

---

## *Management de la diversité culturelle et création de valeur financière des PME au Cameroun : une étude appliquée aux villes de Douala et Yaoundé*

*Carine Dolores ABOMO ONANA<sup>1</sup>, Pierre Marcel NSOE EDOA<sup>2</sup>*

---

### Mots clés:

*Diversité  
Culturelle  
création  
Valeur  
cameroun*

### **RÉSUMÉ**

L'objectif de cet article est d'évaluer l'influence de la diversité culturelle sur la création de valeur financière des PME au Cameroun. Une méthodologie hypothético-déductive a guidé notre étude. Elle repose sur une analyse quantitative (N=385), enrichie par une perspective qualitative (15 entretiens semi-directives) pour une compréhension plus approfondie des phénomènes observés. Pour établir les relations entre les variables, l'analyse statistique repose sur la régression logistique et sur la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) pour le test de robustesse. Les résultats remettent en question l'hypothèse d'une relation linéaire et positive entre les variables. Car, la simple présence d'une diversité culturelle au sein des PME au Cameroun ne garantit pas, à elle seule, une amélioration de la performance financière. Des facteurs contextuels et organisationnels, tels que les stratégies de gestion de la diversité culturelle pourraient interagir.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

---

---

#### **Adresse de correspondance des auteurs :**

1. Docteur, Science de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (UAC), Laboratoire de Recherches sur les Performances et le Développement des Organisations (LARPEDO), Mail : cabomoonana@yahoo.ca

2. Docteur, Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II, Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion, Mail : nsoemarcel@yahoo.fr

## INTRODUCTION

L'intégration croissante des économies mondiales pousse les entreprises à étendre leurs opérations au-delà des frontières nationales pour maintenir leur compétitivité et assurer leur pérennité. Dans ce contexte de mondialisation économique, la diversité culturelle devient un indicateur essentiel pour les entreprises cherchant à rester concurrentielles et à améliorer leur efficacité à long terme. Les principales approches de recherche dans ce domaine ont émergé et se sont largement développées au sein des économies développées, en particulier aux États-Unis. Cependant, à mesure que la recherche s'étend vers des économies émergentes et moins développées, la culture joue un rôle de plus en plus crucial dans la compréhension des stratégies des entreprises (Meyer & al., 2009). En outre, le succès d'une entreprise à l'échelle mondiale, ainsi que les décisions prises par ses dirigeants, dépendent en partie des facteurs culturels (Peng, 2014).

En Afrique, la diversité joue un rôle central dans le fonctionnement des sociétés, mais les études empiriques menées sur ce sujet sur le continent sont encore insuffisantes (Kamdem, 2012). Alors que les différences culturelles sont abondamment discutées et analysées dans les pays du Nord et aux États-Unis, la production scientifique concernant ce sujet sur le continent africain est encore à un stade préliminaire (Houkou, 2015). En contrastant avec l'effervescence de la production scientifique relative à la diversité culturelle dans le monde anglophone, l'émergence de travaux de recherche dans ce domaine en Afrique francophone se révèle nettement moins significative. En effet, au cours de la période allant de 2000 à 2010, la contribution des travaux académiques consacrés à la diversité culturelle en Afrique francophone ne représentait que 5,23 % de l'ensemble des contributions (Ramboarison-Lalao, 2012).

Par ailleurs, l'acceptation croissante de la diversité culturelle en tant que phénomène sociétal largement reconnu au Cameroun a été un processus graduel, bien que pendant longtemps, sa gestion ait été perçue comme une énigme complexe. En effet, les discussions sur les différences au sein de la société, principalement d'ordre culturel, étaient souvent considérées comme des provocations susceptibles de semer le désordre social et de menacer l'intégrité nationale (Kamdem, 2017b). Pour mieux comprendre cette situation, il est important de

prendre en compte le contexte socio-historique et culturel du pays. Le Cameroun, ayant été une colonie à différentes périodes du Royaume-Uni et de la France de 1916 à 1960, a hérité de cette division linguistique, avec très peu de Camerounais maîtrisant à la fois le français et l'anglais. Afin de favoriser une meilleure compréhension de ces deux langues, le gouvernement a créé plusieurs écoles bilingues (Ousmanou, 2018).

En outre, le Cameroun se caractérise par une population diversifiée, comprenant plus de 250 dialectes associés aux langues nationales et abritant plus de 250 groupes ethniques, comme mentionné par Biloa (2004). Le pays peut être divisé en quatre grandes aires culturelles distinctes : la zone Fang-Béti, la zone Soudano-sahélienne, la zone côtière ou sawa et la zone Grassland. Chacune de ces aires culturelles possède des caractéristiques distinctes en termes de comportement, de style vestimentaire, de rituels, de langues, de coutumes et de religions (Kaffo & al., 2019). Selon le rapport d'analyse de l'annuaire statistique sur les PMEESA publié en 2023, les PME constituent une composante essentielle du tissu économique camerounais, représentant 99,8 % des 349 722 entreprises recensées à l'échelle nationale. En termes de répartition géographique, Douala et Yaoundé se distinguent comme des pôles économiques majeurs, concentrant ensemble 57,4 % des PME en activité, avec une prépondérance notable à Douala, qui abrite 33,5 % de ces entreprises (MINPMEESA, 2023).

