

Colloque Beyrouth, 28 et 29 octobre 2004

Thème: *Le management face à  
l'environnement socioculturel*

Proposition de communication :

*Valeurs culturelles des Pahouins d'Afrique Centrale  
et management des organisations*

Par:

**FOUDA ONGODO Maurice**

Université de Yaoundé II  
Chercheur au GEREALAF-202  
BP: 20141 Yaoundé - Cameroun  
Tél.: (237) 222 12 11  
[foudo@vahoo.fr](mailto:foudo@vahoo.fr)

***Résumé de la contribution***

Le travail ici présenté porte sur les interactions entre valeurs culturelles d'un peuple africain, Les Pahouins, qu'on trouve représentés : au Cameroun, au Cap Vert, au Congo, au Gabon et en Guinée

Équatoriale, et le management des organisations. Sur la base des éléments culturels relatifs : à la conception des inégalités dans la société, aux relations entre l'individu et le groupe, aux rôles sociaux dévolus aux hommes et aux femmes suivant les cultures, aux réactions face aux incertitudes de la vie (contrôle de l'incertitude) et à l'attention privilégiée à l'avenir, au passé ou au présent (orientation à court terme ou orientation à long terme), nous avons proposé les éléments de management pouvant être adaptés dans le monde pahouin quant au leadership et au style de commandement, à la motivation, à la structure d'organisation et à la prise de décision. Nous estimons que ce type de travail, effectué sur un vaste échantillon de peuples africains peut permettre de développer les synergies culturelles pour la gestion des entreprises en Afrique, la grande majorité des pays africains étant hétérogènes sur le plan culturel.

Mots clés : Pahouins, culture, management, valeurs, Cameroun.

**Abstract :**

The work here presented is related to interactions between cultural values of Pahouin ethnic group living in Central Africa (Cameroon, Cap Vert, Congo, Gabon, Ecuatorial Guinée) and management of organizations. In the basis of cultural components related to : social inequality, relationship between the individual and the group, the individual's concept of masculinity and femininity, ways of dealing uncertainty and long-term versus short-term orientation in life ; we have tried to suggest elements of management that can be fitted with pahouin's way of thinking, feeling and acting. These elements of management dealt with : leadership, motivation, organisation's structure and decision making. We think that, this kind of study, if undertaken in different samples of ethnic groups in Africa, we will not only be able to develop suitable tools and management practices for organisations in Africa, but also find a way of creating cultural synergy in african work places, most african countries being generally culturally heterogeneous.

Key words : Pahouins, Culture, values, management, Cameroon.

L'extension de la société industrielle et l'influence des approches globales et universelles généralement véhiculées par une forte culture d'entreprise peuvent amener à songer que seules les méthodes de management occidentales, généralement américaines, appliquées ne varientur à différents contextes sont gages du succès dans le management des organisations. Toutefois, force est donnée de constater avec d'Iribarne (1998, p. 3) que : *"plus l'internationalisation devient une réalité, plus il est clair que les différences demeurent"*. C'est ainsi que pour Kamdem (2002, pp. 44-45), l'étude des organisations en Afrique doit épouser une perspective interculturelle. A son avis,

"dans le cas de l'Afrique, la perspective interculturelle qui est privilégiée ici trouve sa justification dans le fait que l'entreprise moderne est une réalité étrangère aux cultures africaines traditionnelles, quoique ces dernières ne cessent de connaître des changements considérables. Par conséquent, il importe de rechercher l'origine des représentations et des pratiques de management en Afrique, à la fois dans les cultures traditionnelle locales et dans les cultures d'emprunt, venant pour la plupart de l'Occident ; sans toutefois oublier des cultures lointaines originaires d'Asie et diffusées à partir des entreprises japonaises, coréennes, chinoises, etc., dont on observe actuellement une pénétration manifeste sur tout le continent". Si on peut souscrire à l'adoption pour une perspective interculturelle dans l'étude du management des organisations en Afrique, on doit cependant résoudre le problème de la saisie des variables culturelles qui conditionnent la vision du monde des peuples, variables à mettre en rapport avec les principes de management des organisations. Ce problème à notre avis se pose à un double niveau :

- Au niveau de l'approche adoptée pour saisir les grands traits culturels des peuples. L'approche doit-elle être qualitative (études de cas) ou quantitative (recherche des dimensions culturelles à travers de larges enquête cross-culturelles) ?
- Au niveau du cadre géographique de référence : doit-on saisir les caractéristiques des peuples au niveau national, au niveau régional ou au niveau ethnique ?

Notre option est d'abord prise pour une approche quantitative. Ensuite, nous pensons qu'il faille saisir les traits culturels des peuples au niveau de l'ethnie. Quelques raisons justifient cette prise de position :

- ***L'hétérogénéité des peuples africains et le problème de la gestion multiculturelle*** : aucune région africaine ou pays africain n'est homogène sur le plan culturel. En Afrique, il existe plusieurs cultures liées à différents groupes communautaires. Aussi, dans cet univers géographique, se pose-t-il déjà sous l'angle multi-ethnique, le problème de savoir comment gérer cette diversité ethnique au sein des entreprises et autres organisations. En effet, ce problème n'a jamais été posé comme pouvant faire obstacle au bon fonctionnement des organisations en Afrique. En choisissant ainsi de ne pas voir la diversité culturelle, on se prive des moyens de la gérer, de limiter les problèmes qu'elle entraîne et d'exploiter les avantages qu'elle offre.
- ***La nécessité de créer des synergies culturelles*** : Il est nécessaire au Cameroun, tout comme ailleurs en Afrique, de créer au sein des entreprises et autres organisations la synergie culturelle, «qui constitue, selon les termes de Adler, un moyen fécond de gérer les effets de la diversité. Elle amène les gestionnaires à fonder les politiques et stratégies de leur entreprise de même que ses structures et ses pratiques, sur les divers comportements culturels représentés au sein du personnel et de la clientèle. La synergie culturelle suscite ainsi de nouvelles formes de gestion des organisations, qui transcendent les différentes cultures représentées au sein de l'entreprise. Entre ces cultures, elle reconnaît les similitudes aussi bien que les différences. Loin de nier la diversité culturelle ou de la rétrécir, elle nous la fait voir comme un atout de plus dans la conception et le développement de l'organisation ».
- ***S'appuyer sur les enquêtes et études ethnologiques relatives aux différents peuples*** : les différentes études anthropologiques et sociologiques se situent généralement au niveau des ensembles ethniques (voir par exemple : P. Tempels, La Philosophie Bantoue, Présence Africaine, Paris, 1949, Binet, Psychologie Economique Africaine, Payot, Paris, 1970, Balandier, Sociologie Actuelle de l'Afrique, PUF, 1970). On se rend compte que presque toutes ces études, parmi les plus pertinentes, s'appuient sur les rapports entre groupes ethniques africains et disciplines considérées ;
- ***La nécessité des comparaisons sur le plan international et préparation des études qualitatives*** : Si on parvient à déterminer les traits culturels caractéristiques des différents groupes ethniques, on peut procéder à des études comparatives. La détermination des grands agrégats culturels peut

aussi servir de point de départ pour les études qualitatives plus fines dans l'optique de valider ou d'invalider certaines relations établies sur le plan macroculturel entre management et culture.

Dans le présent travail sur le management en Afrique centrale, nous nous intéressons d'abord à un peuple, le peuple pahouin qu'on trouve représenté : au Cameroun, au Gabon, au Congo, en Guinée Équatoriale et au Sao Tomé. En effet, il nous semble opportun, pour le réalisme de l'analyse de nous appuyer sur une culture de référence relevant d'un ensemble suffisamment homogène bien que cette homogénéité soit toujours au fond essentiellement relative. Nous allons ainsi, à partir des notions de dimensions culturelles, essayer de faire ressortir les grands "agrégats culturels" de ce peuple. Ensuite, il s'agira de mettre ces agrégats culturels en rapport avec les facteurs qui conditionnent le management des organisations (leadership, motivation, structure d'organisation). Dans ce travail, il s'agira donc, d'abord présenter le grand groupe pahouin (1), ensuite de caractériser ce groupe dans l'univers des dimensions culturelles (2), enfin établir les rapports possibles entre cultures pahouine et management des organisations (3).

