

La gestion des pratiques traditionnelles : le management opérationnel dans la gestion du culte de « do » à Solenzo au Burkina Faso.

Achille TANOU

*Doctorant, école doctorale Lettres, sciences humaines et communication
Université Joseph KI-ZERBO, Ouagadougou, Burkina Faso
achilletanou20@gmail.com*

Résumé

Ce travail est construit sur l'idée de savoir si la gestion du culte de do ne répond pas à un système de management opérationnel. Quel est alors le type de management appliqué dans la mise en œuvre des rites du do à Solenzo ? A partir de cette réflexion, nous avons abordé le do comme une association en nous intéressant d'abord aux différents rites qui le composent et à leur mise en œuvre à travers une description. Ce qui nous a conduit ensuite au décryptage de son mode d'organisation et de gestion à travers les différents acteurs qui participent à son système de gestion. Cette association de do est ainsi présentée avec un gestionnaire principal qu'est le prêtre du do que nous avons appelé le « Manager » de la structure. Autour de lui, travaillent des acteurs organisés en classes d'âges dont chacune occupe des fonctions spécifiques. Afin de pouvoir répondre à notre préoccupation, notre méthode de travail a consisté à faire un rapprochement entre la gestion du do et le système managérial à partir des outils théoriques du management opérationnel. Ces outils nous ont permis d'aboutir à un système de management dans la gestion du do. Quant au type de management, nous avons convoqué la théorie du management participatif qui a permis de trouver dans la gestion du do un système de management participatif et/ou coopératif.

Mots clés : Gestion, Pratiques Traditionnelles, Management Opérationnel, Culte De Do, Solenzo

Abstract

This work is built on the idea of whether the management of the worship of do does not meet an operational management system. What is then the type of management applied in implementing the rituals of the do to Solenzo? From this reflection, we approached the do as an association by first interesting ourselves to the various rites that make up it and to their implementation through a description. Which then led us to decryption of its organization and management mode through the various actors participating in its management system. This association of do is thus presented with a senior manager what is the priest of do we called Eating structure. Around him, work in age-class actors, each of which has specific functions. In order to be able to address our concern, our method of work has consisted of making a

reconciliation between the management of do and the managerial system from the theoretical tools of operational management. These tools have enabled us to achieve a management system de do, un system in the management system in the management of do. As for the type of management we convened the theory of participatory management which allowed to find in the management of do, a participatory/cooperative management system.

Key words: Management, Traditional Practices, Operational Management, Cults Of Do

Introduction

Tout groupe ethnique quelle que soit son origine, sa situation géographique, est fondé sur des pratiques traditionnelles et culturelles propres à lui. L’Afrique, dans cette optique, est connue comme un continent ancré dans les pratiques traditionnelles ancestrales bien avant l’arrivée du colonisateur. Chaque organisation sociale africaine se reconnaît à travers des traits caractéristiques qui se résument à son mode de vie, ses croyances et activités socio-culturelles. À cet effet, tout groupe ethnique s’identifie par sa culture. Selon l’Organisation des nations unies pour l’éducation la science et la culture (UNESCO), « *la culture est l’ensemble des traits distinctifs, spirituels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l’être humain, les systèmes de valeur, les traditions et les croyances* » (convention de 2005). En effet, le Burkina Faso, pays de l’Afrique de l’Ouest regorge d’une soixantaine de groupes ethniques. La majorité de ces groupes ethniques ont, chacun en son sein, des pratiques et croyances traditionnelles qui obéissent à une organisation et une gestion donnée. Réfléchir et comprendre la gestion de ses pratiques et particulièrement celle du culte de do, nous a conduit à formuler ce sujet : « **La gestion des pratiques traditionnelles : le management opérationnel dans la gestion du culte de « do » chez les Bwaba de Solenzo au Burkina Faso.** ». Quel est alors le type de management qui ressort dans la gestion opérationnelle du culte de do ? Nous sommes partis de l’hypothèse suivante : la gestion opérationnelle du culte de do s’inscrit dans un système managérial. Notre objectif est de montrer que la gestion du culte de do à Solenzo obéit à un système de management. Nous aborderons cette étude en présentant d’abord le cadre théorique et méthodologie de la recherche, ensuite, suivra la

description du culte de do et de sa gestion et enfin une analyse à travers les outils du management et spécifiquement ceux du management participatif.

1. Cadre théorique et méthodologique

Ce travail emprunte les outils du management et particulièrement ceux du management opérationnel dans l'analyse de la gestion du culte de do. La mise en œuvre des orientations définies par le management stratégique repose sur de nombreuses décisions et actions qui constituent le cœur du management opérationnel. En effet, le management opérationnel consiste à piloter une organisation en veillant à optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de coordonner l'action des différents membres de l'organisation vers les objectifs fixés. Il s'inscrit dans un cadre d'action défini par le management stratégique. Les décisions opérationnelles doivent tenir compte des opportunités et contraintes de l'environnement de l'association, des objectifs définis par la direction générale et des grands axes de leur mise en œuvre. Les principaux acteurs du management opérationnel sont les responsables fonctionnels (personnel, production, ...) et l'encadrement intermédiaire (chefs de service, contremaîtres, ...). Le champ d'action du management opérationnel est triple ; il se repose sur trois dimensions : la dimension organisationnelle, la dimension technique et la dimension humaine.

La méthodologie de ce travail de recherche se décline en trois grandes phases. La première a concerné la recherche bibliographique des auteurs qui ont étudié le *do* dans la communauté Bwaba et ceux qui ont abordé la question du management. La deuxième fut consacrée à une enquête de terrain. En effet, l'enquête de terrain est un élément incontournable dans ce genre d'étude qui s'intéresse à une communauté ethnique car selon Stéphane Beaud et Florence Weber, « *D'une certaine manière, faire du terrain revient à rendre justice à, voire réhabiliter, des pratiques ignorées, mal comprises ou méprisées. (...) L'ethnographie, grâce à l'immersion de l'enquêteur dans le milieu enquêté, restitue les visions d'en bas plus variées qu'on ne le croit ; elle permet le croisement de divers points de vue sur l'objet, éclaire la complexité des pratiques, en révèle l'épaisseur.* », (BEAUD S. et WEBER F., 2003, pp. 9-10.) Nous avons donc procédé à des

entretiens auprès des responsables du culte de *do* et à l'observation directe de la pratique du culte. La dernière étape a été l'analyse des résultats obtenus sur le terrain à l'aide des outils théoriques du management.

