

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 27 (1969)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le concept fonctionnel du commandement d'Irving Knickerbocker dans le tiers monde : un essai d'interprétation d'une image de chef contradictoire dans un milieu vietnamien restreint (petits groupes)  
**Autor:** Van-Thuan, Pham  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136470>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **Le concept fonctionnel du commandement d'Irving Knickerbocker dans le tiers monde :**

**Un essai d'interprétation d'une image de chef contradictoire dans un milieu vietnamien restreint (petits groupes)**

Pham Van-Thuan  
chargé de cours, Université de Lausanne

Les responsables des pays en voie de développement paraissent se heurter à trois principaux obstacles internes dans leur volonté de bâtir le devenir économique, social et politique de leur nation. Le premier obstacle concerne les problèmes de « l'épargne-investissement », le deuxième ceux de la reconversion des structures sociales archaïques et le troisième, ceux de la direction et de l'organisation efficace des affaires à tous les échelons du pays. C'est ce que les psychosociologues du développement appellent le « leadership-management ».

Le « leadership-management » est particulièrement important, car c'est bien par lui que les deux autres obstacles pourraient trouver leur solution. Prenons par exemple l'investissement: celui-ci ne s'avère rentable que s'il est bien orienté et les entreprises ne fonctionnent correctement que si elles sont placées sous l'égide d'une équipe de personnes dynamiques et compétentes certes, mais surtout dotées de qualités exceptionnelles de chef.

Ainsi, le sous-développement trouve ses causes profondes dans la pénurie d'hommes compétents et de méthodes judicieuses, et non pas dans le manque de richesses matérielles. Et l'ironie du sort veut que le transfert des connaissances et des expériences dans ce domaine s'avère particulièrement difficile parce que les qualités de chef exigées varient très largement d'un milieu socio-culturel à l'autre.

Un bon directeur d'entreprise européenne n'est pas forcément un chef adéquat pour l'Africain ou l'Asiatique. C'est là un problème qui nous paraît tellement évident, et pourtant il n'a été reconnu comme tel explicitement que depuis quelques années<sup>1</sup>. Des études concrètes et sérieuses consacrées à ce sujet font cruellement défaut. Conséquence pratique de cette situation: les erreurs monumentales se multiplient avec leur aboutissement logique, à savoir un gaspillage consciencieux au sein d'une misère accueillante. Un champ de recherche en psychologie sociale s'ouvre à nous; son urgence n'est plus à démontrer.

Considérons maintenant les structures institutionnelles modernes avec leurs statuts de chef correspondants dans les pays en voie de développement: elles ont été transplantées artificiellement de l'extérieur par ces pays ou bien sont des reliquats de l'époque coloniale. D'une façon ou d'une autre, les attributs attachés à ces statuts de chef ne peuvent pas non plus correspondre à la personnalité réelle des autochtones. En termes plus spécifiques, ils ne répondent pas de manière heureuse à l'attente

---

<sup>1</sup> MILNE RAYMOND: *L'autorité est une ressource* dans *Perspectives in Management*, Turin, Centre international de Turin, sans date.

(expectation) des subalternes du milieu socio-culturel intéressé. Il en résulte un phénomène frappant: les dirigeants à statut moderne ont souvent beaucoup de peine à maintenir le contact avec leurs « dirigés ». Ils ont de réelles difficultés à inspirer confiance à ceux-ci, à susciter leur adhésion effective, à provoquer l'enthousiasme général pour ébranler dès l'abord l'inertie de tout processus de développement. Cette inadéquation dans la relation « chef-subalterne » s'observe à tous les niveaux de la vie politique autant qu'administrative, sur le plan gouvernemental comme sur celui plus restreint de l'entreprise ou de l'atelier d'usine <sup>1</sup>. C'est là ce que nous appelons la distorsion psycho-sociologique: « Comportement humain — statut social. »

C'est cette distorsion qui est en grande partie, à notre avis, responsable, sociologiquement parlant, du vide qui sépare les gouvernants des gouvernés. C'est aussi cette distorsion qui neutralise les efforts les plus méritoires mis en œuvre dans la lutte contre la misère.

Guidés par cette idée, nous sommes préoccupés au Centre international de Turin <sup>2</sup> par un problème à la fois théorique et pratique (intérêt et orientation personnels).

*Sur le plan théorique*, nous cherchons à dégager l'image du chef autochtone dans certains milieux socio-culturels des pays en voie de développement. Il s'agit de cerner les différentes qualités de chef (surtout extra-professionnelles) que les autochtones s'attendent à trouver chez qui les commandera.

*Sur le plan pratique*, nous espérons que cette image de chef nous permettra d'améliorer la relation « chef-subalterne », de dénouer la distorsion « comportement humain-statut social » dans les diverses organisations des pays du tiers monde.

Nous allons aborder maintenant le problème du chef envisagé de façon générale. Cette orientation peut étonner au premier abord parce qu'il y a une grande variété de chefs; les qualités indispensables aux uns ne le sont pas forcément aux autres. Un chef politique ne se comporte pas de la même manière que celui d'une entreprise ou d'une église paroissiale. Cette orientation peut toutefois s'expliquer vu l'objectif que nous nous fixons: nous voulons mettre en relief le caractère commun (dénominateur commun) de certaines qualités non professionnelles du chef. C'est dans cette perspective que l'article qui va suivre se propose de relater deux expériences réalisées dans ce domaine.

I) La première est faite au Centre international de Turin où les interviews d'un groupe formé d'Africains, d'Asiatiques et de Sud-Américains permettent de dégager une certaine image de chef.

II) La deuxième est faite auprès des Vietnamiens de l'Université de Lausanne. L'image du chef décelée dans ce cadre est particulièrement contradictoire.

---

<sup>1</sup> ARDOINO J.: *Sur quelques aspects psychologiques des problèmes de communication et d'information dans les groupes de travail et les organisations*, Bordeaux, IAE, 1961. LAPASSADE G.: *Groupe organisation et institution*, Paris 1967.

<sup>2</sup> L'auteur est collaborateur du Centre international de Turin dont une des activités les plus importantes est le management et le tiers monde. Actuellement c'est M. Philippe Blamont qui est directeur du Centre et M. Raymond qui est le chef des programmes d'études.