Mais avant d'aller plus en avant, nous tenons à préciser que nous considérons avec Hofstede (1980, 2001) que la culture est définie comme le conditionnement mental des peuples. Nous retiendrons aussi avec KROEBER et KLUCKHOHN que toute culture<sup>1</sup>, repose sur un certain nombre de points essentiels :

- La culture est acquise et par conséquent relève du domaine de la transmission. Ainsi, l'individu trouve les manières de penser, d'agir, de sentir formalisées et structurées, et les intériorise par voie de socialisation ;
- La culture est partagée, elle relève donc du domaine de la modalité. Ainsi, chaque fois lorsqu'un certain nombre d'individus, dans un cadre bien défini, partage certaines valeurs communes, certains idéaux, une certaine philosophie de vie... Ce nombre, relevant d'une ethnie, ou d'une région, d'une nation ou de plusieurs, ou alors appartenant à une entreprise, à une ville ou à un village, va constituer une culture particulière ;
- Le cœur d'une culture est formé des valeurs. De l'avis de Hofstede (1994, p.24), "*On peut définir une valeur comme la tendance à préférer un certain état des choses à un autre. C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif. Les valeurs définissent : le bien et le mal, le propre et le sale, le beau et le laid, le naturel et ce qui est contre nature, la normal et l'anormal, le cohérent et l'insensé, le rationnel et l'irrationnel*".

## **1. L'unicité linguistique et culturelle des peuples pahouins.**

De nombreux auteurs ont toujours considéré comme synonymes les termes Pahouin et Fang. [exemple, BALANDIER (1982, p.76) ; MVENG (1982)]. De façon générale, les appellations Fang ou Beti-Fang, ou encore Fang-Beti-Bulu renvoient au groupe Pahouin et on prendra toujours soin de faire la distinction entre Fang désignant le groupe Pahouin et Fang désignant un sous groupe ethnique du groupe Pahouin.

Les groupes Fang qui feront l'objet de cette étude sont essentiellement basés au Cameroun. Dans ce pays, l'aire linguistique BETI-FANG couvre la majeure partie des provinces du Centre et du Sud à l'exception du département BASSA'A du NYONG-et-KELLE, i.e. la totalité des départements de la LEKIE, du MFOUNDI, de la MEFOU, du NYONG-et-SO, du NTEM et du DJA-et-LOBO, plus une grande partie de ceux de la Haute SANAGA, NYONG-et-MFOUMOU et de l'Océan tout en débordant sur ceux

---

<sup>1</sup> Après avoir répertorié plus d'une centaine de définitions différentes de la culture, KROEBER et KLUCKHOHN ont proposé une qui est certes parmi les plus exhaustives et les plus généralement admise : « *La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais des symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou « artefacts ») par lesquels le groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composée d'idées traditionnelles (c'est à dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant l'action à venir.* » (Kroeber et Kluckhohn, cité par Adler, op cit. p.17)

du Mbam et du LOM-et-DJEREM (pour cette description, et pour plus de détails, voir *Atlas linguistique du Cameroun*, p.101).

Si les Fang participent bien de la grande famille Bantou, ils ne sont pas les Bantou comme les autres. Le Fang est plutôt considéré comme celui qui assure le passage entre le Bantu et le Soudanais. Ainsi, «*les Fang, écrit Trilles, font partie de la grande famille Bantou, mais en constituent un des chaînons externes, ou si l'on préfère, ils sont placés sur la limite qui sépare les Bantou des populations et des langues du Nord-est, Libye, Soudan, etc. Ce sont, dit Reclus les «moins Bantu des Bantu».* (Trilles cité par H. Ngoa, *ibid.*, p.549). Même si ce point de vue ne fait pas l'unanimité, car cherchant à situer l'origine des Fang, il reste néanmoins vrai que le groupe Pahouin est un groupe particulier dans l'ensemble Bantou. Les particularités du groupe pahouin peuvent être relevées au niveau des traits physiques<sup>2</sup>, de l'unité linguistique, de l'organisation sociale et de la considération des activités économiques.

### 1.1. L'unité linguistique

Le fait est avéré, le groupe ethnique Beti-Fang a une langue commune malgré la diversité des dialectes. Cette homogénéité linguistique est d'ailleurs attestée par de nombreux auteurs. C'est ainsi que Ombolo note que «*les parlers Fang, Beti et Bulu constituent à vrai dire une seule et même langue ; comme l'on fait remarquer tous les linguistes, les différences entre eux tiennent à de légères spécificités de vocabulaire, mais surtout à la prononciation ; la syntaxe est pratiquement identique d'un dialecte à l'autre, et les différences grammaticales sont négligeables. De la sorte, l'inter-communication entre Fang, Beti et Bulu n'a jamais posé de problème* ». (1986, p.45). Les différents dialectes Beti-Fang s'organisent en trois pôles : L'Ewondo qui rassemble autour de lui tous les locuteurs qui déclarent parler Beti, le Bulu et le Fang dont le vrai centre pour ce dernier se trouve au Gabon ; car tout locuteur est capable de se déterminer par rapport à eux en déclarant parler plutôt Ewondo (ou Beti) ou plutôt Bulu en désignant par-là en fait, l'ensemble Bulu-Fang (Voir Atlas linguistique du Cameroun, p101). A partir de cette unité linguistique, on conçoit ainsi que les peuples pahouins peuvent adopter la même vision des choses et du monde si on se réfère à l'hypothèse Whorfienne ou Whorf-Sapir (1956-1925) qui "*stipule que la langue que les individus apprennent dès le plus jeune âge et manipulent comme outil de communication dans une communauté culturelle déterminée, a un rôle primordial pour expliquer le comportement des individus face à la réalité*" (Biguma et Usinier, 1991, p.95)

### 1.2 L'organisation politique et sociale.

Lorsqu'on évoque la structure sociale et politique chez les Fang ou Pahouins, trois éléments essentiels retiennent l'attention : la liberté, la parenté et l'absence d'une organisation politique non hiérarchisée.

#### 1.2.1 Le pays Fang : un espace de liberté.

Selon GUYER (1980) repris par NEBA (1991, p.51), le «*terme «Beti» désignait au départ un statut qu'une ethnie, le statut des gens qui, au sein du groupe linguistique, étaient nés libres, lesquels comprenaient ce que l'on appelle aujourd'hui les Boulou et Fang*<sup>3</sup> ». Ainsi le mot «Beti» que l'on proposa à M. ALEXANDRE (1965, p.506) pour désigner l'ensemble du peuple pahouin est traduit en français par les seigneurs, les nobles, ou les hommes libres et selon HENRI NGOA, "*les Beti sont des hommes « libres » et capables de se défendre par leurs propres moyens*" (Ngoa, cité par TOLRA,

<sup>2</sup> Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que le type physique Fang tranche sur l'ensemble bantou et même d'autres peuples noirs, le type Pahouin transcende, sinon la totalité de la race nègre, du moins le monde Bantou. De l'avis de Brazza par exemple, «*Les M'fan sont grands, bien faits, beaucoup moins noirs que les naturels de la côte. A première vue, on trouve qu'ils sont différents autant des nègres proprement dits par la stature, les traits de la barbe qu'ils s'éloignent des Européens par la couleur* » (Brazza, cité par Ngoa p.550).

<sup>3</sup> De nos jours le mot Beti « désigne d'abord une partie du grand groupe qui est elle-même subdivisée en groupes ethniques et dialectaux locaux, chacun de ceux-ci étant à son tour formé de clans et de lignées fondées sur le patriarcat » (op. cit., p. 551).

1981, p.46). L'espace pahouin est donc un espace de liberté à grande tendance égalitaire où les groupes sociaux sont établis en fonction de la parenté (Balandier (1983), p. XII).

### **1.2.2 La société Fang : Une société lignagère segmentaire.**

Parlant du type de structure sociale chez les Fang du Woleu-Ntem, Georges Balandier écrit ce qui suit : *«le mouvement du renouveau clanique, auquel nous avons déjà fait allusion, a montré le rôle encore fondamental des types sociaux établis en fonction de la «parenté». Cet aspect fut immédiatement saisi par les premiers observateurs et administrateurs du pays, qui insistèrent sur le caractère de «famille» des groupements pahouins et conclurent en l'absence d'une armature sociale : impossibilité de «trouver un embryon d'organisation indique un rapport rédigé au début du siècle, en soulignant qu'il n'existe que la «famille» plus ou moins étendue»* (Balandier, op. cit. p.22).

De l'avis de nombreux observateurs de l'espace Pahouin, les seules structures que l'on trouve en pays Fang sont la famille étendue, le lignage et la tribu. Ces trois structures correspondent respectivement au *ndébot*, au *mvog* (chez les Beti) ou *esa* (chez les Fang) et à l'*ayon*. Toutefois, le *Mvog* reste l'unité fondamentale de toute l'organisation sociale.