2. La description du culte de *do*

Dans cette partie nous allons d'une part faire un bref aperçu sur le culte de *do* pour faciliter la compréhension de cette pratique ancestrale à travers les différents rites qui le composent, et d'autre part nous allons insister sur la gestion de cette association traditionnelle à travers son organisation hiérarchique.

2.1. Les rites du culte de *do*

Do, selon Capron, est la chose révélée aux Bwas, apparue d'abord sous forme de masque en feuilles, puis plus tard, des masques en fibre (**J. CAPRON, 1973, PP 251-252**). Il maintient le courant d'échange entre le Dieu suprême et les hommes. Selon Etienne TANOU,

« *Le do par son pouvoir surnaturel, commande la pluie, la végétation, le monde animal... et par sa présence purificatrice auprès de la société humaine, il restaure périodiquement cet équilibre toujours précaire, entre le règne animal et celui des humains* » (**E. TANOU, 1998, p 76**)

Trois grands rites composent le *do* : Les rites d'initiation, les rites du rhombe et les rites de sortie des masques.

- **Les rites d'initiation** : en pratique, l'intégration religieuse des Bwaba se fait à travers des rites d'initiation. Celle-ci, effectuée par classe d'âge, marque leur passage de l'adolescence à la maturité, et aussi, du stade de l'innocence à celui d'homme cultivé, connaissant les racines de *do*. La classe d'âge est un groupe d'hommes du village ayant subi ensemble les épreuves initiatiques. Ainsi, on peut avoir les grades ou classes d'âge suivantes :
 - **Le groupe des enfants non-initiés** : on y trouve *ba parufesya* littéralement, les cadets des ignorants et *ba paruba* qui sont les ignorants.

- **Premier cycle initiatique** : dans ce groupe, on trouve les enfants qui ont préparé le gâteau de mil, *ba sôdaba*.
 - **Le second cycle initiatique** : on y trouve les aînés des enfants qui ont préparé le gâteau de mil *ba sôdaba kiã.sya*.
 - **Les dignitaires de l'association de *do***. Dans cette catégorie, on peut trouver *ba kãlaa* littéralement « les partageurs » ; *ba donikiã* les anciens ou vieux de *do*
- **Les rites du rhombe** : le rhombe est un instrument de forme ovale, percé de trous, attaché à un fil, qui produit un son lorsqu'on le fait tourner au-dessus de sa tête. Selon la description de J. Capron,

« *do* (le rhombe) est un petit instrument formé d'une plaque de fer elliptique longue d'une trentaine de centimètres, large d'une dizaine de centimètres ; à l'une de ses extrémités est fixée une longue corde. L'homme porteur de *do* le fait tourner au-dessus de sa tête. Le son produit est vibrant et sourd : il est la voix de *do* (*dotamu*) » (J. CAPRON, 1957, p86)

Les rites du rhombe se déroulent chaque année et durent quatre jours. Lors de ces rites les *donikiã* font le tour des différents lignages du village pour procéder à certains sacrifices sur les ancêtres des lignages.

- **La sortie des masques** : la sortie des masques intervient chaque année après les rites du rhombe. Elle dure une semaine et est consacrée au port des masques par les jeunes initiés

2.2. La gestion du culte de *do*

Les différents rites qui forment le *do* obéissent à un système de gestion hiérarchique. L'expression « association de *do* » empruntée à J. Capron nous aidera à bien distinguer les tâches qui incombent chaque classe d'âge. La classe d'âge apparaît comme un grade dans l'association de *do* et les hommes de chaque classe d'âge, selon leur grade, se chargent de certaines tâches spécifiques. L'ordre des classes d'âges laisse apercevoir une hiérarchisation de grades qui implique une relation commandant-commandé. De ce fait, des mesures de sanction sont aussi prévues au cas où une classe d'âge n'accomplirait mal ou pas les tâches qui lui reviennent.

2.2.1. La répartition des tâches

Dans l'association de *do*, pour une bonne organisation du rituel, les tâches sont réparties par classe d'âge. Cette logique permet à chaque classe d'âge de savoir d'emblée son rôle lors de chaque rite. De la dernière classe d'âge au prêtre de *do*, chacun occupe une responsabilité donnée. Ainsi, nous avons :

- Le groupe des enfants non-initiés *ba parufesya* « les cadets des enfants ignorants » et *ba paruba* « les enfants ignorants ». Cette classe d'âge n'a pas de tâche spécifique dans l'exercice des services de l'association de *do* compte tenu de leur non initiation. Cependant ils participent à certains travaux communautaires du village pendant lesquels ils démontrent qu'ils sont assez mûrs pour intégrer l'association de *do* à travers leurs efforts physiques et techniques. Nous citons des travaux comme le labour ; le sarclage, la récolte du mil, etc.
- Le premier cycle initiatique : on trouve les enfants qui ont préparé le gâteau de mil (*ba sodaba*). *ba sodaba* est le nom que porte cette catégorie de jeunes dans l'association de *do*.

Cependant, ils occupent les fonctions suivantes dans l'exercice des services de *do* :

- ❖ *ba laaleba* : les enfants qui cotisent le tabac ;
- ❖ *bonu koro muylaa* : Ceux qui portent les masques en feuilles ;
- ❖ *wo koro laa tiro* : le tissage du masque (en fibres)

Ils sont, en général, ceux chargés de faire les travaux communautaires dans les champs : laboure, récolte, etc.