I) *L'image de chef dégagée des interviews d'un groupe formé d'Africains, d'Asiatiques et d'Américains du Sud.*

a) *Comment poser le problème ?*

Le phénomène de l'autorité du chef et du processus de commandement ont été abordés de façon scientifique depuis la fin de la seconde guerre mondiale, sous plusieurs aspects très variables, suivant les intérêts et la personnalité de l'auteur. Nous allons aujourd'hui nous appuyer sur la conception fonctionnelle de commandement de Irving Knickerbocker<sup>1</sup>, ce choix tenant à ce que celle-ci nous paraît :

- tout d'abord la plus réaliste des théories formulées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale,
- ensuite, à même de nous offrir un modèle d'analyse parfaitement opérant.

Cette conception peut se définir de façon à la fois positive et négative.

Négativement, elle se définit en s'opposant à la notion de chef symbolique qui évoque l'image prestigieuse du père, protecteur et juge, mais profondément enfouie dans l'inconscient humain. Elle rejette cette thèse parce que celle-ci n'explique en rien le processus du commandement, parce qu'elle se contente simplement de proposer « des stéréotypes de chef »<sup>2</sup>.

Positivement, elle se définit en considérant le chef non pas comme une « entité abstraite, isolée du contexte groupal et dotée de certaines caractéristiques mystérieuses ou magiques ». Pour elle, le chef d'un groupe ne peut être considéré comme tel que dans ce groupe. En jargon de métier, il est chef, ou plutôt, il tient son statut de chef dans le groupe non pas parce qu'il est compétent et doté d'une forte personnalité, mais parce que sa compétence comme sa forte personnalité sont adaptées à la dynamique du groupe ou, en termes plus pratiques, parce qu'elles sont considérées comme un moyen (de façon consciente ou non) adéquat pour satisfaire les besoins du groupe (dans un sens très large = besoins psychologiques, sociaux, économiques). Ce qu'il importe de souligner ici, c'est que les qualités de chef, considérées comme moyen, ne favorisent son commandement que si elles permettent d'atteindre le but final du groupe : ses besoins. Bref, le commandement du chef résulte de la relation fonctionnelle entre lui et ses subordonnés dans des circonstances bien déterminées. Son autorité est d'autant plus grande qu'il réussit mieux à satisfaire les besoins du groupe (dans leur quantité, qualité et harmonie) y compris ceux du chef lui-même.

Vu notre objectif initial (à savoir l'image du chef chez les subordonnés), nous allons restreindre le cadre de notre discussion en nous occupant seulement des besoins des membres à l'exclusion de ceux du chef (quels sont les besoins qui poussent le chef à commander ?).

---

<sup>1</sup> IRVING KNICKERBOCKER : « Leadership : A Conception and Some Implications », in *Leadership in Action*, National Training Laboratories, Washington 1961.

<sup>2</sup> Nous ne partageons pas cette idée.



Une deuxième restriction s'avère utile aussi, celle de constater que le schéma très large de Irving Knickerbocker nous met en face de trois alternatives: ou bien un chef essaie de se faire des disciples qui forment un groupe autour de lui (ex.: groupe religieux); ou bien un groupe donne élit son chef (ex.: parti politique dans un système démocratique); ou bien encore, un chef est nommé <sup>1</sup> dans un groupe dont les membres ne sont membres que parce qu'ils trouvent dans ce cadre un emploi ou une activité qui répond à leurs besoins (en terme relatif). Nous éliminons les deux premières possibilités. Ce choix est motivé par le fait que c'est la troisième qui est la situation la plus fréquente.

b) *Comment démarrer sur le plan technique ?*

L'objectif de notre recherche ainsi que le concept fonctionnel de commandement sont clairement exposés aux membres de notre équipe composée d'une vingtaine <sup>2</sup> de boursiers du Centre international de Turin (cette équipe est divisée en deux groupes de dix personnes) de la session de janvier 1967; nous adoptons la technique « d'interview de groupe » comme méthode pour dégager les images de chef. Il ne s'agit pas encore, à l'étape présente, de procéder d'une façon systématique, mais plutôt à titre expérimental avant d'envisager, dans une deuxième étape, une interview plus rigoureuse (interviews de groupe dans le cadre vietnamien).

L'interview de groupe comporte un très grand avantage: celui de nous permettre, non pas de recueillir des renseignements formels, de nature dite « objective », mais au contraire de saisir ce que les participants ont vécu, ou éprouvé à propos d'un problème ou d'une situation donnée au cours de leur vie ou au cours d'une partie de leur vie. Et cela même si ces expériences n'ont pas été vécues de manière consciente. L'interview de groupe permet, si elle est bien menée, d'élucider des données psychologiques souvent, sinon toujours, confuses qui sont de l'ordre du vécu et non pas de l'ordre de la conscience claire et réfléchie. Cette technique (interview de groupe) répond donc à notre situation. Mais relevons tout de suite qu'elle suppose une méthode d'animation (moniteur ou animateur) particulière et une habileté exceptionnelle (méthode de reformulation, question-écho, question-miroir, reflet-élucidation, question-test, renvoi synthèse, question et relance...) <sup>3</sup>. Nous vous invitons à consulter à ce propos notre bibliographie <sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Il peut être élu par quelqu'un d'extérieur au groupe.

<sup>2</sup> Nous sommes une vingtaine de personnes venant de plusieurs pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine. L'âge moyen du groupe est 38 ans. Ces boursiers sont des personnes ayant dans leur pays respectif des postes de responsabilité: directeur d'école technique, responsable de planification, moniteur dans un centre d'animation rurale...

<sup>3</sup> Pour plus de détail dans l'explication des méthodes, veuillez consulter Muchielli: *La conduite des réunions*, Librairies techniques et Entreprises modernes d'édition, Paris, 1967; AUBRY et SAINT ARMAND: *Dynamique des groupes*, Paris, Ed. universitaires; OSBORNE: *Imagination créatrice*, Paris, Dunod, 1962.

<sup>4</sup> Nous aimerions exprimer notre reconnaissance à M. Alfred Delattre, directeur de la section « formation professionnelle » du Centre international de Turin qui a bien voulu nous éclairer en nous faisant part de ses profondes réflexions sur la dynamique des « groupes T » et l'enseignement.

Pour ne pas surcharger le texte, nous n'exposerons pas ici comment nous avons organisé ces séances d'interview<sup>1</sup>. Nous relatons tout de suite quelques idées recueillies.

c) *Que se dégage-t-il des interviews de groupes ?*

Nous pouvons résumer les renseignements en trois points:

1. Face à la profusion anarchique d'expressions décrivant les différents attributs du chef, nous invitons les participants à les grouper suivant un certain ordre (à leur choix). Voici le résultat présenté sous forme de tableau (I). Il est divisé en trois parties correspondant aux diverses catégories d'attributs:

- a) la 1<sup>re</sup> catégorie est de caractère moral.
- b) la 2<sup>e</sup> catégorie est de nature « guide ».
- c) la 3<sup>e</sup> catégorie est placée sous la rubrique « autres ».