Ainsi, c'est à partir du *mvog* ou de l'*esa* qu'on trouve que la structure sociale dominante de la société Fang est une structure par patri-lignage emboîté (Balandier, op. cit., p.109). En effet, selon Tolra, dans son acception sociale, le mot «*mvog*» «*désignera l'ensemble des descendants de l'homme fondateur ou de la femme fondatrice...Le mvog pourra alors se traduire par «lignage», à condition qu'on comprenne bien qu'il s'agit toujours de patri-lignage, même si l'éponyme est une femme. Tout géniteur fonde de ce fait un lignage, un mvog, ou si l'on préfère, tout segment lignage est le point de départ d'un nouveau mvog qui s'emboîte dans le précédent, chaque enfant appartenant à la fois au mvog de son père, à celui de son grand-père paternel, à celui de son arrière grand-père et ainsi de suite, en ligne agnatique. Un individu se trouve donc enveloppé (comme dans une poupée gigogne) d'autant de mvog qu'il peut décliner d'ancêtres (ou d'épouses dont il descend du côté agnatique) depuis le grand ancêtre qui définit le lignage maximal (tel manzë) jusqu'à ses propres père et mère* ». (Tolra, op. cit. p.202.) Toutefois, il convient de signaler que d'une part, le mot «*mvog*» peut être confondu au départ au *ndé-bot*, dans ce cas, il désigne la famille étendue, et d'autre part, le mot «*mvog*» est assimilé à l'*ayong* lorsqu'il convient de désigner la plus grande unité sociale chez les Pahouins. Mais de façon générale le «*mvog*» correspond au lignage.

C'est donc le «*mvog*» ou l'*esa*», structure sociale fondamentale de pahouins, qui joue le rôle essentiel dans les règles de mariage et de solidarité sociale (Ombolo, 1986, p.267). C'est à travers le *Mvog* que s'organise la vie politico-militaire, économique et religieuse. Ainsi comment se transmet le pouvoir dans le *mvog* lignage mineur (*ndé-bot*), intermédiaire (lignage) ou grand (*l'ayong*) ? Ou comment est organisé un *mvog* ou un *esa* ?

### **1.2.3. L'organisation chez les «mvog».**

Parler de chefferies organisées dans la société pahouine pour de nombreux auteurs est invraisemblable.

Selon Tolra, *«quel que soit le sens très vif que les Beti ont d'un ordre hiérarchique (Nkong) entre les hommes, il convient de noter tout de suite qu'ils n'ont vraiment aucun mot générique qui corresponde exactement au concept du français « Chef »»*. (op. cit.p.204). L'observation de TOLRA est par ailleurs confirmée par BALANDIER qui relève que : *«en s'attachant à l'exemple de la société Fang (Gabon), le Dr. CUREAU évoque «un phénomène d'étirement... du bloc social en une hiérarchie basée soit sur la filiation, soit sur la supériorité intellectuelle et surtout morale, principes qui tous les deux ont leurs valeurs pratiques selon les époques* ». Il souligne un aspect que nous avons souligné : *le manque d'une organisation hiérarchique, la simple existence de prééminence. Le langage même l'atteste en ne disposant pas d'un mot spécial pour désigner le chef : employant esa lorsque la prééminence est en quelque sorte généalogique, nkuma lorsqu'elle*

*se fonde sur la richesse, Zoé (de Zu dire) lorsqu'elle se justifie par l'éloquence et l'habileté à commander* » (BALANDIER op. cit. p.137).

Comme on peut le constater, au regard de cette dernière citation, la société pahouine n'est ni anarchiste, ni très organisée, les sources de pouvoir dans cette société sont de trois ordres : la séniorité, l'habileté et la richesse. Il est par ailleurs important de noter le caractère parfois très instable, momentanée et même occasionnelle du pouvoir et de l'autorité dans la zone Fang-Beti (Tolra, 1981, p. 204, Balandier, 1981, p. 139).

#### **1.2.4 Les sources de pouvoir dans le pays des "MVOG"**

Chez les Fang, la prééminence «basée sur la filiation », selon l'expression de CUREAU, se maintient sans trop de difficultés – étant durable alors que le pouvoir né des événements reste occasionnel- et c'est la séniorité qui détermine cette prééminence (BALANDIER op. cit. p.138). La préséance aux dires de Tolra, est reconnue à l'ainesse (*Ntol*) (Tolra, op. cit. p.204). Mais s'il est vrai que la séniorité crée l'autorité d'une manière automatique, comme l'écrit Balandier, selon le même auteur, cette dernière est limitée, souvent menacée par le principe qui veut que «le plus capable» soit le plus influent (Balandier, op. cit. p.139). Et aussi souvent, l'autorité dont bénéficie l'aîné paraît soumise à un contrôle efficace (Balandier, op. cit. p.139). Bien plus, si la prééminence de l'aîné est affirmée, celle du lignage aîné (...) ne se maintient guère ; bien au contraire, (...) il existe une tension quasi constante entre ce lignage et les lignages «cadets ». Ainsi, ce n'est que lorsque son équité et l'efficacité de son pouvoir d'exécution étaient reconnues que le *Nyàmoro* (*l'ainé*) devenait chef dans sa zone d'influence (Balandier, op. cit. p.136). Au cas où le pouvoir n'est pas basé sur la séniorité, ou alors si l'aîné est incapable de gouverner, sur quoi s'appuie-on pour connaître les caractères de leader dans la société Fang à tendance égalitaire ?

- D'abord pour s'imposer comme Chef, le physique était nécessaire par le passé, mais celui-ci n'était toutefois pas obligatoire et suffisant (Tolra, op. cit. p.359) ;
- Ensuite le don de la parole (Tolra, op. cit. p. 361) et l'éloquence (Balandier, op. cit. p. 139) sont d'autres qualités que doit réunir un individu pour prétendre au leadership en pays Fang. L'art de «gouverner » écrit M. Noah (1973, p.19) «est pour l'essentiel maniement de langage», le don oratoire permet sans aucun doute de posséder son auditoire (Noah cité par Tolra, op. cit. p. p. 365).
- A ces premières caractéristiques du pouvoir vont s'ajouter deux autres importantes à savoir : le courage (*ayog*) et la générosité (*akàb*) (Tolra, op. cit, p.359). Le caractère généreux du chef de lignage chez les Beti-Fang apparaît sans aucun doute le plus important.

Le chef était, écrit Balandier, «celui dont la communauté attendait les plus éminents services» (Balandier, op. cit. p.138). Selon le même auteur, «plusieurs anciens ont mentionné les risques encourus à manifester une opulence non partagée ou une prospérité non commune» (Balandier, op. cit p.140). Dans la même brisée, le chef chez les Beti comme l'écrit Tolra «doit se montrer *akàb* ; mot à mot « Partageur » de (*Kàb* : partager), qualité souvent associée au mot *mgba* ; (sociable, affable). La richesse qu'il a acquise, il doit la redistribuer, et d'abord à ses descendants ; mais aussi, bien qu'il ne soit lié là par aucune obligation définie, on s'attend à ce qu'il fasse profiter ses pères , ses frères, ses voisins, voire l'étranger de passage à qui il donnera une large hospitalité, il est le premier du pays, celui dont on est sûr de trouver toujours à manger, et vont profiter à plus forte raison de sa richesse ceux envers qui il a des devoirs précis : beaux-parents et neveux par exemple» (Tolra, op. cit. p.360).

Le chef chez les Fang-Beti qu'il soit aîné ou non doit être agréé par tous «en raison de sa bravoure de son éloquence et de sa richesse » (Tolra, op. cit. p.139). Ainsi, «le rôle de prestige personnel apparaît précisément à l'étude du vocabulaire. Ce dernier offre des mots ou expressions s'appliquant à «l'homme important » ou honoré : *eguma* (de *gum* : honorer), *muramo* (t) et *fâm ndêre* (de *mura* et *ndên*, grand, considérable), *nkurödi* («homme très important »), *mfum* (homme connu, « qui a beaucoup de relation ») *nkuma* (déjà cité, homme influent par sa richesse)» (Balandier, op.cit. p.104).

Dans ces circonstances, la société Fang ne peut que valoriser à l'extrême l'homme capable de réunir en lui toutes ces diverses qualités et d'influencer suffisamment les innombrables chefs indépendants pour les orienter vers les objectifs communs, autrement dit, cette société où seule comptait (compte) la valeur personnelle était mûre pour le culte de la personnalité (Tolra, op. cit. p. 362). Le pouvoir chez les Beti-Fang est donc d'abord personnalisé. Le chef dans cette société doit être un «*mfan mot*, «vrai homme», un *ntomba* «homme distingué», et un *nkukuma* «homme vraiment riche»» (Claude Atangana cité par Tolra p.361).

Que retenir donc en définitive de la notion d'autorité et de pouvoir chez les Beti-Fang ?