- Le second cycle initiatique : les aînés des enfants qui ont préparé le gâteau de mil (*ba sodabakiãsyã*). *ba sodaba* et *ba sodabakiãsyã* sont les noms de titre ou grade que porte cette catégorie de jeunes dans l'association de *do*. Mais ils occupent les fonctions suivantes :
 - ❖ *Ho lo koraa muylaa* : ceux qui portent les masques en fibres ;
 - ❖ *ba laakokoba* : ceux qui vident les jarres. En principe, ils sont chargés de contrôler le

transvasement, dans les jarres sacrées entreposées dans la maison de *do*, de la bière de mil préparé à l'occasion des rites de *do* par les *laaleba* ;

❖ *ba dukinyãkeba* : ceux qui s'assoient sur le seuil de la maison de *do*, c'est-à-dire à la porte vers l'extérieur ;

❖ *ba laapweba* : ceux qui sont chargés de percevoir, pour le compte de l'association d'âge, la contribution en tabac exigée des *laaleba*.

➤ Les *kãlaa* : on trouve ici les partageurs : *ba kãlaa*. Ici le terme *kãla* signifie partageur et en principe chaque classe d'âge à son *kãla* c'est-à-dire son partageur qui est en même temps le représentant de la classe d'âge auprès des anciens, le chef de la classe d'âge. La catégorie d'âge ici évoquée concerne plus les *kãlaa* des plus âgés. Donc *kãla* est le nom de la fonction et en même temps le titre chef de la classe d'âge. Ils ont comme tâches :

❖ *ba dûnunuãkeba* : ceux qui s'assoient à la porte vers l'intérieur de la maison de *do* lors des sacrifices ou rencontres ;

❖ *ba doyikãveeba* : ceux qui réparent le puits sacré de *do*.

❖ *Ba togaraa* : ceux qui sont chargés de faire le partage des repas communautaires lors des cérémonies de *do*. Ils sont également les porte-parole des différentes classes d'âge auprès des anciens.

➤ Les anciens de *do* : on trouve ici les propriétaires de *do* (*ba dosãsyã*) ou les anciens de *do* (*ba donikiã*). *ba dosãsyã* ou *ba donikiã* sont les noms de titre ou grade que ces vieux portent.

Ils ont comme fonction principale, la direction de l'association de *do*, avec à leur tête, le prêtre de *do* (*wo donyuso* ou *doso*). Ils ont aussi des fonctions spécifiques dans l'exercice des services de *do*. Nous avons:

❖ *ba nãyooba* : ceux qui sont chargés de monter sur le toit de la maison de *do* pendant les rites de *do* (le rhombe) ;

- ❖ *ba dudoba* : ceux qui sont chargés de rentrer dans la maison de *do* pendant certains sacrifices.
- Les forgerons : les forgerons jouent un rôle de médiation et de résolution des conflits dans l'association de *do* comme d'ailleurs dans l'organisation sociale du village de Solenzo. Cependant, ils sont incontournables dans la mise en œuvre du culte de *do* de l'initiation à la sortie des masques. Selon les informations recueillies sur le terrain, le rhombe doit être tourné par un forgeron.
- **Les griots** : ils sont chargés de faire la musique (taper les tam-tams et jouer les balafons) lors de la cérémonie rituelle de *do*. Ils chantent aussi les louanges par grande famille des membres de l'association de *do*. Ils jouent également un rôle de communicateur et d'émissaire dans la mesure où c'est le griot qui est chargé de faire le tour des dignitaires de *do* pour les informer d'une quelconque rencontre convoquée par le prêtre de *do*.

2.2.2. La hiérarchie et les sanctions

L'entrée d'une nouvelle classe d'âge dans l'association de *do* permet aux classes d'âges existant d'avancer en grade. La hiérarchie dans l'association de *do* suit cet ordre et va des *sodaba* (ceux qui ont préparé le gâteau de mil) jusqu'au *donyuso* (prêtre de *do*). En effet, les ordres de commandement n'y sont pas donnés comme dans l'armée dans la mesure où chaque point de vue peut être discuté. Cependant, chaque classe d'âge a l'obligation d'accomplir les tâches qui lui incombent, au cas contraire, elle peut être ordonnée par la classe supérieure à le faire. Ainsi, l'association de *do* a à son sommet le prêtre de *do* (*wo do nyuso*) comme gestionnaire principal ou directeur principal si l'on peut s'exprimer ainsi. Il est l'ainé du groupe des propriétaires de *do* (*ba dosãsyã*). Selon J. Capron, il est celui qui est à la tête de l'association de *do*, à la fois prêtre des autels de *do* et responsable, en dernier ressort, de toutes les décisions intéressant la vie de l'association.

Après le prêtre de *do*, viennent les propriétaires de *do* (*ba dosãsyã*) qui forment avec le prêtre de *do*, l'équipe de direction de l'association de *do*. Ceux-ci ont pouvoir de décision sur le groupe des partageurs (*ba kãlaa*) qui suivent de façon hiérarchique les *dosãsyã*. Mais les

kōlāa siègent généralement au conseil des anciens pour rapporter les décisions prises aux membres des différentes classes d'âges. Donc c'est une direction d'une équipe de responsables assez large qui décident ensemble dans l'association de *do* comme d'ailleurs la direction du village par le chef du village assisté par un conseil des anciens. C'est pourquoi J. Capron écrit : « *En pratique, la direction de l'association est, très généralement, collégiale – assurée par le doso et les dosāsyā, eux-mêmes assistés et, dans une certaine mesure, contrôlés, par les dokālaa* » (J. CAPRON, 1973, p 260)

Après cette équipe de direction, suivent les différentes classes d'âges ci-dessus évoquées. Chaque classe supérieure à un pouvoir de décision sur une classe inférieure. Et à l'intérieur de chaque classe d'âge il y a un chef, appelé généralement par le terme *kāla*, qui a pouvoir de décision sur les autres membres de la classe d'âge. Ainsi est organisée, de façon hiérarchique, la gestion de l'association de *do*.