Tableau I

(a) Attributs de caractère moral	(b) Attributs de caractère « guide »	(c) Attributs « autres »
chef-justice chef-confiance chef-valeur morale chef intègre chef aimé chef-prestige chef impartial chef-équité	chef-guide chef-section chef-protection chef-éclaireur	chef dynamique chef actif chef ambitieux chef compétent chef moderne <sup>1</sup> chef professionnel <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Le qualificatif « moderne » est compris, chose curieuse, comme synonyme de « professionnel ».

Les attributs qui prédominent et que les participants soulignent avec force sont de caractère moral et éthique [voir tableau I, a) et b)]. Ce qui étonne l'observateur c'est que ces attributs sont régulièrement, sinon systématiquement, opposés à d'autres de nature professionnelle et psychologique (voir tableau I, c), comme s'ils voyaient un antagonisme entre eux. Ainsi, nous entendons les expressions suivantes se succéder: « Il faut un chef intègre » dit A — « Mais aussi un chef dynamique » réplique B. « Nous voulons un chef impartial et de toute confiance, un guide et une lumière », proclament les uns. « Il faut qu'il soit en même temps compétent et ambitieux » répondent les autres... La discussion aboutit souvent à des situations très confuses dans lesquelles les attributs du chef se compliquent de plus en plus. Les expressions deviennent floues et la pensée incohérente. Pour être sûr d'avoir bien compris les participants et pour connaître leur réaction à propos d'une idée exprimée par un

<sup>1</sup> MUCHIELLI ROGER: *La conduite des réunions*, Paris, Librairies techniques, 1967.  
PHAM VAN THUAN: *La dynamique des groupes et la structure de l'autorité* (à paraître).

membre du groupe, nous recourons fréquemment aux questions-tests, par exemple pour faire définir plus précisément un vocable ou pour cerner de plus près une expression vague: « Chef intègre, mais moderne », « chef éclairer, inspirant la confiance et possédant la compétence »... Et chaque fois, nous trouvons confirmée l'idée que, d'un côté, les qualités morales du chef sont fortement investies [tableau I, a) et b)] et que, de l'autre côté, elles sont confrontées aux attributs professionnels et psychologiques, comme si les interviewés souhaitaient concilier des qualités estimées inconciliables en fait (tableau I c).

Il est frappant aussi de constater qu'aux yeux des participants, les deux premières catégories d'attributs [tableau I, a) et b)] sont complémentaires et indissociables. Voient-ils une relation étroite entre elles? En effet, comment un chef peut-il jouer le rôle « de guide et d'éclairer », sans d'abord inspirer la confiance aux subalternes? Remarquons que cette image morale du chef se retrouvera très nette aussi dans les interviews du groupe vietnamien à Lausanne. On comprend pourquoi les boursiers participants du Centre international de Turin sont très choqués par certaines formules utilisées dans le concept fonctionnel d'Irving Knickerbocker.

2. En effet, l'expression « besoin », dans la conception fonctionnelle de Irving Knickerbocker, choque de façon générale et violente les participants africains, asiatiques et sud-américains de la session de janvier 1967. Vivement intéressé par cette réaction unanime, nous cherchons à l'expliquer, en la reliant aux différentes images de chef. Voici très résumée notre observation: elle peut être divisée en deux temps: d'abord le terme « besoin » est compris comme un besoin avant tout matériel, et pour ces boursiers du Centre de Turin la fonction du chef dépasse de très loin l'aspect matériel et financier. Nous intervenons pour préciser que le vocable « besoin » a un sens très large; il implique toutes sortes de fonctions psychologiques, sociales et matérielles. Mais malgré ce rappel, le terme « besoin » leur semble toujours trop fort. Ensuite le fait de considérer le chef comme un moyen en vue d'un but « égoïste, personnel » leur paraît également « inconcevable » dans leur milieu socio-culturel respectif. Réaction que nous retrouverons, là aussi, dans les interviews de groupe vietnamien.

3. En approfondissant la discussion, on se rend compte que cette résistance n'est pas due à une pudeur ou à une délicatesse excessive qui aurait empêché les participants d'analyser de façon réaliste la relation chef-subalterne. En d'autres termes, cette résistance n'est pas dictée par une attitude sentimentale; elle paraît traduire quelque chose de plus profond. Plus d'une fois nous avons l'impression d'entrevoir un lien entre cette résistance et une certaine image de chef que nous ne parvenons pas à identifier, malgré la bonne volonté de tous les participants.

Très intrigué, nous reprenons le même thème de discussion aux deux sessions de l'année suivante (1968) et la réaction est identique! Bien sûr, nous nous trouvons maintenant en face de nouveaux boursiers, venant toujours des régions en voie de développement (Afrique, Asie, Amérique latine). Nous multiplions les contacts et

les discussions privés sur le sujet dans l'espoir de voir plus clair. Mais comme nous pouvons le prévoir, avec la diversité des nationalités en présence, vu la méconnaissance des milieux socio-culturels des participants (histoire, civilisation, mentalité...), il est impossible de donner une interprétation valable. Pour qu'il en soit ainsi, il faudrait au moins que l'interview se fasse au sein d'un groupe plus homogène et que l'interprétation de l'image dégagée s'appuie sur une connaissance réelle du milieu socio-culturel des participants. C'est alors que l'idée de recourir aux Vietnamiens, étudiants à l'Université de Lausanne, nous est venue. Permettront-ils de répondre aux questions qui ont été soulevées dans le cadre des expériences du Centre international de Turin, à savoir :

- pourquoi les attributs moraux du chef ont-ils été si fortement appuyés ?
- pourquoi les qualités « guide-éclaireur » ont-elles revêtu une aussi grande importance ?
- pourquoi a-t-on opposé les attributs de nature professionnelle et psychologique aux autres ?

## II. *Une image de chef contradictoire dans un milieu vietnamien restreint.*

Quatre séances d'interviews de groupe sont organisées (au mois de janvier-février 1969) avec vingt étudiants vietnamiens<sup>1</sup> divisés en deux groupes de dix : groupe A et groupe B<sup>2</sup>. Donc deux séances en tout pour chaque groupe.