- Que le chef est un régulateur et un intermédiaire auprès des groupements étrangers, ce que signifie très précisément le mot *ntol* (Balandier, op. cit. p.139). Ainsi lorsque dans une réunion quelconque de nos jours, l'aîné incontesté de tous se trouve présent, on commence toujours par une délibération formelle pour s'assurer que c'est bien à lui qu'il convient de conférer la parole et la présidence (Tolra p.361). «*chaque lignage «mvog» ; selon B. Delpech, est placé sous la tutelle de l'anyu-nda-bot, sa «bouche», son porte parole, assisté des doyens de chaque segment de lignage... au delà, on ne peut plus parler de pouvoir mais de prééminence individuelle».*

- Que, aux dires de Balandier, «*la société Fang, par ce jeu de force plus ou moins antagoniste, variable en intensité selon les conjonctures, est préservée à l'encontre de toute concentration excessive de pouvoir ; cela explique qu'elle n'ait pas permis, malgré son caractère de société militaire conquérante, l'apparition d'une féodalité au moins rudimentaire. Le pouvoir, rigoureusement contrôlé ne s'est organisé qu'au niveau des unités réduites –village ou groupes de villages parents ou voisins»* (Balandier, op. cit. p.141).

- Que la qualité de chef est reconnue à celui qui est brave, riche, éloquent. On devient chef «*lorsque l'équité et l'efficacité de son pouvoir d'exécution sont reconnues dans sa zone d'influence»* (Balandier, op. cit. p.138). Et lorsque la puissance, la richesse sont mises au service de tous les membres du groupement (Balandier, ibid., p.140).

Au regard des éléments ci-dessus présentés, on peut dire que le leadership dans le contexte Beti-Fang peut s'accommoder du modèle paternaliste du "*père protecteur*" où le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce : pouvoir altéro-centré et où il y a recherche d'un échange équilibré (Hernandez, 2000, p. 101)

### 1.3 L'ethos économique chez les "Mvog"

S'agissant de l'ethos économique chez les Pahouins nous allons présenter ici certains aspects :

- La considération de la richesse : la richesse en pays BËTI n'est pas considérée comme un but mais comme un moyen d'exprimer son pouvoir<sup>4</sup> ;
- l'ignorance de la notion de marché<sup>5</sup> ;
- la nature sociale des échanges<sup>6</sup> ;
- le souci de l'apparence<sup>7</sup> ;

<sup>4</sup> «Jusqu'à nos jours, me semble-t-il, écrit Laburthe-Tolra, la richesse en pays Bëti n'est jamais considérée comme un but, mais uniquement comme un moyen d'établir et d'exprimer un pouvoir direct ou indirect (prestige) sur les hommes» (op. cit. p. 372)

<sup>5</sup> A cet effet Laburthe-Tolra note que «Ce qui est remarquable en tout cas est l'ignorance complète des marchés, institution par ailleurs si répandue en Afrique. Les mots bëti qui en sont des équivalents signifient «visite ostentatoire», «échange», etc. et le plus courant est le pidgin mâkit (market).» (op. cit. p. 373)

<sup>6</sup> «Il paraît donc exact, écrit Laburthe-Tolra, de considérer avec Wirz (1972, p. 102) que les échanges dans cette société dépendent des lois «anéconomiques» («nicht-ökonomischen Gesetzmäßigkeiten» de nature purement sociale, -et plus exactement politique, en relation avec l'acquisition et la conservation du pouvoir. La richesse qui fait le chef n'est pas pour lui, mais pour le groupe» (op. cit. p. 374).

<sup>7</sup> Toujours selon Laburthe-Tolra, «La présence du «grand riche» exprime donc la réussite totale du groupe qu'il incarne, et qui se reconnaît en lui, dans une «économie de parade» dont les spectateurs se satisfont par participation, comme on



- les relations d'échange personnalisées<sup>8</sup>.

La zone occupée par les Pahouins correspond à celle décrite par Binet comme zone d'économie autarcique, surtout avant l'introduction de la culture cacaoyère. En effet, écrit-il, *"cette zone d'économie autarcique est bien nette dans la forêt équatoriale du Gabon, du Cameroun, du Congo et jusqu'aux abords de l'Oubangui."*(Binet, 1970, p. 18). C'est ainsi que de l'avis de cet auteur, *"dans la zone cacaoyère du Cameroun, qui participe maintenant à l'économie mondiale, les esprits restent marqués par une méconnaissance des échanges et du commerce"* (op. cit. p. 19).

Peut-on retrouver les caractéristiques ci-dessus présentés chez les jeunes populations de l'univers pahouin interrogés dans le cadre de notre enquête cross-culturelle sur les valeurs culturelles au Cameroun ?

## 2. Les Aires culturelles pahouines dans l'univers des dimensions Culturelles

C'est par le biais des résultats d'une enquête cross-culturelle menée auprès de plus 1200 étudiants camerounais issus de toutes les régions du Cameroun que nous avons calculé les indices des aires culturelles sur différentes dimensions culturelles. Dans cette enquête, nous avons distingué trois groupes de Pahouins :

- Eton, Manguissa, Batchenga et assimilés (**BP1**)
- Ewondo, Mvelé, et assimilés (**BP2**),
- Bulu et Fang et assimilés (**BP3**).

Les indices de ces aires culturelles ont été calculés sur les dimensions culturelles de Hofstede et sur les dimensions culturelles africaines issues des travaux de l'IRIC (Nooderhaven et Tidjani, 2001). Les travaux de Hofstede jusqu'à ce jour permettent de caractériser chaque univers culturel par cinq dimensions : Distance hiérarchique (**PDI**), Contrôle de l'incertitude (**UAI**), Individualisme/Collectivisme (**IDV**), Masculinité/Féminité(**MAS**) et orientation à long terme/orientation à court terme (**LTO**) (La description des dimensions de Hofstede et les caractéristiques des aires culturelles pahouines dans l'univers des dimensions de Hofstede sont présentées dans le tableau 3 en annexe). L'univers culturel africain selon les travaux de l'IRIC est caractérisé par huit dimensions : la dimension "**Bonté humaine**" ("**Human goodness**") (HG), la dimension "**Règles et hiérarchie**" ("**Rules and hierarchy**") (RH), la dimension "**Importance de la religion**" ("**Importance of religion**") (IR), la dimension "**Sagesse ancestrale**" ("**Traditional wisdom**") (TW), la dimension "**Partage**" ("**Sharing**") (SH), la dimension "**Jalousie**" ("**Jealousy**") (JE), la dimension "**Collectivisme**" ("**Collectivism**") (CO) la dimension "**Responsabilité sociale**" ("**Societal responsibility**"). Voici par ailleurs une description des ces huit dimensions :

### a) La dimension "**Bonté Humaine**" ("**Human Goodness**")

Des cinq variables considérées pour cette dimension, les deux premières seront considérées comme constituant le cœur ou le noyau de celle-ci : "**Dans ma société, tout le monde fait de son mieux pour bien travailler**" et "**Dans l'administration, il est important de toujours respecter l'opinion des employés**". Cette dimension est donc considérée comme reflétant une vue positive des individus. Un score élevé sur cette dimension indique une vision optimiste de la nature humaine et

---

voit ailleurs les plus pauvres en aventures sentimentales se repaître par participation des amours vedettes (cf, Poirier, 1968, p.15)» (op. cit., p. 374).

<sup>8</sup> «De toute façon écrit Laburthe-Tolra, la relation d'échange reste toujours profondément «personnalisée» en pays bête et «pahouin» en général, d'où la difficulté qu'a étudiée M. Binet (1968, p. 38) d'y instaurer une vie économique selon le libéralisme moderne : «En effet», écrit-il, «les choses économiques sont fortement liées à la personne (...); un échec est donc une mise en question de tout l'être. Préférer les légumes vendus ici à ceux qui sont vendus là, c'est préférer cette vendeuse-ci à celle-là ; c'est porter sur celle-là un jugement péjoratif, manquer de confiance en elle (...) peut-être la soupçonner d'avoir ensorcelé ses produits... Il n'y a pas de relation simplement économique, pas plus qu'il n'y a de relations simplement familiales ou religieuses : toutes les relations sont totales... »(op.cit. p. 375).

la conviction que cette vision doit prédominer sur les principes d'organisation.

#### **b) Règles et Hiérarchie ("*Rules and Hierarchy*")**

Les trois items très représentatifs de cette dimension sont relatifs aux règles, aux procédures, et aux supérieurs : "*lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé*", "*avant de prendre une décision, mieux vaut en parler d'abord à ses supérieurs*" et "*un bon règlement d'ordres intérieur renferme toutes les situations possibles*". Ces trois items sont considérés comme constituant les éléments fondamentaux de cette dimension. Un score élevé sur cette dimension indique que la réglementation (les règles) est importante et que les subordonnés doivent se référer à leurs supérieurs pour prendre position. Un score faible indique que les règles et la hiérarchie sont moins importantes. Cette dimension est fortement corrélée et de façon significative aux dimensions "distance hiérarchique" et "collectivisme - individualisme" de Hofstede.