Pour ce qui concerne les sanctions dans l'association de *do*, toute classe d'âge supérieure peut sanctionner les jeunes d'une classe d'âge inférieure si leurs tâches ne sont pas ou mal accomplies. En général, les pénalités consistent soit à donner une certaine quantité de dolo soit à exécuter une certaine activité communautaire. J. Capron fait cas de la sanction en s'intéressant aux *laalēba kiāsyā* et aux *laakokoba* au niveau du transvasement du dolo : « *Il arrive que les cadets ayant commis une faute grave, les laakokoba les contraignent, alors même que la bière de mil a déjà été transvasée dans les jarres sacrées, de vider celles-ci et d'offrir la bière de mil dans les jarres profanes (en rendant publique la faute de leurs cadets – les jarres sacrées sont déposées, vides, devant la maison de do -, les laakokoba provoquent la réunion des instances supérieures de l'association d'âge et la mise en accusation des coupables* » (J. CAPRON, 1973, p 258). Cependant toute décision prise à un niveau donné doit être annoncée aux propriétaires de *do ba dosāsyā* parmi lesquels se trouve le chef ou prêtre de *do wo donyuso* pour qu'ils soient au courant de ce qui se passe au sein de l'association.

3. L'analyse de la gestion opérationnelle du culte de *do*

Le management opérationnel, tel que défini théoriquement, apparait dans la gestion de l'association de *do*. En effet, la stratégie de

l'association de *do* est l'orientation générale qui cadre les mouvements des acteurs qui y interviennent. Cette stratégie est appliquée dans la gestion opérationnelle de l'association à travers la pratique des différents rites de *do*. Tous les acteurs de l'association allant des *sodaba* aux *donikiã* se mettent ainsi en action avec toutes les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des activités en respectant bien sûr les trois dimensions à savoir la dimension organisationnelle, la dimension technique et la dimension humaine.

3.1. La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle fait référence à tout ce qui est lié à l'organisation et la coordination des activités au sein de la structure. Cette dimension apparaît dans la gestion de l'association de *do* à travers l'organisation de chaque classe d'âge qui est coordonnée par un *kãla* et aussi à travers l'organisation de l'association en générale coordonnée par le *donyuso*, le prêtre de *do*. Les différentes activités au sein de l'association sont, à cet effet, coordonnées par des acteurs cibles. Cette dimension repose sur deux aspects :

- L'organisation de l'attribution des ressources :

Cet aspect dans l'association de *do* est très bien organisé dans la mesure où chaque activité en son sein fonctionne à travers des ressources nécessaires. Des rites d'initiation jusqu'aux rites de la sortie des masques, les acteurs de l'association fournissent le nécessaire dans chaque activité pour favoriser sa mise en œuvre. D'abord, dans les activités d'initiation, les ressources nécessaires sont fournies par les jeunes soumis à cette pratique. Ainsi le sorgho utilisé pour le to et les poulets à immoler lors des enseignements qui servent également de viande sont apportés par les *paruba*, les néophytes soumis aux épreuves initiatiques. Ensuite, dans les activités du *do* rhombe, le sorgho utilisé pour la bière de mil et le to est celui cultivé, entretenu et récolté dans le champ du prêtre de *do* par les *paruba*, les *sodaba* et les *sodabakiã.sya* lors des travaux communautaires. Les poulets pour les sacrifices sont fournis par les chefs de familles qui ont intégré l'association. Enfin, dans l'activité de la sortie des masques, les principales ressources sont les feuilles des arbres. Nous pouvons dire à ce niveau que bien que ces ressources proviennent de la nature, les hommes de *do* notamment ceux qui vont en brousse fournissent des efforts pour couper ces feuilles. En plus, le choix de la période des

activités de sortie des masques n'est pas fortuit. Le choix de la période favorise la disponibilité des feuilles nécessaires pour mener les activités de la sortie des masques. Ainsi l'allocation des ressources dans chaque activité est favorable à la bonne marche de l'organisation des rites de do.

- **La coordination de l'action des différents services de la structure :**

Cet aspect est également pris en compte dans la gestion de l'association de *do*. Les différents services ou domaines d'activités de la structure ou de l'association sont coordonnés. D'abord, toute l'entité associative est coordonnée de manière générale par le prêtre de *do*, *wo donyuso*, le Manager même de l'association. Toutes les activités de l'association sont à son contrôle. Cependant, comme dans la majorité des structures, le manager à lui seul ne peut pas contrôler l'effectivité des activités, il responsabilise certains acteurs pour favoriser la fluidité du contrôle et c'est le cas dans l'association de *do*. En effet, la majorité des activités et services dans l'association de *do* sont à la coordination d'un acteur choisi au sein de l'association. Dans chaque classe d'âge, les tâches sont coordonnées par son *kāla*. Par exemple, pendant la sortie des masques, chaque classe d'âge doit fournir un certain nombre de danseurs masqués et ceux-ci sont choisis par le chef de la classe d'âge, le *kāla* du groupe et les autres membres de la classe d'âge participent à l'habillage des danseurs. Cela souligne le rôle de coordonnateur du *kāla* dans l'activité de sortie des masques. Ensuite, pendant les activités du rhombe, il y a les *laakokoba*, c'est-à-dire ceux chargés de vider les jarres. En effet, les *laakokoba* sont chargés de contrôler le transvasement, dans les jarres sacrées entreposées dans la maison de *do* par les *laaleba*, ceux qui cotisent le tabac. Ce service de transvasement est ainsi coordonné par les *laakokoba*. On peut noter, enfin, la coordination des activités des rites d'initiation. En effet, la première activité des rites d'initiation c'est-à-dire le pilage du mil ou sorgho et la troisième et dernière activité notamment le port des masques sont sous la coordination du groupe des *kālaa*. L'activité ou le service qui est consacré aux enseignements des racines de *do* aux néophytes est coordonné par le prêtre même de *do*, *wo donyuso*, chargé d'opérer sur les différentes divinités de *do*.

3.2. La dimension technique

Cette dimension concerne la gestion technique liée à la qualité des prestations et du matériel de la structure. La question de la qualité des prestations n'est pas en reste dans la gestion de l'association de *do*. Ainsi, cette dimension technique est, d'une manière ou d'une autre, l'une des préoccupations des acteurs de l'association à travers les différents services et activités au sein du groupe. Les différents coordonnateurs des services et activités sont, en principe, les techniciens de ses domaines. Ils évaluent la qualité des prestations et sanctionnent quand ils jugent le service mal exécuté. Nous l'avons évoqué à travers, par exemple, le transvasement du dolo. Cette dimension technique permet de :

- **Répondre aux impératifs de qualité :**

Dans la gestion des rites de *do*, toutes les activités sont menées avec rigueur ; la question de la qualité des prestations relève de l'honneur de tout le village entier. De l'initiation aux activités de sortie de masques, les dignitaires de *do* invitent généralement leurs collègues des villages voisins pour y participer. Ces invités viennent surtout observer la qualité des prestations des acteurs de *do* du village d'accueil. Pour ce faire, tous les acteurs intervenant dans les domaines tels que le tournage du *do* rhombe, l'habillage des masques, la danse, etc. fournissent des efforts pour éviter le déshonneur de tout le village.