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, il est bon de rappeler qu'il s'agit ici d'étudiants qui n'ont pas encore connu la vie pratique, alors que les stagiaires du Centre international de Turin sont déjà des hommes mûrs (entre 30 et 45 ans), ayant tous une place de responsabilité dans leur pays respectif (directeur d'une école professionnelle, responsable de la planification de l'emploi...). Par conséquent, en parlant du chef, les premiers se réfèrent volontiers au dirigeant politique, ce qui n'est pas le cas des seconds. Il ne faudrait donc pas généraliser les résultats obtenus. Ceux-ci trouvent leur limite, mais demeurent cependant instructifs dans la mesure où nous n'en abusons pas.

---

<sup>1</sup> Ce sont des étudiants de 20 à 23 ans, de l'Ecole des hautes études commerciales, de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne et de la Faculté des sciences.

<sup>2</sup> Voir les tableaux II, III, IV.

a) *Quels sont les différents faits observés au cours de ces interviews de groupe vietnamien ?*

Dans les trois tableaux suivants, nous analyserons sommairement d'un côté les séances d'interviews et de l'autre côté nous nous autoriserons quelques commentaires.

Tableau II

*Première séance — groupe A*

Faits		Commentaires
14 h.	— Interaction faible au départ évolution assez lente	— Les expressions: « besoin » et « moyen » choquent violemment
14 h. 26	— A partir d'une demi-heure (26 min.) — « Il faut un chef moderne et compétent » — « Il faut un chef intègre » Agressivité croissante — « chef-symbole et prestige » — « ne pas tenir compte de la vie privée du chef ». — Nervosité du groupe — « le chef doit être « <i>thu doan</i> » (combinaison) — « Vous êtes pleins de contradictions » — « Le chef incarne la valeur » — « Etant donné la situation il faut un chef « brigand-héros-intègre » — Quelques plaisanteries qui ont été très mal prises: crispation — « Qu'en pensez-vous « frère » ? (moniteur) <sup>1</sup> — « Je n'ai pas d'idée. » <sup>2</sup> Nervosité, agressivité manifeste — « En Europe, pour être un bon chef, il suffit d'être honnête et bon administrateur; chez nous, il faut être exceptionnel. » — Attitude générale très grave — « Chef vertueux — chef-arbitre » — « Quelle contradiction ! »	— Les images contradictoires du chef: elles se superposent en ce sens qu'elles apparaissent aux membres tantôt positives, tantôt négatives. — Il y a incapacité de la part des membres d'éviter cette contradiction que certains membres ont relevée eux-mêmes. — On est frappé par le sérieux avec lequel le groupe discute le problème.
17 h.	— La montre signale qu'il est 17 h., mais la discussion continue — Nervosité — Frustration	
17 h. 08	— Séparation: découragement général	— Les idées s'embrouillent de plus en plus, on a l'impression que le groupe voit le problème moins clairement maintenant qu'avant.

<sup>1</sup> Les Vietnamiens appellent leur aîné « frère ».

<sup>2</sup> Nous n'avons pas voulu influencer en donnant notre point de vue. (La « non directivité »).

Tableau III

*Deuxième séance — groupe A*

Faits	Commentaires
14 h. 05 — Les interactions s'accroissent vite 14 h. 10 — Chef « homme de toute confiance » — « Sa vie privée doit être mise à part » — « Un chef de valeur sûre » — « Il doit être bien, spirituellement comme moralement et professionnellement. » — « Ils ne sont quand même pas des dieux ! » — La tension monte visiblement — Une plaisanterie: « Il faut un chef fantoche en politique » — La nervosité monte chez quelques membres  — « Chef incarnant la valeur morale » « chef combinard » — Eclat de rire — Une bagarre risque d'éclater — Quelqu'un se lève et propose de faire la synthèse. Il dégage deux images du chef: 1. chef moderne: connaissance scientifique et technique priment 2. chef traditionnel: qualités morales et éthiques priment 17 h. — Le moniteur annonce qu'il est 17 h. — Quelques membres manifestent leur mécontentement, d'autres se contentent de poursuivre la discussion en quittant la salle	— Les expressions: « besoin » et « moyen » choquent aussi fortement que dans le cadre de Turin (voir I, c) — On retrouve les mêmes images contradictoires du chef ou les mêmes expressions et formules  — La susceptibilité est à fleur de peau: on dirait que les membres sont en train de parler de leurs problèmes personnels, intimes!   — Après la synthèse, on remarque une certaine détente, mais en même temps une certaine déception comme si cette mise au point avait détruit quelque chose auquel les membres tiennent beaucoup.

Il se dégage des tableaux II, III et IV une image de chef contradictoire. Cette contradiction paraît résider dans le fait que les Vietnamiens sont tiraillés entre la notion de chef moderne, caractérisé essentiellement par l'aptitude professionnelle, et celle de chef-sage (lettré), valeur de référence pour tous les subalternes. Nous comprenons peut-être mieux cette contradiction si nous expliquons ce qu'est un chef-lettré.

b) *Une image de chef traditionnel (chef-lettré)*

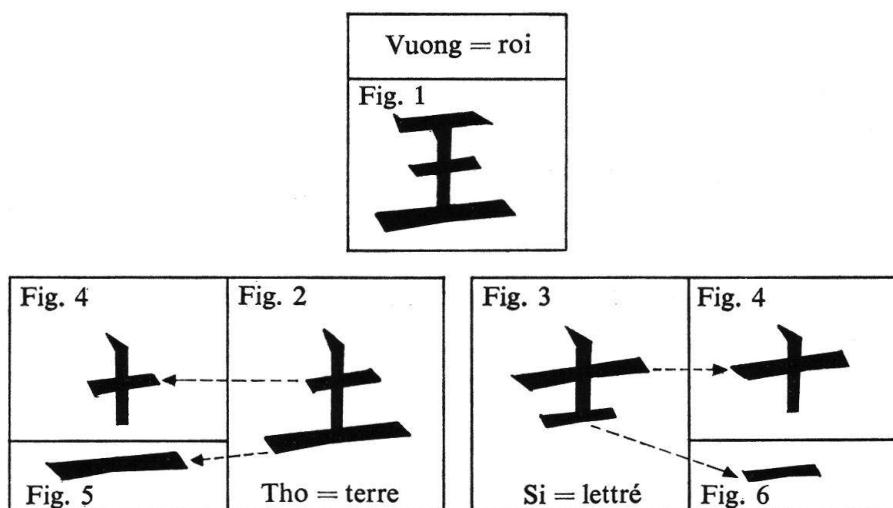
Les lettrés formaient autrefois la classe dirigeante. La caractéristique essentielle du « chef-lettré » ne réside ni dans la capacité militaire, ni dans la compétence de gestion des affaires sociales, politiques ou économiques, mais dans certaines vertus morales qui étaient considérées comme le fondement vital de la société. Quelles sont donc les vertus inhérentes à un lettré « si » ?