#### **c) Importance de la religion ("*Importance of Religion*")**

Des cinq items fondamentaux pour cette dimension, deux ont trait à la religion : "*Tout le monde a besoin d'une religion*" et "*Les gens qui pratiquent la religion sont des meilleurs citoyens*". Deux autres items, aussi importants, pour cette dimension reflètent les points de vue hédonistes: "*Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous les aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps*" et "*Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci dans l'avenir*". Un score élevé sur cette dimension indique une plus grande importance accordée aux valeurs religieuses et non aux valeurs hédonistes, un score faible traduit le contraire.

#### **d) La sagesse traditionnelle ("*Traditional Wisdom*")**

Font partie de cette dimension, les items ci-après "*Il est important de faire preuve d'hospitalité envers les étrangers*" (item fortement corrélé à cette dimension), "*la sagesse est plus importante que le savoir*", "*la sagesse est acquise par l'expérience et le temps, et non par l'instruction*" et "*au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter, même si la majorité est d'accord*". Un score élevé sur cette dimension indique que les répondants acceptent les points de vue traditionnels de la sagesse et de ses sources ainsi que les deux autres expressions relatives à la sagesse et au bon comportement envers les étrangers.

#### **e) Le partage ("*Sharing*")**

Quatre sur les plus dix items fortement corrélés à cette dimension traduisent l'idée de partage des richesses : "*la seule vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres*", "*les gens ont tendance à penser d'abord à eux-mêmes avant de penser aux autres*", "*la richesse est une chose commune qui devrait être bien répartie*" et "*ceux qui ont du succès dans la vie devaient aider ceux qui en ont moins*". Ces quatre items constituent ainsi le noyau de la dimension "**Sharing**". Un score élevé sur cette dimension traduit la forte tendance pour les individus au partage des richesses.

#### **f) Jalousie ("*Jealousy*")**

Les items fortement corrélés à cette dimension expriment une vision négative du comportement humain : jalousie, ambition, peur d'être ridiculisé, tromperie. Ces aspects sont relevés par les items ci-après : "*Si vous vous montrez intelligent, cela pourrait avoir un effet négatif sur vos collègues*", "*celui qui fait de l'escroquerie sans être attrapé est malin*". D'autres items plus subtils que les précédentes traduisent aussi cette vision négative du comportement humain : "*c'est naturel pour un homme d'atteindre le sommet, même au prix de ses amis et de sa famille*" (cet item fortement et négativement corrélé à cette dimension reflète une attitude qui n'encourage pas le succès personnel), et "*Les chefs d'entreprise n'aiment pas prendre des risques, car ils craignent une perte de prestige lorsque leurs affaires tournent mal*". Deux items relatifs aux femmes sont aussi corrélés à cette dimension "jealousy" : "*il n'y a rien de mal avec la polygamie*" et "*les femmes ont plus facilement recours à la magie que les hommes*". Ces deux items pourraient bien avoir des relations avec le facteur "jealousy" quoique difficilement interprétable. Un autre item corrélé à cette

dimension traduit aussi un regard négatif sur la nature du comportement humain "*il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société*". Un score élevé sur cette dimension indique une forte perception de la jalousie ou la peur d'être rejeté comme force importante de la société.

### g) Collectivisme ("Collectivism")

Ce facteur apparaît difficilement interprétable. Certains items relatifs à cette dimension suggèrent l'idée de collectivisme ou d'esprit communautaire. On peut relever les items ci-après : "*On devrait donner des jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales*", "*je ne me sens pas bien si je ne vis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent*". Toutefois, ce facteur ne présente aucune corrélation avec la dimension individualisme - collectivisme de Hofstede ou encore avec d'autres dimensions comme celles de Schwartz allant dans ce sens. Pour cette dimension, on relève aussi certains aspects relatifs au fatalisme. Pour ce facteur, on a adopté provisoirement l'appellation "Collectivism".

### h) Responsabilité "Sociétale" " Societal Responsibility"

Les deux items fortement corrélés à cette dimension traduisent la responsabilité sociale des individus face à la société : "*les citoyens devraient se sentir responsables pour la construction de leur société*" et "*les gens d'origine ethnique différentes devraient pouvoir collaborer pour le bien être de leur société*". On doit aussi noter que qu'aucune tendance forte ne s'est dégagée pour cette dimension.

Le tableau ci - après donne les scores des aires culturelles pahouines sur les dimensions culturelles africaines et celles de Hofstede.

**Tableau 1 : Indices des aires culturelles pahouines sur les dimensions culturelles africaines et celles de Hofstede**

	H G	R H	I R	T W	SH	JE	CO	S R	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO
BP1	09	82	81	86	85	78	78	68	47	89	50	21	51
BP2	08	78	87	93	97	75	78	61	49	86	28	18	54
BP3	04	81	89	93	80	78	78	61	48	79	24	12	51

On peut ainsi relever sur les dimensions culturelles africaines, les groupes pahouins ont une vision pessimiste de la nature humaine, accordent une très grande importance au respect des règles, ont une forte tendance pour le partage des richesses, ont une forte perception de la jalousie, attachent une très grande importance à la sagesse ancienne ainsi qu'à la religion, présentent un esprit plus collectif et ont une bonne perception des responsabilités sociales, autant d'aspects déjà relevés dans la présentation de l'univers pahouin.

Ces éléments permettent de caractériser l'univers pahouin dans les dimensions de l'orientation culturelle. En effet, Les six dimensions dont on se sert pour décrire l'orientation culturelle d'une société montrent la direction culturelle de cette dernière : les qualités individuelles de ses membres, leur relation avec la nature et avec le monde ; leur relation avec les autres membres ; leur activité principale ; leur orientation spatiale ; et, leur orientation temporelle. Ces six dimensions répondent aux questions suivantes : Qui suis-je ? Quelle vision ai-je du monde ? Quelles sont mes relations avec les autres ? Qu'est-ce que je fais ? Comment est-ce que j'utilise l'espace ? Comment est-ce que j'utilise le temps ? Chaque orientation reflète une valeur particulière, qui détermine certains comportements et certaines attitudes (Adler, 1994 , pp. 22-23).

Dans le tableau 2 en annexe, nous avons présenté les six dimensions de l'orientation culturelle telles que décrites par Adler et donner l'orientation culturelle du Pahouin.

### 3- Valeurs culturelles des pahouins du Cameroun et gestion des organisations

L'analyse des organisations en Afrique est un champ émergent et veut surtout s'inscrire dans une approche interculturelle (Kamdem, 2000). L'analyse interculturelle se propose ainsi de dégager et d'expliquer le rapport entre une organisation, sa société de référence et les autres sociétés (op. cit. p. 110). En situant notre travail dans cette perspective et en se penchant dans un premier temps sur l'univers pahouin, nous essayons de voir comment peuvent être envisagés les rapports ou les interrelations entre valeurs culturelles de ce peuple et management des organisations. En optant pour une approche interculturelle, nous nous inscrivons indubitablement dans la logique de la relativité des pratiques de gestions. En effet, l'exportation des pratiques et théories de management sans tenir compte du contexte culturel dans lequel elles ont été développées ainsi que de celui dans lequel elles doivent s'appliquer présente, dans le contexte actuel de mondialisation, où les différences culturelles ne doivent plus être considérées comme une donnée subalterne (Troopenaars, 1998), un danger réel. Il est bien évident que nous ne saurions exclure toute importation des modèles de gestion étrangers, initiative d'ailleurs à encourager. Il est plutôt question de faire preuve de prudence et de jugement en matière de transfert des modèles de gestion.

Les dimensions culturelles telles que décrites par Hofstede (1980, 2001) ou encore par l'étude sur les dimensions culturelles africaines (Noorderhaven et Tidjani, 2001) démontrent qu'il existe des différences fondamentales entre mentalité des peuples et que ces différences influencent la manière dont les uns et les autres conçoivent l'organisation et sa gestion. Nous allons essayer de voir dans le présent travail comment peuvent être envisagés, au regard des éléments socioculturels des peuples pahouins déjà présentés, les rapports possibles entre valeurs culturelles des Pahouins et fonctionnement, gouvernance, motivation et leadership dans les organisations.

### **3.1- Quel modèle d'organisation implicite pour les peuples pahouins ?**

De l'avis de Hofstede (1991), celui qui met sur pied une organisation doit répondre à deux questions :

- Qui a le pouvoir de décider ?
- Quelles règles et procédures va-t-on employer pour parvenir aux buts visés ?

