problème de l'impatience, de l'incapacité à utiliser les leçons du passé et l'illusion de « tout décider ». Il fait le constat suivant qui peut favoriser une meilleure compréhension entre les partenaires :

Dans les négociations commerciales, où les délais sont en cause (et les partenaires sont liés à la fois dans leur fixation et pour leur respect), cela peut avoir des conséquences assez fâcheuses. En effet ceux qui ont un temps linéaire et séparable ont légitimement l'impression que leur modèle de temps est universellement partagé. Ils découvrent ensuite qu'il n'en est rien et auront facilement tendance à considérer alors leurs partenaires comme de mauvaise foi (p. 425).

La temporalité vue comme un enjeu de la mondialisation économique et de la diversité culturelle

Voici en quels termes Dubar (2008) présente cet enjeu :

Sans retomber dans l'universalisme abstrait de la philosophie idéaliste, on peut espérer que la mondialisation débouchera sur des formes imprévisibles et démocratiques d'unification des temporalités autour d'un « nouvel humanisme du temps ». Reste le constat de ces temporalités diverses, souvent conflictuelles, ce qui ne conduit pas nécessairement au relativisme intégral mais qui empêche de prendre la temporalité dominante des marchés et des firmes multinationales (combinant la suprématie du temps-système et le primat d'un avenir mondialisé) pour cette temporalité unificatrice qui réconcilierait l'humanité avec elle-même (le Sud avec le Nord, les managers avec les salariés, les riches avec les pauvres) en respectant toutes les formes culturelles de temporalisation (p. 12).

L'intérêt majeur de cette réflexion, par rapport à la posture personnelle adoptée sur la question et dans le présent article traitant de l'expérience africaine, réside bien dans cette quête de « temporalité unificatrice » susceptible de réconcilier l'humanité dans le respect de la différence et de l'altérité. Pour être beaucoup plus précis, la formalisation de la question pourrait se faire ainsi : Ni une temporalisation « productiviste et rentabiliste », ni une temporalisation « culturaliste et folklorique ».

La question ainsi posée invite à se prononcer clairement sur le débat actuel très controversé de la place de l'Afrique dans le mouvement de la mondialisation. De ce débat, se dégagent globalement deux grandes tendances : celle qui découle d'une vision « antimondialiste » fortement pessimiste selon laquelle la mondialisation ressemble à un « étau » paralysant et destructeur (Traoré, 1999); et celle entretenue par le courant « altermondialiste » relativement optimiste qui considère que l'Afrique a des possibilités et des

potentialités réelles pour négocier une place beaucoup plus favorable dans la mondialisation (Kamdem, 2004, 2007).

Ce dernier courant peut tirer un grand avantage de la recherche qualitative sur les temporalités en Afrique, à travers les monographies d'entreprises et les récits de vie qui présentent des expériences et des trajectoires africaines de recomposition identitaire pertinentes pour la recherche.

Utilité et pertinence de l'approche qualitative de la temporalité

Il est important de rappeler ici quelques-uns des atouts majeurs de cette approche méthodologique dans l'étude des temporalités :

- l'exigence de la présence effective du chercheur sur le terrain d'étude (proximité et participation);
- la construction d'une relation durable entre le chercheur et les acteurs de terrain (confiance et confiance);
- la restitution des discours personnels des acteurs (parole et écoute);
- la reconstitution de l'évolution temporelle de l'objet d'étude (historicité et continuité);
- la délimitation modulable et tolérable de la durée de l'étude (temps et patience);
- la considération sociale et l'estime de soi au contact de l'autre (identité et altérité);
- l'identification des convergences et des divergences dans les expériences temporelles (universalité et contingence).

La pratique des enquêtes de terrain en Afrique montre qu'il est parfois très difficile d'expliquer aux personnes interrogées qu'une enquête doit impérativement se dérouler pendant une période délimitée au-delà de laquelle il n'est pas possible d'aller. Si ces personnes peuvent comprendre que le déroulement d'une enquête soit tributaire de la limitation des ressources financières disponibles, elles ne semblent pas avoir la même compréhension s'agissant de la délimitation temporelle. Ce comportement trouve une explication dans le fait que, pour ces personnes, la temporalité est perçue et vécue non pas seulement pour l'accomplissement d'une activité précise, mais également pour la construction sociale de la confiance (Bernoux & Servet, 1997).