Tableau IV

Comparaisons des faits entre les groupes A et B			Commentaires
Première séance	Identité entre A et B	<ul style="list-style-type: none"> <li>— mêmes images et mêmes expressions pour décrire les qualités du chef.</li> <li>— même schéma d'évolution dans la discussion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nous retrouvons aussi dans le groupe B les images contradictoires du chef. Les qualités qui semblent s'exclure mutuellement se superposent en ce sens qu'elles paraissent aux membres tantôt positives, tantôt négatives.</li> </ul>
	Différence entre A et B	<ul style="list-style-type: none"> <li>— interactions moins nombreuses dans B que dans A</li> <li>— nervosité plus faible.</li> <li>— attitude générale moins grave.</li> <li>— l'intervention du moniteur est plus fréquente.</li> <li>— l'agressivité à l'égard du moniteur est absente.</li> </ul>	
Deuxième séance	Identité entre A et B	<ul style="list-style-type: none"> <li>— mêmes images et mêmes expressions pour décrire les qualités du chef.</li> <li>— même schéma d'évolution dans la discussion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— La vie affective du groupe B est moins bonne comme nous l'avons constaté. Peut-être cela peut-il s'expliquer (du moins en partie) par la présence de deux membres très passifs, inertes.</li> </ul>
	Différence entre A et B	<ul style="list-style-type: none"> <li>— l'interaction est moins intense dans B que dans A (mais plus intense que la première séance dans le groupe B).</li> <li>— nervosité plus faible.</li> <li>— absence de plaisanterie.</li> <li>— pas de bagarre « avortée ».</li> <li>— personne ne se propose de faire la synthèse.</li> </ul>	

Retrouvons-les à partir des idéogrammes vietnamiens (le vietnamien classique).  
Le lettré est appelé « Si », qui s'écrit :



La signification de « Si » devient très éloquente si nous la comparons aux idéogrammes « Vuong », ce qui veut dire Roi et aussi « Tho », ce qui veut dire Terre <sup>1</sup>. La barre latérale inférieure du « Vuong » (roi) représente la terre, celle du sommet, le ciel et celle du milieu les hommes. La barre verticale reliant les trois autres indique que le roi est celui qui a la mission de se trouver entre le ciel et la terre pour régner sur les humains. Dans l'idéogramme « Tho » (terre) la barre latérale inférieure est fortement soulignée, ce qui traduit l'idée de support solide sur lequel vivent les hommes. Ces derniers sont désignés par le dessin en forme d'une croix (fig. 4) qui signifie littéralement dix (dix: beaucoup d'hommes).

Par contre dans l'idéogramme « Si » (fig. 3) le support sur lequel reposent les hommes est une petite barre, ce qui représente un homme (littéralement le chiffre un). Le lettré « Si » est celui qui a la mission de se lever au-dessus des autres hommes, du monde — et il en est capable parce qu'il est cultivé (lettré) — pour le guider dans la vraie voie en suivant trois vertus cardinales: « Nhan » (l'amour du prochain, « Tri » (la connaissance) et « Dung » (la bravoure).

**\*\* « Dung » : la bravoure pour garantir l'intégrité morale**

Le lettré doit être brave, c'est-à-dire être capable de ne jamais s'abaisser. Il doit au contraire affronter, au nom de la justice, de la vérité, toutes les épreuves, qu'elles viennent de l'homme ou de la nature. Un lettré devrait, si c'est nécessaire, accepter la mort plutôt que de céder. On retrouve plus d'une fois des figures de lettré exemplaire dans l'histoire du Vietnam. Ce n'est donc pas un principe abstrait, inatteignable. La « bravoure » (Dung) est considérée comme primordiale, non pas seulement parce qu'elle est une vertu indispensable en tant que telle, mais aussi parce qu'elle constitue l'indice de comportement d'une personne qui détient une vérité. En effet, les épreuves sont d'autant plus faciles à affronter que notre engagement est plus profond. C'est ainsi que l'on s'explique les actes les plus héroïques relatés par l'histoire, ou les actes de sacrifice religieux les plus étonnants (si nous mettons à part l'explication purement théologique, la grâce, qui dépasse notre domaine). D'où la deuxième vertu:

**\*\* « Tri » : la connaissance ou plus exactement la volonté de progresser dans ses connaissances**

Posséder la bravoure sans la connaissance et le jugement entraîne souvent la témérité. C'est pourquoi il est indispensable de considérer la première vertu comme inséparable de la deuxième. Cette volonté de connaissance est subordonnée à de multiples facteurs, à la fois intellectuels et psychologiques. Intellectuellement, en s'informant, puis en réfléchissant, en méditant « continuellement toute sa vie », l'homme voit plus clair et son jugement devient plus sûr. Comme nous l'avons dit,

---

<sup>1</sup> GIO NOI, LONG BIEN: *Du lettré d'autrefois à l'intellectuel d'aujourd'hui* (en vietnamien), juin 1968. L'auteur a écrit le caractère « vuong » en dessinant la barre du milieu plus longue que celle du sommet. En fait, « vuong » s'écrit avec la petite barre au milieu. Peut-être ne s'agit-il là que d'une erreur de typographie ?

HO HUU TUONG: « Le parfait mandarin... introuvable », *Esprit*, décembre 1968.

être plus sûr de son jugement c'est être plus sûr de sa vérité; mais être plus sûr de sa vérité c'est aussi être plus brave dans sa bravoure. Et être plus brave dans sa bravoure pour défendre sa vérité ainsi acquise, c'est progresser vers la connaissance psychologique. En effet, psychologiquement, ouvrir la voie de la connaissance c'est reconnaître et vouloir reconnaître la limite de la connaissance: « Connaître ce qu'on connaît, connaître ce qu'on sait ne pas connaître, c'est cela connaître », dit Confucius. Cette position permet à l'homme d'avoir une attitude plus réceptive, et prête à remettre en cause ses propres idées. Mais pour que l'homme puisse être capable de remettre en cause ses propres idées, il faut qu'il soit capable d'être franc envers lui-même. Cependant, posséder la bravoure tout en possédant la connaissance sans l'amour du prochain entraîne souvent la tyrannie, la méchanceté, la destruction. D'où la troisième vertu:

**\*\* « Nhan » : l'amour du prochain**

Ces vertus — l'amour du prochain, la connaissance, la bravoure — permettent au lettré de tendre toujours plus vers l'idéal qui est de servir l'intérêt général de l'humain, sans jamais faillir. Ainsi le caractère vertueux du chef constitue l'élément essentiel de son propre statut.