La dimension "distance hiérarchique" peut répondre à la question "qui décide de quoi" (degré de centralisation) et la dimension "contrôle de l'incertitude" à celle de savoir "comment s'assurer que ce qui doit être fait est fait" (degré de formalisation).

Partant ainsi de la combinaison des dimensions "distance hiérarchique" et "contrôle de l'incertitude", des typologies des modèles de structuration des organisations déjà dégagées par Pugh et Hickson dans le cadre des travaux du Aston Group et des expériences de Stevens ; Hofstede va indiquer quatre modèles de structure pour le fonctionnement des organisations :

- La pyramide humaine (grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude) : dans ce type de structure, il est admis une concentration de l'autorité avec structuration des activités.
- La machine huilée (faible distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude) : dans ce type de structure, on préconise la structuration des activités sans concentration de l'autorité.
- La place de marché (faible distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude). Ici, il n'est envisagé ni concentration de pouvoir, ni structuration des activités.
- La famille (grande distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude) : dans ce type de structure, on encourage la concentration de l'autorité sans structuration des activités.

Pour situer le monde pahouin dans cette galaxie des structures de fonctionnement des organisations, il y a lieu de revenir sur ses grands traits caractéristiques. Au regard de la position des peuples pahouins sur les différentes dimensions culturelles, on peut relever que ces peuples présentent une distance hiérarchique moyenne et un fort contrôle de l'incertitude. Ces peuples enregistrent aussi un score élevé sur la dimension "Règles et hiérarchie". On peut donc considérer que les peuples pahouins accordent une grande importance au respect des règles (tendance vers la structuration) et acceptent moins l'inégalité dans la répartition des pouvoirs. Toutefois, comme il a par ailleurs été mentionné, si

le chef parvient à s'imposer en raison des valeurs attribuées à la qualité de chef (bravoure, éloquence, partage des richesses, habileté), il ne pourra qu'être valorisé à l'extrême (culte de la personnalité). Par conséquent, on pourra s'attendre à une organisation centralisée par le chef. Ainsi, la structure organisationnelle du monde pahouin se rapprocherait du modèle de la pyramide humaine.

Cependant, si on considère les quatre cultures d'entreprise telles que développées par Trompenaars à savoir : le Missile guidé, la Tour Eiffel, la Couveuse et la Famille, quatre appellations métaphoriques qui illustrent les rapports des salariés avec leur organisation, telle qu'ils la conçoivent (1994, p. 235) ; la structure organisationnelle chez les Pahouins pourrait se rapprocher du modèle de la famille. En effet, pour élaborer sa typologie des cultures d'entreprise, Trompenaars retient deux axes : la distance hiérarchique et l'orientation soit vers la tâche, soit vers l'individu. C'est ainsi que, la grande distance hiérarchique et une orientation vers l'individu engendrent une organisation appelée famille dont la culture est orientée vers le pouvoir. S'agissant de ce modèle familial, Trompenaars écrit ce qui suit : *"j'utilise cette image pour un type de culture qui est à la fois **personnalisée**, avec des relations individuelles très fortes, et **hiérarchique**, en ce sens que le "père" de famille dispose d'une expérience et d'une autorité dépassant largement celle de ses "enfants", surtout lorsqu'ils sont jeunes. cette culture d'entreprise est **axée sur le pouvoir**. Le patron est considéré comme un père qui prend soin de son personnel. il sait mieux que lui ce qui doit être fait et ce qui lui convient. Au lieu d'avoir recours à la menace, ce pouvoir est très familier et, espérons-le, bienveillant. Dans ce type de culture d'entreprise, on mène son travail un peu comme chez soi"* (op. cit. p. 236).

Si on se réfère aux indices des aires culturelles pahouines sur les dimensions culturelles africaines, on se rend compte que ces aires présentent un score élevé à la fois sur les dimensions "partage" et "collectivisme" (forte chaleur humaine et esprit de partage). Qui plus est, l'homme pahouin est en quête permanente du "Mvoë", c'est à dire, du bon ordre dans sa plénitude. D'après Tolra, *le mot Mvöe est d'ordinaire rendu en français «par «bonne santé» s'il concerne l'individu physique, «tranquillité» si l'on vise le point de vue psychologique, «paix» si l'on se place du point de vue social. En réalité, Mvöe est le bon ordre dans sa plénitude, le but suprême de l'individu comme pour la société. On pourrait presque dire «le bonheur» si ce mot n'avait pas pris un sens si subjectif dans notre civilisation occidentale. Ici le bonheur n'est conçu que comme la conformité à un ordre naturel et social objectif, à une harmonie des choses ut sic, inséparables». Aussi peut-on conclure que chez les Pahouins, la santé physique et sociale est une préoccupation constante et apparaît comme leur dieu pratique, ou comme pour reprendre le mot d'E. de Rosny à propos des guérisseurs Douala, «l'ordre est une religion »». Les caractéristiques culturelles des peuples pahouins ici relevées nous amènent donc à préconiser un modèle d'organisation qui obéit à une structure familiale avec cependant un accent mis dans le souci de l'ordre et des procédures. Examinions dès à présent le leadership dans le contexte pahouin.*

### 3.2- Quel modèle de leadership pour le monde pahouin ?

S'agissant du leadership, on dira :

- qu'il y a acte de leadership dès lors qu'il est question d'obtenir des résultats avec et par l'intermédiaire des autres (Mouton, 1980 p.246)
- que tout acte de leadership est une tentative d'influencer le comportement d'une personne ou d'un groupe en vue d'atteindre les résultats ;
- que le leadership se réfère à des situations où on travaille avec les autres ;
- et enfin que le style de leadership se définit à partir de la façon dont le leader apparaît aux yeux des ses subordonnés.

C'est ainsi que leadership et lien de subordination vont de pair. Aussi, les relations verticales dans une entreprise sont-elles le reflet d'une vision commune tant de la part des leaders que de celle des subordonnés (Hofstede, 2001, p.388). On peut donc comprendre pourquoi à travers les cultures, les visions des leaders sont différentes. S'agissant du groupe des pahouins et se référant : aux sources de

pouvoir chez ces peuples, aux caractéristiques que les membres du groupe pahouin attribuent aux leaders, à la position de ces peuples sur les dimensions "masculinité/féminité" et "distance hiérarchique" de Hofstede et "partage", "collectivisme" et "jalousie" des travaux sur les valeurs culturelles africaines, et surtout à la quête permanente du "Mvoë" ; il y a lieu de considérer que le modèle de leadership adapté ou adaptable au monde pahouin est celui du **paternalisme**. Ici, le modèle paternaliste ne sera pas celui du "*père abusif*", mais celui du "*père protecteur*". En effet, les caractéristiques du modèle paternaliste du père protecteur telles que présentées par Renaud de Maricourt (1994) et reprises par Hernandez (2000, p. 101) sont les suivantes :

- Le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce : pouvoir altéro-centré.
- Recherche d'un échange équilibré.
- Acceptation du modèle par la majorité qui en perçoit les bénéfices.
- Paix sociale, efficacité économique.
- Négociation interne visant au consensus. etc.

On peut donc apercevoir ici que les caractéristiques culturelles des peuples pahouins sont en phase avec les principes du modèle de leadership de type "**père protecteur**". Il convient aussi de mentionner que le leadership chez les Pahouins doit être un leadership interpellable. En effet, on a noté chez les pahouins que la remise en cause du pouvoir et donc des leaders est de règle. Le dirigeant doit donc s'accommoder d'un mode de leadership interpellable. S'agissant de ce mode d'exercice de pouvoir, Morgan(1989) nous donne ici une illustration "*le pouvoir ne consiste pas à se placer à l'avant-scène : il est souvent possible de jouer un rôle d'arrière-plan, en influençant le cours des actions les plus importantes et l'orientation générale que les événements doivent prendre, tout en laissant le choix des détails à ceux qui sont responsables de leur mise en œuvre*". Examinons dès à présent les éléments pouvant concourir à une meilleure motivation de l'élément pahouin.

### 3.3- Quel modèle de motivation pour l'ensemble pahouin ?

« Par delà l'adaptation du leadership à chaque culture, quels sont les autres facteurs qui concourent à améliorer la productivité des employés et leur satisfaction au travail ? Qu'est-ce qui suscite chez eux tel ou tel comportement ? Comment l'entreprise soutient-elle chez eux des comportements propices ? Quelles forces chez l'employé et dans son milieu, soutiennent ses efforts ou, au contraire les découragent. » Toutes ces questions posées par Sirota et al (1971) sont relatives à la motivation.

Nombreuses sont les théories qui prétendent fournir au gestionnaire les instruments dont il a besoin pour motiver les travailleurs (voir les théories de l'école des relations humaines et celles mises en place dans le cadre du comportement organisationnel (C.O)). Toutefois, peut-on le noter, ces théories sont loin d'être universelles. C'est ainsi les modèles de motivation souvent proposés ne sont rien d'autre que le reflet des cultures dont sont issues leurs auteurs.