- **Organiser et gérer les différents processus :**

L'organisation et la gestion des différents processus au sein de la structure de *do* est perceptible à travers la répartition des acteurs en classes d'âges et la répartition des tâches. En effet, les différents processus, partant de l'initiation à la sortie des masques en passant par les rites du rhombe, sont gérés techniquement par des acteurs choisis par les dignitaires de *do*. Ainsi, le *kāla* de chaque classe assure la bonne exécution des tâches qui lui sont assignées. Nous l'avons par exemple évoqué à travers le choix des danseurs chargés de porter le masque et l'habillage de ces danseurs. Aussi, selon la répartition des tâches, chaque classe d'âge sait, en fonction des activités, son rôle. Cette organisation et la gestion des processus permettent l'exécution normale des différentes activités de l'association.

- Organiser la circulation de l'information :

L'organisation de l'information descendante et ascendante est un élément très important dans la gestion de *do*. En effet, certains acteurs dans l'association de *do* s'occupent de ce volet. Nous l'avons évoqué à travers les *kālaa*, partageurs et les *kakaa*, griots. Les *kālaa* sont ceux qui jouent le rôle d'intermédiaire entre les dignitaires de *do* et les différentes classes d'âges. Ils rapportent les préoccupations des classes d'âges aux anciens. Ces informations ascendantes permettent au groupe des *donikiã* de tenir compte de ces préoccupations dans leur prise de décision car aucun avis n'est négligé dans la question des rites de *do*. Aussi, ces mêmes *kālaa* qui représentent les classes d'âges auprès des anciens de *do*, pendant certaines rencontres, font le bilan des décisions qui y sont prises. C'est cette tâche que nous avons évoquée plus haut, celle de *dûnuyũkēba* c'est-à-dire ceux qui s'assoient à la porte vers l'intérieur de la maison de *do* lors des sacrifices ou rencontres. Cet aspect de l'information descendante permet à l'ensemble des acteurs de l'association d'être au même niveau d'information. Quant aux griots, ils participent aussi à faire descendre certaines informations venant du prêtre de *do* vers les autres dignitaires à travers leur rôle d'émissaire au sein de l'association de *do*. Ces différentes formes d'informations présentes et fonctionnelles à travers certains acteurs révèlent la prise en compte de l'organisation de l'information descendante et ascendante au sein de l'association de *do*.

La dimension technique de la gestion opérationnelle est ainsi une réalité dans la gestion de l'association de *do* à travers la réponse aux impératifs de qualité, l'organisation et la gestion des différents processus et enfin l'organisation de l'information descendante et ascendante.

3.3. La dimension humaine

La dimension humaine concerne la gestion des ressources humaines de la structure. C'est la dimension la plus importante en ce sens que toute action de la structure doit être menée par des Hommes ; et la qualité des prestations d'une structure dépend également de la qualité des ressources humaines qui y travaillent et le climat social qui prévaut. Quatre aspects sont liés à la gestion de cette dimension :

- **La communication :**

La communication est un élément important dans la bonne marche de toutes relations humaines. Elle favorise la compréhension et l'entente au sein d'un groupe humain. Cet aspect est une priorité dans la gestion de l'association de *do*. En effet, le prêtre de *do*, manager de l'association, met en avant le volet communicationnel dans ses prises de décision d'où la gestion collégiale que nous avons évoquée à travers la participation de tous les acteurs. Ainsi, la fixation même du jour du début des rites de *do* se fait, comme déjà souligné, autour de la bière de mil préparée spécialement pour cette occasion. Le choix du jour n'est pas laissé à la décision du prêtre de *do*, c'est une décision qui relève de l'assentiment de tous les dignitaires de *do* et la participation de toutes les classes d'âges à travers les *kālaa*. En plus, au niveau des différentes fonctions exercées par certains acteurs de l'association, nous avons fait cas de la tâche des griots dans la communication à travers leur rôle d'émissaire dans la société Bwaba en général et de façon particulière dans la gestion de l'association de *do* à Solenzo. De même, le choix des chefs de classes d'âges, appelés communément *kālaa*, est une façon de favoriser la communication entre les classes d'âges d'une part et entre les classes d'âges et les dignitaires de *do* d'autre part dans la mesure où ces chefs dans leur rôle d'intermédiaire font remonter l'information vers les anciens et font également le point des décisions prises par les anciens à leurs camarades de la classe d'âge. Tous ces éléments révèlent la prise en compte de la communication au sein de l'association de *do*.

- **La prévention et le traitement des conflits :**

La prévention et le traitement des conflits est primordiale dans tout domaine où les hommes travaillent en équipe. Et comme l'association de *do* est une structure gérée par des hommes, cette question n'y est pas en reste. En effet, tout cas de conflit remarqué au sein d'une classe d'âge est d'abord souligné au responsable de ladite classe qui tente de le traiter à son niveau. Au cas où celui-ci échoue, il fait part du problème à ses aînés qui, eux aussi, essayent le traitement. L'échec des aînés conduit le problème à un niveau supérieur, c'est-à-dire auprès des dignitaires de *do* qui font appel au chef des forgerons, *ba kaasinyuso*. Celui-ci, comme nous l'avons évoqué plus haut, est le principal gestionnaire des conflits dans la société Bwa. Sa parole est

celle du pardon et personne ne doit, à cet effet, refuser son pardon. C'est dans cette logique que les conflits sont gérés au sein de l'association de *do*. Soulignons que les cas de conflits sont très rares au sein de l'association de *do* dans la mesure où la période des rites de *do* est un moment solennel et tous les acteurs qui y interviennent se comportent de sorte à éviter tout conflit de peur d'être punis par la divinité de *do*.