Il est frappant de remarquer combien les Vietnamiens, consciemment ou non, tiennent aux qualités hautement morales du lettré (si). De nombreuses discussions et conversations privées auprès des Vietnamiens sur le sujet nous le confirment. Ce qui importe maintenant, c'est de savoir pourquoi les Vietnamiens reviennent à l'image de chef-lettré. S'agit-il d'une attitude simplement sentimentale? Ou s'agit-il, au contraire, d'un phénomène plus significatif, phénomène qui pousse le Vietnamiens à éprouver le besoin d'un chef-lettré (fonction) dans le cadre particulier (structure) de leur pays? En jargon de métier, s'agit-il d'une relation structuro-fonctionnelle <sup>1</sup>?

Si la première hypothèse est exacte, l'image du chef-lettré disparaîtra tôt ou tard, et sociologiquement parlant, elle ne revêt aucun sens particulier. Par contre, si la deuxième hypothèse est juste, l'étude du phénomène sera féconde sur le plan scientifique et très utile sur le plan pratique. Nous pensons qu'il s'agit bien du deuxième cas.

**c) *Un essai d'interprétation structuro-fonctionnelle de l'image du chef traditionnel (lettré)***

En effet, l'image du chef-lettré (si) avec ses vertus cardinales remplit au moins deux fonctions sociales, d'abord:

**1. *Elle assure la fonction de protection dans une société en plein bouleversement.***

---

<sup>1</sup> Dans un sens plus restrictif que celui défini par Robert K. Merton. (ROBERT K. MERTON: *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, P.U.F., Paris 1965. Cf. aussi: *Les textes fondamentaux en psychologie sociale*, Dunod, Paris, l'article de ROBERT K. MERTON: « Structure bureaucratique et personnalité ».)

Le bouleversement économique, social et politique que connaissent les pays en voie de développement en général et le Vietnam en particulier (avec une guerre qui dure depuis plus de vingt-cinq ans) projette la population dans une situation alarmante.

Sur le plan économique et social, elle passe du cadre étroit certes, mais sécurisant de l'artisanat à celui du monde capitaliste compétitif. La relation de confiance dans les milieux corporatistes cède le pas au rapport impersonnel de la vie moderne avec toutes les subtilités juridiques qu'elle ne comprend pas et qu'elle considère, à tort ou à raison, comme un guet-apens. Pourtant le système capitaliste n'a pas réussi à liquider les anciens modes de production avec leur implication de dépendance médiévale. Il vient, dans la plupart des cas, se superposer à ceux-ci et renforcer encore les rapports de domination féodale. Il donne naissance à un système combiné pour le plus grand profit des privilégiés. C'est ainsi que l'on voit les notables profiter de l'effondrement des structures traditionnelles pour s'emparer des pouvoirs qu'ils ne pouvaient avoir autrefois (devenus commerçants, entrepreneurs...) tout en éliminant leurs anciennes obligations (sous prétexte de la modernisation). Au lendemain de l'indépendance politique, la classe dirigeante s'attribua encore des privilèges coloniaux abandonnés par le départ des Occidentaux. Ainsi, comme le fait remarquer Yves Lacoste <sup>1</sup>, les pouvoirs des minorités privilégiées sont considérables; ils dépassent ceux du seigneur féodal comme ceux du capitaliste dans leur système respectif. On comprend aisément dès lors que les risques d'abus du pouvoir soient grands à l'égard d'un peuple sans défense. Le besoin d'une image de chef vertueux se fait sentir partout, mais particulièrement au niveau de la vie politique.

En effet, sur le plan politique, du rapport de « Vuong » et de « Si », nous nous trouvons tout d'un coup dans celui des luttes politiques, avec ses partis, ses groupes de pression, ses syndicats... Et ces luttes sont d'autant plus menaçantes pour les gens du peuple qu'elles ignorent souvent les règles les plus élémentaires de la vie communautaire, les scrupules de conscience professionnelle les plus évidents. L'homme du peuple se trouve transplanté dans ce tourbillon qu'il accepte sans comprendre et auquel il participe en le condamnant parce qu'il n'est pas assez fort pour lutter et pas assez faible pour mourir. Il est sans défense. Ce désordre oppressant traduit un phénomène très profond de « déculturation-acculturation », qui dépasse une interprétation purement sociale ou éthique.

C'est pourquoi, il ne s'agit pas ici d'observer la situation en moraliste, mais plutôt en sociologue qui essaie de rechercher les liens de causalité sans porter un jugement de valeur quelconque. D'ailleurs, le phénomène est général; on le retrouve partout à des degrés plus ou moins importants dans tous les pays en voie de développement, aussi bien en Asie, en Afrique, qu'en Amérique latine. Les sociologues sont unanimes sur ce point <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> YVES LACOSTE: *Géographie du sous-développement*, P.U.F., Paris 1965.

<sup>2</sup> GEORGES BALANDIER: *Sociologie actuelle de l'Afrique noire*, P.U.F., Paris 1955. JEAN ZIEGLER: *Sociologie de la nouvelle Afrique*, Paris, Gallimard (idées) 1962. JOSEPH R. GUSFIELD, JOHN BENNETT: *La psychologie sociale et le problème de développement: Tradition and modernity, conflict and congruence*, numéro spécial de *The journal of social issues*, octobre 1968.

Toute cette transformation, qui est irréversible, pose aux autochtones le problème vital suivant: sur quelle base solide vont-ils s'appuyer pour défendre leurs intérêts (besoins)? Est-il possible de compter sur le cadre juridique? Mais ce cadre juridique n'est pas encore totalement formé et assimilé aux mœurs autochtones. Bien sûr, il y a toujours une structure formelle et officielle, mais elle ne correspond guère aux réseaux informels de fait. On a l'impression que les institutions juridiques formelles tournent à vide et croisent le réseau informel sans jamais le rencontrer. C'est ce que nous avons appelé la distorsion « comportement-statut social » (ici « comportement-institution »). Les autochtones se sentent sans défense et la société en pleine transformation leur paraît très insécurisante et frustrante. Ils se tournent donc vers l'image du chef-lettré, dont les attributs caractéristiques pourraient justement leur procurer la protection indispensable.