Si on aborde l'étude de la motivation en s'inscrivant dans la logique de la relativité des principes de gestion, on peut une fois de plus se référer aux typologies de Hofstede. Pour étudier les types de motivation, Hofstede estime qu'on peut non seulement avoir recours à la dimension individualisme/collectivisme mais aussi à la combinaison de l'indice de masculinité avec celui du contrôle de l'incertitude.

S'agissant des rapports entre la dimension individualisme/collectivisme et les facteurs de motivation, Hofstede note que dans les sociétés individualistes comme les États-Unis, «*On admet que la motivation la plus forte naît de la nécessité pour chacun d'accomplir les obligations qu'il a envers lui-même. Nous trouvons des termes tels que «self-actualisation» et «respect de soi-même» en tête des agents motivants»*(Hofstede, 1987, p. 19). Par contre selon le même auteur, «*dans une société de caractère plus collectiviste, on s'efforce avant tout de remplir ses obligations envers son groupe. Ce groupe peut être soit la famille soit une unité plus vaste : l'entreprise ou le pays. On ne recherche pas alors la self-actualisation ou le respect de soi-même mais, dans ses relations avec les autres membres du groupe, on cherche avant tout à sauver la face. L'importance de cet élément*

*comme agent motivant n'apparaît absolument pas dans la littérature américaine relative à la motivation*». (Hofstede, 1987, pp. 19-20).

La typologie des motivations qui ressort de la combinaison de l'axe du contrôle de l'incertitude (opposition motivation par les performances et motivation par la sécurité) et de l'axe de la masculinité/féminité (besoin de se distinguer et besoin de se faire valoir aux besoins de socialisation dans des relations chaleureuses) met en évidence quatre modèles de motivation. Le modèle qui associe un fort contrôle de l'incertitude avec une orientation vers le pôle féminin de la dimension masculinité/féminité correspond mieux aux caractéristiques du monde pahouin compte tenu des scores des peuples pahouins sur les dimensions contrôle de l'incertitude (fort contrôle de l'incertitude) et masculinité/féminité (orientation vers le pôle féminin). C'est ainsi que pour le groupe pahouin, les motivations à mettre en pratique sont des *motivations de sécurité et d'appartenance*. La solidarité de groupe est encore importante, même par rapport au bien-être individuel.

Les types de modèle de gestion adaptables au monde pahouin tels que ci-dessus présentés le sont à titre indicatif. En effet, il y a lieu ici de prendre en compte certaines considérations. D'abord au niveau des indices culturels, on doit comprendre qu'il s'agit des valeurs moyennes. Par conséquent, il ne s'agit pas de comparer les individus mais les groupes. On aurait du mal à trouver une personne qui réponde à chaque question exactement comme la moyenne de son groupe : le citoyen moyen n'existe pas. Mais il existe, par contre, une tendance moyenne qui se dégage des réponses du groupe (Hofstede, 1994, p. 323). Ensuite, la population étudiée est essentiellement jeune et très scolarisée, elle peut donc être considérée comme relevant de la classe moyenne de la société, c'est-à-dire celle qui oriente le changement. Enfin cette population vit à l'ère de la mondialisation et par conséquent est beaucoup plus exposée aux idées nouvelles surtout en matière de bonne gouvernance. Ces différents aspects ont donc eu un impact sur le calcul des indices des peuples pahouins sur les différentes dimensions culturelles, dimensions sur lesquelles nous nous sommes appuyées pour décrire les différents modèles de management adaptable au contexte pahouin. Toutefois, faut-il aussi le relever, les résultats ici présentés conservent une certaine pertinence. D'une part, nous avons relevé le peu d'écart existant entre les valeurs culturelles du monde pahouin telles que présentées dans les études anthropologiques et sociologiques et celles contenues dans les différentes dimensions culturelles dont on s'est servi pour caractériser les peuples pahouins. D'autre part, le questionnaire utilisé est basé sur les items relatifs aux valeurs, or, selon Hofstede (1994, p. 25) *"les valeurs font partie des choses que les enfants apprennent dès leur jeune âge, de façon souvent inconsciente. Les psychologues du développement pensent que, dès dix ans, la plupart des enfants ont un système de valeurs solidement acquis et qu'il devient très difficile de le modifier au-delà de cet âge"*. A titre d'illustration, on doit se rappeler que l'équipe de recherche de McClelland a analysé le contenu des contes enseignés aux enfants datant de 1925 (pour 25 pays) puis de 1950 (pour 41 pays) afin de déterminer les scores des différents pays relatifs : aux besoins de réalisation ("Need for achievement"), aux besoins d'affiliation ("Need for affiliation") et aux besoins de pouvoir (Need for power"). Les résultats des travaux de McClelland on le sait ont fondamentalement influencé de nombreuses études en psychologie et dans le domaine de la motivation. Le travail que nous avons ainsi entamé apparaît dès lors nécessaire, car dans un contexte de gestion multi-ethnique ou multiculturel, il faut bien comprendre les différences entre peuples en matière de gestion pour mieux s'intégrer dans le processus de mondialisation qui va exiger des performances tant de la part des dirigeants d'entreprises que de celle des employés.

## **Conclusion**

*«D'une culture à l'autre, la façon de gérer les choses varie largement. Dans quelques pays ou dans quelque culture qu'il se trouve le gestionnaire a certes pour rôle de diriger l'entreprise, de motiver le personnel et de prendre des décisions. Mais la façon dont il aborde ces rôles dépend en partie de ses origines culturelles et de celles de ses subornées»* (Adler, 1994 p.188). Ainsi, dans un contexte pluriethnique comme celui de l'Afrique Centrale et dans le cadre de la mondialisation, compte tenu de nombreux enjeux, convient-il de comprendre la situation culturelle de chaque peuple, afin de pouvoir bénéficier des avantages qu'offrent sa culture. C'est pourquoi il nous a paru nécessaire, sur la base d'une enquête cross-culturelle, d'établir de manière objective les facteurs culturels pahouins qui

influencent les modèles de leadership de structure d'organisation et de motivation (même si cette objectivité peut être discutable).

Ce travail peut aussi permettre de mettre en évidence les différences culturelles entre le groupe pahouin et le groupe Bamiléké par exemple. Les conceptions sont différentes dans le domaine des affaires. Si d'un côté on privilégie le «Mvoë», de l'autre, l'austérité, le bénéfice et l'épargne sont les facteurs les plus importants en affaires (Un entrepreneur est comme un notable ; c'est une tirelire vitale, qui retient l'argent, les épouses, la progéniture, les maisons, les terres. Il ne dilapide rien (Warnier1993)). L'ethos des affaires sera ainsi différente selon qu'on est Pahouin ou Bamiléké, l'entrepreneur Pahouin ne saurait avoir le même comportement en affaires que l'entrepreneur Bamiléké. Si chez Les Pahouins on est contre les personnes qui cherchent à réaliser les profits par la ruse et on considère le commerçant « mbo makit » comme un voleur (Essama1970) ; chez le Bamileké sont encouragés les mécanismes favorisant l'accumulation. Sur des nombreux autres facteurs culturels (propriété foncière, conception de la richesse, rapports créancier débiteurs), on peut donc envisager de nombreuses comparaisons sur le plan des affaires entre les différents groupes ethniques du Cameroun. Ainsi à notre avis, une fois déterminée les facteurs qui influencent tant l'entrepreneurship que les modèles de gestion des organisations, on peut mettre en œuvre les stratégies différentes de fonctionnement des entreprises tant sur le plan local que sur le plan international.

Les études sur les rapports entre cultures et gestion sont donc nécessaires au moment où l'ère planétaire n'est plus une utopie. On a essayé de le démontrer, il est maintenant question pour nous d'aller plus en avant dans le cadre de nos recherches futures et surtout de chercher à les valider dans le cadre des études qualitatives.