L'histoire de la temporalité dans le contexte du monde occidental industrialisé met beaucoup en évidence le temps essentiellement perçu et utilisé comme un instrument de mesure de l'activité humaine ou encore comme une ressource marchande. Dans ce contexte, une question du genre « qu'as-tu fait

de ton temps? » débouche sur une réponse quasi évidente pour indiquer la quantité d'activités accomplies pour créer de la richesse matérielle et marchande comme l'a si bien exprimé Benjamin Franklin. La même question posée dans un contexte africain, par exemple, connaîtra des formes de réponses variées mettant également en évidence la création de la richesse matérielle et marchande, mais aussi et surtout la création de la richesse humaine et la constitution du capital social. Comment donc aborder et étudier cette temporalité existentielle, dans le sens qu'elle permet à l'individu d'exister dans un réseau social et communautaire? C'est bien cela la portée et la richesse de la méthode qualitative qui permet justement de ne pas se limiter à des données factuelles mesurables et quantifiables, mais d'aller au-delà pour tenter d'appréhender les dimensions symboliques et les significations cachées. Par conséquent, l'analyse de la temporalité africaine ne saurait se limiter principalement à décrire « ce qu'on a produit ou accumulé sur une période déterminée »; mais encore plus à dire « ce qu'on est, et ce qu'on a fait du lien avec autrui sur une période durable ».

La recherche quantitative permet, certes, de rassembler des données factuelles et descriptives qui favorisent une connaissance chiffrée de l'objet d'étude. Mais elle est considérablement limitée pour permettre une connaissance en profondeur du sens et de la signification des phénomènes observés. Par contre, la recherche qualitative s'avère plus intéressante dans le contexte des sociétés multiculturelles qui ont l'avantage de présenter des expériences temporelles diverses et complémentaires qu'il faut éviter d'opposer systématiquement. En définitive, la perspective interculturelle de l'analyse de la temporalité a l'avantage de présenter les deux versants de la question (linéarité et quantification du temps versus circularité et socialisation du temps). L'étude des complémentarités entre ces deux versants me semble être une des pistes fructueuses du développement de la recherche sur la temporalité, en Afrique et ailleurs dans le monde.

Conclusion

Cette contribution a permis de présenter et d'expliquer le fil d'un itinéraire personnel de recherche qualitative sur les temporalités en contexte africain, principalement suivant l'ordre chronologique passé et présent. Le passé a permis de revisiter quelques moments et événements majeurs de cet itinéraire (ruptures et chocs temporels, certitudes et contre-chocs temporels, introspection et remise en question). Le présent a mis en évidence le renouvellement et l'élargissement du champ de recherche, par la mobilisation du cadre d'analyse interculturel qui a le mérite de relever la différenciation et la contingence des expériences temporelles. Suivant cette perspective, la temporalisation apparaît

bien comme une construction culturelle. Ces considérations permettent de faire une projection sur le futur et d'ouvrir des perspectives de recherche dont deux me semblent fortement porteuses pour le développement de mes recherches sur les temporalités au cours des prochaines années. La première est l'étude des convergences et des relais possibles entre des formes de temporalité apparemment opposées (quantitative versus qualitative), mais qui demeurent complémentaires. La deuxième est de considérer la temporalité comme une dimension importante de la gestion de la diversité dans les organisations. Il s'agit d'interpeller les managers et les dirigeants sur leur prise en compte des visions et des pratiques temporelles, par exemple dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de fusions-acquisitions ou d'internationalisation des affaires.

Notes

¹ Cet intérêt croissant a justifié la création, depuis 1984 par le chercheur William Grossin, d'une revue spécialisée, *Temporalistes*, devenue plus tard *Temporalités*. Cette dernière a principalement pour objectif d'assurer la promotion et la diffusion de la recherche dédiée à la question du temps, principalement dans les sciences humaines et sociales (histoire, sociologie, démographie, économie, anthropologie, psychologie, linguistique, droit, etc.). Site Web : <http://temporalites.revues.org/index57.html>.

² Une première version de ce texte a été présentée et discutée lors de la conférence de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ), organisée dans le cadre du 77^e congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), Ottawa, Canada, 12 mai 2009. L'auteur remercie tous les participants pour leurs remarques et suggestions.