Sans vouloir extrapoler, il est intéressant de remarquer, dans le cadre des interviews de groupe au Centre de Turin, l'attachement très grand aussi au caractère vertueux du chef. Signalons également combien l'image du chef austère et édifiant se fait sentir dans les pays de régime socialiste (Asie: Chine, Vietnam du Nord; Europe de l'Est ou en URSS...). Ne remplit-elle pas là aussi une fonction de protection? Cette protection est d'autant plus indispensable pour le peuple vietnamien que celui-ci recherche vainement un cadre de référence perdu.

## *2. Elle joue le rôle de cadre de référence dans une société en plein bouleversement.*

Pour définir le cadre de référence, partons de l'observation suivant laquelle l'être humain assimile la culture — ou, pour parler en terme spécifique, « l'intériorise » — c'est-à-dire qu'il s'en laisse imprégner et toute sa conduite (attitude et comportement) en est influencée, orientée. Ainsi les modes de vie qu'il adopte, les idées qu'il professe, les normes qu'il suit et les valeurs qu'il apprécie viennent de la société dans laquelle il est élevé, où il a grandi et continue à vivre <sup>1</sup>.

Tout ce contenu social, acquis à travers le processus de la socialisation, est appelé « cadre de référence ». C'est à partir de ce cadre de référence qu'on regarde le monde, qu'on le comprend, qu'on raisonne, qu'on juge, en un mot, qu'on vit (non pas au sens biologique, et encore! mais au sens psycho-social du mot.) C'est donc un objectif à travers lequel l'homme communique avec le monde extérieur. C'est en ce sens que l'on peut dire que l'homme regarde souvent pour confirmer ce qu'il pense, plutôt que pour découvrir ce qu'il voit.

Le cadre social de référence, dans le tiers monde en général et au Vietnam en particulier, est en train de se désintégrer, parce que ses éléments constitutifs sont rejetés et reniés. En effet, la destructuration sociale entraîne avec elle la dislocation des normes anciennes, le bouleversement des échelles de valeurs acquises, le rejet de

---

<sup>1</sup> STOETZEL JEAN: *La psychologie sociale*, Flammarion, Paris 1963. ASSAGIOLI ROBERTO: *Construire sa vie*, Le Courrier du livre, Paris 65. *Psychosynthesis*, Hobbs, Dorman et Company, New York, 1965.



l'idéologie traditionnelle. Dénaturé, le cadre social de référence ne peut plus jouer son rôle de « mesure, de guide et de boussole », dont l'homme ne saurait se passer dans sa vie en communauté. Son intégration sociale devient lâche, son identité floue. Il perd sa ligne de conduite et ne sait plus comment se comporter; sa perception sociale même se trouve perturbée. C'est ici que nous trouvons la source de nombreux conflits, aussi bien à l'intérieur de la personne qu'au niveau de la relation humaine.

Il s'agit, en effet, chez l'homme, d'une attitude aberrante qui résulte de l'incompatibilité entre des normes anciennes qu'il n'accepte plus et un semblant de nouvelles valeurs qu'il ne parvient pas à définir. Désorienté, il perd son équilibre. Lorsque ces situations se répètent, se superposent, se contredisent, nombreuses et insolubles, l'individu ne tente même plus de concilier l'inconciliable; il est condamné à l'incohérence. Il en souffre et les conflits s'aggravent encore davantage. C'est ce que nous appelons « les conflits interpersonnels. »

Les conflits peuvent aussi se manifester au niveau de la relation entre individus. Nous savons que la vie communautaire ne se déroule avec harmonie que si les actions des uns répondent aux attentes des autres. Il en est ainsi lorsque les partenaires ont en commun un système de référence sans équivoque. Chacun devine la réaction de l'autre, comprend son action. Par contre, si le système de référence est ambigu ou s'il y a interférence anarchique de plusieurs systèmes, comme c'est le cas des pays en voie de développement, les perceptions sociales sont alors déformées et l'interprétation de l'attitude d'autrui faussée. Les attentes et les actions ne se répondent plus: nous aboutissons aux « conflits interpersonnels ».

Le désordre social, dont nous avons fait mention, la délinquance juvénile, la tension, l'angoisse et l'agressivité psychologique qui sont des manifestations récentes dans les pays en voie de développement, trouvent en grande partie leur explication dans ce phénomène profond de « déculturation — acculturation » <sup>1</sup>.

Face à cette absence de consensus, le Vietnamien veut s'accrocher à l'image du chef-lettré; elle lui procure le cadre de référence dont il a besoin, non seulement pour lui-même, mais encore pour l'organisation du pays; il souhaite pouvoir s'y appuyer et trouver son équilibre protecteur et sécurisant. Nous rejoignons ici la première fonction. Ainsi, les attributs traditionnels du chef-lettré semblent retrouver une actualité nouvelle dans l'esprit des Vietnamiens.

Pourtant, cette image du chef médiéval est très contradictoire, parce que les interviewés considèrent comme indispensable au dirigeant moderne certaines qualités spécifiques que le lettré devrait posséder.

#### d) *Une image de chef contradictoire*

En effet, si les « fonctions de protection » et de « cadre social de référence » semblent se retrouver dans les vertus du chef-lettré, celui-ci, dans son orthodoxie

---

<sup>1</sup> GUILHOT JEAN: *Introduction à la psychiatrie de la connaissance*, Mouton, Paris 1966. PIERRE BUNGNER: *Note sur la relation entre le milieu culturel et le développement en Afrique*, in *Genève-Afrique*, vol. VI, n° 2, 1967.



éthique, paraît, par contre, aux yeux des Vietnamiens participants, incapable de promouvoir une nouvelle société industrielle, ardente aspiration nationale après la conquête de l'indépendance. Il faut avoir vécu au Vietnam ou dans le tiers monde pour se rendre compte affectivement combien l'industrialisation l'obsède. Elle constitue le but suprême à atteindre, parce qu'à ses yeux le retard économique est la cause de l'humiliation subie, et que la modernisation apporte confort et bien-être, liberté et justice. La société nouvelle est ainsi chargée de pouvoir magique, capable de dissiper en un clin d'œil tous les anciens malheurs et de donner à l'homme sa place rêvée.