**Tableau 2 : Dimensions de l'orientation culturelle chez le Pahouin.**

<b>Dimensions culturelles</b>	<b>Description de l'orientation culturelle</b>	<b>Orientation culturelle du Pahouin</b>
Nature de l'être humain	Bon, bon et mauvais, mauvais	Prudence et réserve devant un inconnu (facteur d'insécurité). Individu bon s'il appartient au clan
Relation de l'individu avec la nature	Domination, harmonisation, soumission	Harmonisation avec la nature. Fidélité à la tradition et aux coutumes <sup>9</sup> .
Relation de l'individu avec les autres	Individus, groupe étendu horizontalement, groupe structuré horizontalement	Société grégaire. La société pahouine privilégie la cohésion et la solidarité sociale <sup>10</sup> .
principal mode d'activité	Agir, faire, se maîtriser, être	Pahouin homme de parole
Conception du	L'avenir, le présent, le passé	La société pahouine est une société

<sup>9</sup> Les proverbes ou «minkana » permettent d'exprimer l'attitude d'un retour aux sources chez les «Beti ». en voici quelques exemples :

- Elog n'yia tsid a di, ndzo fe mon akare di : Le petit animal ne broute que ce qu'il a vu la mère brouter ;
- Môn kulu angadzo Môn Zee na : otsogo ényin betara : le petit de la tortue a dit au petit de la panthère : souviens toi de la vie de nos ancêtres. (P. R. Essama op.cit. p.217)

<sup>10</sup> « Une telle solidarité peut être fondé sur la consanguinité ou sur le sentiment d'appartenance à une humanité commune. En effet, le Beti cite le proverbe suivant pour exprimer cette idée : « Manyan mod ane mimbiig mi mvus » : « un frère d'homme est semblable aux muscles du grand dorsal » ou encore : « manyan mod ane meki m'oyem, otui mevog, omini mvog » : « un frère d'homme est comme le sang de la langue, on en crache et on en avale. » ( voir Akoa Mgarga, « Le Beti et le sacrement du pardon », Mémoire p. 11, Yaoundé, 1971)



temps		nostalgique, par conséquent tournée vers le passé. Temps extérieur à l'homme et événementiel, temps polychrone.
Conception de l'espace	Privé, privé ou public, public	L'espace chez les pahouins en raison de l'importance de la chaleur humaine doit être considéré comme public.

**Tableau 3 : Dimensions de Hofstede et univers culturel pahouin.**

<b>Dimensions culturelles</b>	<b>Description de l'orientation culturelle</b>	<b>Orientation culturelle du Pahouin</b>
L'écart hiérarchique	Le degré d'inégalité accepté comme normal dans un pays donné, depuis l'égalité relative jusqu'à l'extrême inégalité	Société à grande tendance égalitaire mais où doit régner le plus grand respect de la loi (L'homme pahouin vit dans une triple fidélité : fidélité à l'ordre, fidélité à la tradition, fidélité au groupe d'appartenance. (Essama, 1970, p.215).
L'individualisme	La propension des membres d'une société donnée à agir et à réagir en tant qu'individus plutôt qu'en tant que membre d'un collectif (opposition entre individualisme et collectivisme).	A la base de l'organisation familiale, classique et sociale, se trouve l'esprit grégaire, les sens collectif et communautaire. La solidarité des membres de la communauté (famille, clan, tribu) est essentielle dans la vie des Pahouins. La cohésion doit régner entre les divers membres. La famille est un corps dont les personnes jouent le rôle de membre
La masculinité	Le degré de prééminence des valeurs « masculines » (agressivité, rendement, compétitivité, réussite) sur les valeurs « féminines » (qualité de la vie, relation humaine, dévouement, solidarité)	Chez le Pahouin le pardon est la chose la plus importante. Le pahouin vit du Pardon. Le Pahouin recherche le « mvoë ». Le Pahouin privilégie donc certaines valeurs féminines, mais ils recherchent aussi l'autorité « ndzoé » (agressivité)
Le refus	Correspond aux	Grande adaptation aux situations imprévues, le Pahouin

de l'insécurité	situations plus ou moins rigides (structurées) ou ouvertes, et va d'une relative souplesse à une très grande rigidité en matière d'adaptation à l'imprévu	Homme de lois. Transgresser la loi est interdite. Chez les Pahouins, il existe une espèce de code social <sup>11</sup> . l'entretien de la cohésion entraîne les interdits les lois et les préceptes.
Orientati on à long	Les valeurs positives : austérité, et ténacité sont opposées aux valeurs négatives (le respect de la tradition et le conformisme	La société pahouine est une société nostalgique, par conséquent tournée vers le passé. Recherche de la sécurité, de la stabilité et de la continuité

<sup>11</sup> Pour le Beti par exemple, aux dires de Akoa Mbarga, les ancêtres tenaient la plupart des lois de Dieu. Le fondement de la était les neuf fardeaux : « ZAMBA ANGA KAK MINBEGE EBUL » (Dieu a noué neuf fardeaux). Que celui qui enfreint une seule de ces lois commet une faute grave.

## Eléments de Bibliographie

- 1) Adler I. Nancy, **Comportement organisationnel, une approche multiculturelle**, Nouveaux Horizons, Paris, 1994.
- 2) Akoa Mbarga, **Le Beti et Sacrement du Pardon**, Mémoire, Grand Séminaire de l'Immaculée Conception, Mars 1981.
- 3) Balandier Georges, **Sociologie Actuelle de l'Afrique Noire**, 4<sup>e</sup> Edition, Paris, PUF, 1982.
- 4) Binet Jacques, **Psychologie Economique Africaine**, Paris, Payot, 1970
- 5) Bollinger et Hofstede, **Les différences culturelles dans le management**, Paris, Les Editions d'Organisation, 1987.
- 6) Bourgoin Henry, **L'Afrique malade du management**, Paris, Editions Jean Picollec, 1984
- 7) Essama P. Roger, **Structure parentale et développement économique au Cameroun**, Thèse de Doctorat, Paris, 1970.
- 8) Fouda O. Maurice, **La Dimension Culturelle du Management dans les Organisations Camerounaises**, Thèse de doctorat, Yaoundé, 2003.
- 9) Gauthey Frank et al, **Leaders sans frontières, le défi des différences**, Paris, Mc Graw-Hill, 1988.
- 10) Hernandez Emile-Michel, *Afrique : l'actualité du modèle paternaliste*, **Revue Française de Gestion**, Mars - avril - mai 2000, pp. 98-106.
- 11) Hernandez Emile-Michel, **Le management des entreprises africaines**, Paris, L'Harmattan, 1997
- 12) Hofstede Geert, **Culture's Consequences**, Second Edition, London, Sage Publication, 2001.
- 13) Hofstede Geert, **Vivre dans un monde multiculturel**, Paris, Les Editions d'organisation, 1994.
- 14) Hofstede Geert, **Culture and organization, software of the mind**, Harper Collins Publishers, 1991.
- 15) Hofstede Geert, *Relativité des pratiques de gestion et théories de l'organisation*, **Revue Française de Gestion**, Septembre-Octobre, 1987.
- 16) Iribarne (d') Philippe et al, **Cultures et mondialisation**, Paris, Editions du Seuil, 1998
- 17) Kamdem Emmanuel, **Management et interculturalité en Afrique**, Paris/Laval, Les Presses de l'Université de Laval/l'Harmattan, 2002
- 18) Kamdem Emmanuel, *L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent*, **Revue Africaine de sociologie**, vol.4, n°2, 2000, pp. 92-132
- 19) Laburthe Tolra, **Les Seigneurs de la forêt**, Paris, Publications de la Sorbonne, 1981
- 20) Laburthe Tolra, **Les mystères de la nuit, essai sur la religion traditionnelle des Beti**, Paris, Paris, Karthala, 1984.
- 21) Morgan G., **Images de l'organisation**, Laval, Les P.3000 presses de l'Université de Laval, 1989.

- 22) Mveng Engelbert, **Histoire du Cameroun**, Tome 1, Yaoundé, CEPER, 1984
- 23) Néba S. A., **Géographie moderne de la République du Cameroun**, Editions NEBA, 1991.
- 24) Ngoa Henry, "*Tentative de reconstruction de l'histoire des Ewondo*" in **Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun**, volume 2, Paris, Editions du CNRS, 1981
- 25) Niels G. Noorderhaven et Bassirou Tidjani (2001) "*Culture, Governance, and Economic performance: An explorative study with a special focus on Africa*", **Journal of Cross-cultural management**, vol1, n°1, pp. 31-51
- 26) Niels G. Noorderhaven et al, *African values and management. A research agenda*, **Ife PsychologiA**, 1996, pp. 133-147.
- 27) Ombolo Jean pierre, **Essais sur l'Histoire, les clans et le regroupement clanique des Etons du Cameroun**, Yaoundé, [S.n], 1986
- 28) Obenga Théophile, **Les Bantu, Langues, Peuples, et Civilisations**, Paris, Présence Africaine, 1985.
- 29) Trompenaars F., **L'entreprise multiculturelle**, Paris, maxima, 1994
- 30) Usinier Jean Claude et Biguma Napoléon, "*Gestion culturelle du temps : le cas bantou*", in **Management interculturel : modes et modèles**, sous la direction de Franck Gauthey et Dominique Xardel, Paris , Economica, 1991
- 31) Warnier J.P., **L'esprit d'entreprise au Cameroun**, Paris, Karthala, 1993.