- **La motivation des acteurs :**

La motivation et l'encouragement sont des facteurs importants dans l'exercice de toute activité chez l'homme. Ils permettent à l'homme de se donner à fond pour mener son activité. Ce qui a comme conséquence le travail bien fait qui aboutit à des résultats positifs. Dans la majorité des entreprises de production qui embauchent des salariés, cette motivation se fait généralement à travers des primes de motivation qui viennent s'ajouter au salaire du travailleur. Dans la gestion de l'association de *do*, cette motivation des acteurs est aussi à la base des résultats positifs qui ressortent à l'issue des activités des rites de *do*. Cependant, contrairement aux structures ou entreprises de production qui usent des primes pour encourager leurs acteurs, ceux de l'association de *do* sont, quant à eux, motivés par les encouragements oratoires des griots et, encore plus, par la culture d'entreprise. D'emblée, les griots sont les spécialistes de la musique, du chant donc des louanges dans la société bwa. En effet, les acteurs de l'association de *do* sont motivés dans leurs activités par les griots à travers les encouragements oratoires basés sur le chant des louanges des acteurs ou travailleurs. Ainsi, les travaux communautaires dans les champs des dignitaires de *do*, la danse lors de la sortie des masques et le tournage du *do* rhombe sont des activités ponctuées de chants de galvanisation et d'encouragement par les griots. Ce qui permet aux travailleurs de se donner davantage dans l'activité qu'ils mènent. En plus, la culture d'entreprise qui est le fait que les acteurs d'une même structure partagent la même ambition, celle de vouloir le bien-être de la structure en menant bien les activités de ladite structure. Cette culture est généralement basée sur les enjeux que les différents acteurs observent, c'est-à-dire les retombées positives dont tout un chacun est conscient. C'est effectivement cette culture qui anime les acteurs de l'association de *do* et qui apparaît comme une source de motivation chez les individus. En effet, les Bwaba sont persuadés du pouvoir

suraturel de *do* de commander la pluie, la végétation, le monde animal, de même, de sa présence purificatrice auprès de la société humaine en restaurant périodiquement cet équilibre toujours précaire, entre le règne animal et celui des humains. Ainsi, cette conscience des faveurs engendrées par *do*, galvanise tous les acteurs qui y interviennent dans le bon accomplissement des tâches qui leur sont assignées. Ces faveurs de *do* sont en quelque sorte le salaire ou la récompense que les acteurs gagnent en ce sens que la bonne saison agricole à travers de bonnes pluies et la purification de la société humaine à travers l'éradication des maladies et des esprits maléfiques permettent aux individus de vivre heureux dans la société. C'est effectivement cette récompense qui motive les acteurs de *do* à l'image d'un acteur d'entreprise motivé par des primes salariales.

La gestion opérationnelle de *do* ainsi développée conformément au système de management opérationnel sous ses différentes dimensions notamment organisationnelle, technique et humaine, nous permet de dire que les acteurs de *do* fonctionnent sous un angle managérial sur le plan opérationnel. De façon générale, le management existe dans la gestion de l'association de *do* à travers le volet opérationnel ci-dessus développé. Il nous revient, à présent, de chercher à identifier le type de management adopté dans cette gestion car tout management dans sa forme obéit à un type managérial donné.

4. Le management participatif et/ou coopératif dans la gestion du culte de *do*

Contrairement au modèle de management tayloriste (J. TAYLOR), qui, à la fin du XIXe siècle, avait pour but la production de masse et considérait le travailleur comme un outil de production, les théoriciens du management participatif ont apporté une vision plus humaine. Au début du XXe siècle, les premiers auteurs de l'école des relations humaines ont mis en avant la nécessité pour les employés de participer à la gestion courante de l'entreprise et à ses décisions. Ils remettent ainsi en cause le modèle classique présenté par Taylor.

La notion de participation pour développer une véritable conception du management dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise et contribuer à la performance collective a été l'objet d'étude de bon nombre d'auteurs. Ainsi, l'étude des

pratiques de certaines entreprises, dans les années 1990, a pu permettre de définir différentes formes de participations présentées par Jacques Rojot :

- La participation au profit ;
- La participation à la propriété de l'entreprise ;
- La participation à la prise de décision de gestion ;
- La participation à l'amélioration des conditions de travail ;
- La participation à la dynamique de développement de l'entreprise ;
- La participation à l'ordre civique de l'entreprise, c'est-à-dire à la responsabilisation.

Le management participatif a, en effet, une vision générale de mobiliser à travers la culture d'entreprise et de responsabiliser tous les collaborateurs autour des objectifs de l'entreprise ou de l'organisation. Les gestionnaires de l'association de *do* appliquent le management participatif dans la gestion de leur structure selon les éléments théoriques. En effet, le manager de l'association c'est-à-dire le prêtre de *do* (*donyuso*), accorde une place importante à l'ensemble des acteurs avec qui il travaille. Ou encore dirons-nous que chaque acteur de l'association de *do* a une place de choix au sein de la structure. Ainsi, chacun dans sa position participe activement à la gestion de l'association. Cette participation est remarquable à plusieurs niveaux de la gestion.

D'abord, soulignons cette notion de management participatif à travers le choix même du jour qui marque le début de la cérémonie des rites de *do*. En effet, le prêtre de *do* (*donyuso*) qui apparaît comme le premier responsable de l'association de *do* et selon J. Capron celui qui est à la tête de l'association de *do*, à la fois prêtre des autels de *do* et responsable, en dernier ressort, de toutes les décisions intéressant la vie de l'association, pouvait en ses qualités de leader choisir le jour lui seul et assumer. Cependant, la gestion participative prévue dans l'association de *do* par les ancêtres l'interdit de prendre cette décision à lui tout seul car selon les Bwaba, il y a des jours favorables et ceux défavorables à ces types de cérémonies. Le choix d'un mauvais jour de la part du prêtre de *do* lui incombe au cas où des désagréments surviendraient. C'est pour cette raison que la participation des membres du groupe de *donikiã* (les anciens de *do*) et du groupe des

kālaa (les partageurs) au choix du jour est nécessaire. Parmi eux, il y a des *wississāsyā* (ceux qui connaissent les jours) qui ensemble décident du jour favorable au début des cérémonies des rites de *do*. Ce volet de participation convient à une des formes de participation citées par J. ROJOT notamment celle de la participation aux prises de décisions de gestion. A l’instar d’une entreprise culturelle moderne qui peut manquer de spectateurs en faisant de mauvais choix de jours de spectacles, les rites de l’association de *do* peuvent également connaître des difficultés dans leur exécution par le choix d’un jour défavorable. La pertinence de la participation à la décision du choix du jour se pose avec acuité en ce sens que les différents points de vue permettent de choisir un jour qui verra la réussite des activités de *do* donc la bonne marche de l’association de *do*.