On comprend dès lors pourquoi l'image du chef traditionnel évoque des souvenirs désagréables d'une époque révolue à laquelle on ne veut plus jamais retourner. Subjectivement, les vertus cardinales du lettré, toutes séduisantes qu'elles puissent paraître, sont ressenties, en tant que telles, comme haïssables, parce qu'elles symbolisent le détestable ordre féodal. Objectivement, elles paraissent aux interviewés plus morales que pratiques. Les subtilités et les nuances du lettré le poussent à se complaire dans la méditation plutôt qu'à se lancer dans le jeu de la vie moderne. D'ailleurs, l'action ne risquerait-elle pas de dénaturer complètement son modèle idéal ? Sa bravoure est une bravoure de « non-violence » qui puise sa force dans une attitude inébranlable face aux épreuves les plus douloureuses. Noble et belle image du chef, mais en temps de révolte et de guerre, ses qualités suffisent-elles à rétablir l'ordre et la sécurité ?<sup>1</sup> Les interviewés ne répètent-ils pas qu'ils veulent un « chef et non un saint » ? Plus explicitement encore, ils déclarent qu'il faut un leader qui soit capable de s'imposer au besoin par force et par ruse, dans un pays en plein bouleversement (Voir tableaux II et III). Il faut un chef qui soit dynamique et moderne, capable de promouvoir la société industrielle. L'image de celui-ci se superpose ainsi à celle du lettré.

La première répond aux besoins (fonctions) de « sécurité et de référence », tandis que la seconde à ceux des exigences de la vie moderne. La contradiction réside dans le fait que les fonctions sont incompatibles et s'excluent mutuellement (fonction de « sécurité » et de « référence » s'opposent à celle de « la vie moderne »), alors que les participants tentent à leur tête de les concilier. De cela résulte une image de chef bizarre que les expressions typiques relevées des interviews traduisent assez bien :

- « chef brigand-héros-intègre »,
- « chef incarnant la valeur morale-chef combinard ».

En se servant des qualificatifs « combinard », « brigand », les Vietnamiens veulent souligner le côté de malice et de ruse qu'un dirigeant contemporain doit posséder, sous peine de se faire éliminer très vite dans le jeu des luttes sans merci que connaît la société vietnamienne. Il est appelé à s'appuyer sur les partis politiques, à tenir compte des groupes de pression, à utiliser les moyens modernes correspondants. Mais ce faisant, il doit rester aussi intègre et éthéré qu'auparavant ; il doit

---

<sup>1</sup> Nous nous permettons de rappeler qu'en parlant du chef, les interviewés vietnamiens se réfèrent au dirigeant politique essentiellement.

toujours continuer à incarner la valeur de référence. Cette contradiction est ressentie très fortement par les participants. Elle a même été relevée explicitement par certains d'entre eux (voir tableaux II et III, colonne Faits). L'attitude agressive et l'atmosphère de découragement qui caractérisent la vie affective des groupes d'interview (voir tableaux II et III, colonne Commentaires) traduisent-elles que la situation est par trop sans issue aux yeux des Vietnamiens ?

## CONCLUSION

Cette conclusion veut être brève et explicite à la fois, au risque même de trahir les nuances que nous avons faites tout au long du présent article. Une suite d'idées logiques ressort de notre étude :

1. En premier lieu, le chef, aux yeux des Vietnamiens, paraît devoir posséder au moins deux catégories de fonctions vitales : <sup>1</sup>

- fonctions de protection et de cadre de référence dans une société en plein bouleversement.
- fonction de chef dynamique et moderne.

2. Pourtant, la réalisation de ces fonctions se heurte à une contradiction quasi insurmontable dans le contexte vietnamien « d'ici et maintenant » (terme consacré en psychologie sociale pour désigner la situation réelle et vécue au moment même de la discussion, prise sur le vif). Le problème qui nous importe reste posé : de quelle (s) manière (s) parviendrait-on à résoudre concrètement cette contradiction ? De toute façon, les besoins de « protection » et de « cadre de référence » doivent être satisfaits, mais à quel prix !

3. Il est également probable que les pays en voie de développement (société en transition) aient aussi besoin des mêmes fonctions de chef. Nous ne voulons pas extrapoler le problème, mais les faits observés, de façon encore très fragmentaire, certes, dans le cadre du Centre international de Turin, ne démentent pas notre hypothèse jusqu'à nouvel ordre.

Si celle-ci s'avérait ultérieurement justifiée, il deviendra alors urgent de tenir compte de ces données, de ces besoins, dans la sélection des cadres dans les pays du tiers monde. Cette urgence (éventuelle) serait d'autant plus compréhensible, d'autant plus indiscutable que l'autorité du chef comme tel (dans le vrai sens du terme) est systématiquement remise en question dans les pays en voie de développement. Ce phénomène est unanimement reconnu par les sociologues, comme par les psychologues sociaux. Citons, à titre d'exemple, deux noms dans le monde scientifique français :

---

<sup>1</sup> PHAM VAN THUAN : *Cadres psycho-socio-culturels et processus d'industrialisation et de croissance des pays du tiers monde*, C.I.T. Turin, 1968.

R. Muchielli, psychologue social, et Georges Balandier, sociologue <sup>1</sup>. Pourquoi cette contestation systématique ? C'est justement parce que la société autochtone se désintègre avec sa culture, ses normes, ses échelles de valeur, son idéologie. Dans ce contexte global de transition et de mutation, le statut du chef, qui n'est autre chose qu'une pièce dans toute la structure sociale, ne saurait faire exception ; il est lui aussi contesté. A l'inverse, si la situation est stable, si la structure officielle est solide et correspond à la personnalité profonde de ses membres, le chef est d'emblée respecté. Son autorité ne sera mise en cause que lorsqu'il ne se montrera pas à la hauteur de sa tâche. Ainsi, au cercle vicieux bien connu de la pauvreté matérielle s'ajoute encore celui de l'« autorité — structure sociale ».

Nous voudrions, en terminant, exprimer deux vœux :

- a) celui de rencontrer, chez les lecteurs, beaucoup de magnanimité, parce que les quelques idées exprimées ici sont plus proches d'une thèse que nous défendons que de faits déjà solidement établis.

Nous estimons toutefois que le plus souvent les faits ne sont vraiment intéressants que dans la mesure où ils permettent de vérifier une hypothèse ou d'en formuler une autre.

- b) le vœu aussi que, malgré tout, les quelques suggestions soient accueillies avec sympathie, une sympathie qui convierait les intuitifs à lire entre les lignes. Il serait hasardeux, en revanche, de vouloir anticiper sur la pensée de l'auteur qui, somme toute, n'a pu s'appuyer que sur un nombre restreint de Vietnamiens. Néanmoins, la portée de ces images de chef déborde largement le cadre étroit des participants. Le « chef-lettré » ne se répète-t-il pas que : « connaître ce qu'on connaît, connaître ce qu'on sait ne pas connaître, c'est cela connaître » ?

---

<sup>1</sup> GEORGES BALANDIER : *Sociologie de l'Afrique noire*, P.U.F., Paris 1962. R. MUCHIELLI : *La dynamique des groupes*, Librairies techniques, Paris 1967.