³ Cette expérience personnelle du temps a déjà été relatée dans Kamdem (1986).

Références

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bernoux, P., & Servet, J. M. (1997). *La construction sociale de la confiance*. Paris : Association d'Économie Financière et Montchrestien.
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1990). Stress, psychopathologie du travail et gestion. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 709-721). Québec : Les Presses de l'Université Laval.

- Dejours, C. (1990). Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 687-708). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Dubar, C. (2008). Temporalité, temporalités : philosophie et sciences sociales. *Temporalités*, 8. En ligne : <http://temporalites.revues.org/index57.html>.
- Franklin, B. (1748). *Advice to a Young Tradesman*. London : Ed. Parks.
- Gasparini, G. (1990). Temps et travail en Occident. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 199-214). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Hall, E. T. (1984a). *Le langage silencieux*. Paris : Seuil.
- Hall, E. T. (1984b). *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*. Paris : Seuil.
- Hassard, J. (1990). Pour un paradigme ethnographique du temps de travail. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 215-230). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Kagamé, A. (1975). Aperceptions empiriques du temps dans la culture bantu. Dans P. Ricœur (Éd.), *Les cultures et le temps* (pp. 103-134). Paris : Payot-Unesco.
- Kamdem, E. (1983). *Cadres temporels du travail et comportements à l'égard du temps : étude auprès des travailleurs africains vivant en milieu industriel français*. Thèse de doctorat inédite, Université Paris V-Sorbonne.
- Kamdem, E. (1986). Culture, temps et comportement au travail. Éléments pour une étude des facteurs culturels du management. *Gestion, revue internationale de gestion*, 11(2), 36-43.
- Kamdem, E. (1990a). Temps et travail en Afrique. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 231-255). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Kamdem, E. (1990b). La gestion du temps : un véritable casse-tête pour le manager africain. *PME Gestion Essec-Hec*, 1(3), 1-3.
- Kamdem, E. (1994a). Le temps dans l'organisation : vers une approche plurielle et interculturelle. *Information sur les sciences sociales*, 33(4), 683-707.
- Kamdem, E. (1994b). Images anthropologiques du temps. *Temporalistes*, 26, 9-14.

- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Kamdem, E. (2002). Le temps différencié. Dans E. Kamdem (Éd.), *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise* (pp. 375-401). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Kamdem, E. (2004). Mondialisation, changement social et compétitivité en Afrique : leçons du passé, interrogations du présent, défis du futur. *Revue camerounaise de management*, 13, 1-13.
- Kamdem, E. (2007). Éthique, mondialisation et pratique des affaires : enjeux et perspectives pour l'Afrique. *Management international*, 11(2), 65-79.
- Mbiti, J. S. (1970). *African religions and philosophy*. London : Heinemann.
- Paillé, P. (Éd.). (2006). *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain*. Paris : Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (Éds). (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Sivadon, P., & Fernandez-Zoïla, A. (1983). *Temps de travail, temps de vivre*. Bruxelles : Pierre Mardaga.
- Traoré, A. D. (1999). *L'étau : l'Afrique dans un monde sans frontières*. Paris : Actes Sud.
- Usinier, J.-C. (1992). Perceptions culturelles du temps et gestion commerciale internationale. Dans J.-C. Usinier (Éd.), *Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international. Tome 1* (pp. 409-429). Paris : Presses Universitaires de France
- Zadi Kessy, M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. Abidjan : CEDA.

Emmanuel Kamdem, est professeur titulaire au Département de gestion des ressources humaines de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala au Cameroun. Il y enseigne le management interculturel, le comportement organisationnel, l'éthique managériale et la gestion du temps et du stress. Il a obtenu son habilitation à diriger des recherches (HDR), à la Faculté de sociologie et d'anthropologie de l'Université Lumière Lyon (France). Plusieurs de ses contributions ont trait à des problématiques contemporaines, principalement : l'analyse socio-anthropologique des organisations africaines, les dimensions culturelles du management en Afrique, le management de la diversité en contexte africain. M. Kamdem possède un intérêt marqué pour la recherche qualitative et la méthodologie empirico-inductive qui permettent une meilleure compréhension et exploration des dimensions oubliées de l'organisation.