Ensuite, O. Gélinier dans son ouvrage, *Le secret des structures compétitives* (1977, éditions hommes et techniques), propose quelques principes de “management moderne”, basés sur l’efficacité, en particulier dans la prise de décision. Pour lui, l’entreprise doit s’adapter à son environnement et assurer une grande mobilité verticale. L’initiative des collaborateurs et leur participation aux prises de décision pourra permettre la motivation et donc le profit. Dans l’association de *do*, cette participation aux prises de décision favorise également la participation au profit, l’une des formes de participation évoquées par J. ROJOT. En effet, tous les acteurs de *do* bénéficient des retombées positives qui découlent du choix du jour favorable car la bonne exécution des rites leur procure une certaine joie et éventuellement une certaine assurance de vivre dans de bonnes conditions environnementales. Les profits soulignés trouvent leur sens dans le pouvoir de *do* de purifier le village en neutralisant tout ce qui concourt à l’anéantissement de la quiétude de la population pour laisser la place à ce qui contribue à la bonne marche de la société. Ainsi, comme il engage tout le village avec la participation de tous les lignages, chaque individu, selon sa place et son rôle dans la société, profite d’une manière quelconque de ses bienfaits.

En outre, la participation à la propriété de l’entreprise, qui est une autre forme de participation figurant dans les différentes formes évoquées par J. ROJOT, contribue au bon fonctionnement d’une structure de gestion dans la mesure où l’acteur qui se sent appartenir à une structure est motivé dans l’exécution des tâches qui lui sont

confiées. Dans l'association de *do*, tous les acteurs (initiés) sont entièrement des membres appartenant à *do*. Ils participent activement au service de *do* et trouvent leur compte dans la gestion. Ils sont à cet effet motivés du fait d'appartenir à l'association depuis leur initiation. C'est éventuellement dans cette optique que Hogg rappelle que "*le groupe est une collection restreinte d'individus qui interagissent pour réaliser une tâche ou satisfaire des buts communs et leur sentiment d'appartenance au groupe donne un sens à leur action et les motive*" (Hogg, 1987). C'est ce sentiment d'appartenance des acteurs à l'association de *do* qui favorise la mise en œuvre efficace et efficiente des activités de la structure. Ce sentiment est une sorte de motivation à travers la culture d'entreprise qui guide les différents acteurs vers des buts communs. Dans la même veine, le professeur américain William Ouchi souligne que quand l'individu est inclus dans le groupe, cela renforce la responsabilité collective et le sentiment d'appartenance et l'entreprise s'apparente à un clan où tout le monde est focalisé sur un objectif commun. De là naît une véritable culture d'entreprise. De ce fait, comme la gestion de *do* implique tous les acteurs de l'association, chaque individu se sent impliquer et c'est ce qui favorise le courage et la motivation dans l'exécution des activités.

En plus, la gestion de *do*, telle que décrite, implique la participation à l'ordre civique de la structure qui est, une fois de plus, l'une des formes de participation évoquées par J. ROJOT. En effet, dans la logique de l'organisation de l'association de *do* en classes d'âges, on peut affirmer que chaque classe d'âge participe à l'ordre civique de l'association à travers les *kâlaa* (les chefs des classes d'âges). Chaque *kâla* au sein de sa classe d'âge veille à la bonne organisation des activités confiées à leur groupe. Le choix des danseurs qui porteront les masques ainsi que leur habillage sont des exemples palpables qui justifient qu'au sein de chaque groupe, le respect des lois et règles de l'association est pris en compte d'où la participation à l'ordre civique de l'association, c'est-à-dire à la responsabilisation. De même, selon les grades dans la logique des classes d'âges, un groupe de classe supérieure peut veiller à la bonne exécution des tâches confiées à un groupe de classe inférieure. Le cas du transvasement du *dolo* (la bière de mil) exécuté par les *laalebakiâsya* et contrôlé par les *laakokoba* est un exemple qui vient renchérisser la question de la participation à l'ordre civique de

l'association. Au-delà de ces exemples, nous avons aussi les masques de fibres qui jouent un rôle d'ordre social à travers le respect et le maintien de l'ordre social. Pour confirmer notre affirmation, nous citons une fois de plus J. Capron qui dit :

« les masques de culture, les masques de fibres, en dehors de leurs attributions proprement religieuses, veillent en certaines circonstances et selon des modalités fixées par la coutume, au respect de l'ordre et des valeurs sociales (ils sont, durant la grande saison des fêtes – février à août- , les gardiens de la paix du villages ; ils surveillent la bonne exécution des travaux communautaires ; enfin, ils interviennent, le cas échéant, dans l'application des sentences prononcées par les différents tribunaux coutumiers. »

Ce volet qui concerne les masques de fibres souligne la participation des porteurs, notamment les *sodabakiãsyã*, à l'ordre civique de l'association de *do*. Tous ces acteurs que nous avons évoqués contribuent à l'implication de cette forme de participation notamment la participation à l'ordre civique dans la gestion de l'association de *do*.

La gestion de *do*, telle que décrite, est en elle-même une gestion participative dans son ensemble. En effet, au-delà des acteurs repartis en classe d'âge, d'autres acteurs du village y interviennent, notamment les chefs de lignages. Ces acteurs, comme nous l'avons évoqué dans le déroulement des rites du rhombe, participent au bon déroulement des rites de l'association. C'est à travers ces chefs de lignages que nous voyons une participation qui transcende le cercle clos de l'association. Cette transcendance du cercle de *do* s'explique par le fait que, même si ces chefs de lignages appartiennent ou sont membres de l'association à travers leur appartenance à une classe d'âge donnée, ils interviennent au second jour des rites du *do* rhombe en tant que chef de lignage chargé d'opérer lors des sacrifices aux ancêtres du lignage. On voit, à travers l'intervention des chefs de lignages, une sorte de coopération entre l'association de *do* et les différents lignages du village. D'où le management coopératif. Selon Stéphanie Dameron, in *La dualité du travail coopératif, revue française de gestion, 2005*, « la coopération peut être approchée de deux manières, complémentaire et communautaire, ce qui fait que le travail coopératif est dual ». L'auteure démontre que ces deux approches s'entremêlent. Alors que dans un système de coopération complémentaire, les individus différents s'associent dans une logique

de gain, la coopération communautaire rassemble des individus fortement ressemblants, avec une identité commune.

Notre cas s'inscrit largement dans le système de coopération communautaire dans la mesure où les acteurs dont il est question appartiennent ou se reconnaissent dans une identité commune. En effet, les responsables des différents lignages du village et ceux de l'association de *do* sont tous des acteurs d'une même communauté qui ont des objectifs convergents notamment la bonne marche de la communauté et la sauvegarde de l'identité bwa. Ils se reconnaissent dans les mêmes valeurs traditionnelles et socioculturelles. Ainsi, cette coopération entre l'association de *do* et les différents lignages du village renforce les résultats des objectifs poursuivis par les acteurs. En effet, *do* qui a une puissance du maintien de l'ordre social se voit alors renforcer par les ancêtres des différents lignages qui ont, eux-aussi, une capacité d'agir dans la vie des hommes de la communauté. Cette coopération permet d'élargir la gestion de l'association de *do* dans tout le village dans l'objectif de renforcer les résultats attendus par toute la communauté villageoise. Les différents résultats positifs engrangés par l'association de *do* trouvent leur explication dans ce système de gestion participative et/ou coopérative. Cette gestion de *do* rentre en droite ligne avec les systèmes de management participative et coopérative tels que appréhendés par les théoriciens qui se sont investis dans l'étude de ces formes de gestion.

Conclusion

Au sortir de notre réflexion, nous avons pu comprendre le mode d'organisation et de gestion de l'association de *do* dans le village de Solenzo. Cette organisation rigoureuse caractérise l'importance de ce culte dans la vie des individus de cette communauté. Les différentes classes d'âge au sein de cette association favorisent la bonne exécution des différentes tâches lors des activités. La hiérarchisation des acteurs de l'association de *do* confie la direction aux anciens et place le prêtre de *do* au sommet de cette direction. L'analyse de cette organisation leur confère, dans la gestion de l'association, un rôle managérial. Les outils d'analyse du management opérationnel ont avéré que la gestion de l'association s'inscrit dans un système managérial.

La gestion opérationnelle de l'association de *do* obéit également aux normes établies dans le système de management opérationnel moderne. Ainsi, la dimension organisationnelle, la dimension technique et la dimension humaine sont toutes prises en compte, chacune dans sa spécialité, dans la gestion de l'association de *do*. Ce qui confirme la gestion managériale de l'association de *do* tel que les théoriciens du management l'ont développé.

L'étude du type de management adopté dans la gestion de l'association de *do* nous a conduit à aboutir sur un management du type participatif et /ou coopératif. L'association de *do* obéit à une gestion collégiale des acteurs où le point de vue de tout un chacun est pris en compte. Cette forme de participation intervient principalement dans les prises de décision. Le prêtre de *do*, malgré sa responsabilité de premier acteur de l'association, consulte ses membres avant toute prise de décision importante. La participation de tous les acteurs à tous les niveaux des activités de mise en œuvre des rites de *do* confirme la gestion participative de l'association. Au-delà du cercle clos de l'association, nous avons la contribution des différents chefs de lignages du village à travers une forme de coopération entre ces lignages et l'association de *do*. Ces chefs de lignages apportent leur concours à la bonne exécution des rites de *do* et cette coopération renforce d'une manière ou d'une autre les résultats attendus par les acteurs de *do* dont la faveur couvre toute la communauté villageoise. Ce qui nous a permis de conclure que le management participatif et/ou coopératif est celui pratiqué par les acteurs de l'association de *do*.

Bibliographie

AGIST Philippe et TARONDEAU Jean Claude (2003), *Manager les activités culturelles*, revue française de gestion /1 (n°142), pp 103-112.

BEAUD Stéphane et WEBER Florence (2003), *Guide de l'enquête de terrain, Produire et analyser des données ethnographiques*, Ed. LA DECOUVERTE, Paris XIIIe.

CAPRON Jean (1957), *Quelques notes sur la société du do chez les populations Bwa du cercle de San*, journal de la société des africanistes, Paris, XXVII, fasc. 1, pp 81-129.

CAPRON Jean (1973), *Communautés villageoises Bwa -Mali – Haute-Volta-* Tome I – fascicule 1, Paris, Institut d’ethnologie, Musée de l’Homme.

DAMERON Stéphanie (2005), *La dualité du travail coopératif*, revue française de gestion, Vol.158, pp. 105-120.

HERMEL Philipp (1988), *Le Management participatif : sens, réalités, actions*, Ed. Organisations, Paris.

GELINIER Octave (1968), *Direction participative par objectifs*, Ed. Hommes et techniques, Paris.

GELINIER Octave (1972), *L’Entreprises créatrice*, Ed. Hommes et techniques, Paris, 1972.

GELINIER Octave (1977), *Le secret des structures compétitives*, Ed. Hommes et techniques, Paris. ROJOT Jacques (1995), *Les Nouvelles stratégies sociales des entreprises : les modes de gestion participatifs*, Dalloz. TANOU Etienne (1988), *Economie cotonnière, immigration et processus de mutation capitaliste dans les sociétés agraires des savanes Ouest-Africaines : le cas des Bwa « pwesya » de la région de Solenzo (Burkina Faso)*, Thèse de doctorat, Université de Tours

UNESCO (2005), *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, Paris.