Dès lors, la prise en compte de la diversité culturelle s'impose comme un facteur déterminant dans la gestion des entreprises, notamment dans un contexte économique mondialisé. Toutefois, il est notable que la dimension interculturelle demeure insuffisamment mise en lumière dans les pratiques managériales et les recherches en sciences de gestion (Chevrier, 2014). Or, comme le souligne Light (2006), les idées novatrices et performantes nécessitent un mélange de compétences et de talents rarement réunis chez un seul individu. Dans cette perspective, il est crucial de reconnaître l'impact des différences culturelles sur les dynamiques de groupe et la performance collective, conformément aux travaux de Hofstede (1991) qui mettent en évidence l'influence des valeurs culturelles sur le fonctionnement des organisations. Par ailleurs, si les actionnaires (shareholders) ont historiquement occupé une place centrale dans les études sur la création de valeur économique et financière, peu de recherches se sont penchées sur cette problématique en intégrant la perspective des autres

parties prenantes (stakeholders), comme le relève Garriga (2014).

C'est la raison pour laquelle on se pose la question suivante : Quelle est l'influence de la diversité culturelle sur la capacité des PME au Cameroun à créer de la valeur ? De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes : La diversité culturelle de surface contribue-t-elle à la création de valeur ? La diversité culturelle de fond a-t-elle une influence sur la création de valeur ? Ainsi, l'objectif de cet article est d'évaluer l'influence de la diversité culturelle sur la création de valeur des PME au Cameroun. Pour atteindre cet objectif principal, nous avons défini les sous-objectifs suivants : Appréhender l'impact de la diversité culturelle de surface sur la création de valeur ; Analyser l'effet de la diversité culturelle de fond sur la création de valeur.

Ce travail de recherche se divise en quatre sections. Dans un premier temps, nous aborderons la revue de la littérature (1), qui nous permettra de contextualiser notre recherche. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie employée pour la recherche de terrain (2). La troisième partie sera consacrée à la présentation des résultats (3), suivis d'une discussion approfondie de leurs implications (4).

## **1. Revue de la littérature**

Dans cette section, nous allons mettre en évidence le cadre conceptuel, théorique et empirique.

### **1. 1. Clarification conceptuelle**

Avant d'aborder la notion de création de valeur, il convient tout d'abord de préciser ce que l'on entend par diversité culturelle.

#### **1. 1. 1. Notion de diversité culturelle**

Souvent galvaudée, la diversité culturelle est un concept polysémique recouvrant des réalités disparates de plus en plus utilisé, tant dans le milieu académique que dans les orientations stratégiques des entreprises (Lauring & Selmer, 2013). Malgré l'absence d'une définition claire, il existe un grand nombre de façons de l'aborder et de la définir. Pour Lowies (2013), la diversité culturelle peut être comprise comme la reconnaissance de la multitude de cultures présentant des différences dans leur nature, leurs caractéristiques ou leurs aspects. Selon

Benhamou & Peltier (2007), la diversité culturelle dans un pays englobe la variété quantitative et qualitative de production et de consommation de biens et de services culturels. Ainsi, la diversité culturelle d'après Stahl & al. (2010) se manifeste de différentes manières selon le niveau, à savoir :

- Le niveau superficiel (ou de surface) : il se caractérise par une simple juxtaposition de cultures, une présence visible de différentes traditions, coutumes ou pratiques.
- Le niveau profond (ou intégratif) : il implique une interaction significative et un échange mutuel entre les différentes cultures.

Par conséquent, il nous semble nécessaire, pour bien apprécier la réalité de l'existence de différences culturelles camerounaises, d'examiner d'une part les dimensions de surface, plus précisément l'ethnicité des employés au sein des organisations (Kamdem, 2017b; Ongodo, 2003), et d'autre part, les attributs de profondeurs qui renvoient à leur tour à des différences enracinées dans les connaissances Apitsa (2013), les aptitudes et les valeurs culturelles (Kamdem, 2017a; Kombou & Feudjo, 2007) sur le lieu du travail. Ces éléments portent principalement sur les aspects les plus généralement retenus dans la littérature pour traduire la diversité culturelle au Cameroun.

### **1.1. 2. Notion de création de valeur**

Les principaux défenseurs de l'idée de création de valeur dans la recherche n'ont souvent pas apporté de précisions suffisantes sur la véritable signification de la valeur et sur le processus par lequel elle est générée. Bruyat (1993) a proposé une perspective entrepreneuriale de la création de valeur, basée sur deux dimensions : la nouveauté de la valeur produite pour autrui et l'impact de ce processus sur l'individu. Par ailleurs, Chesbrough & al. (2018) définissent la création de valeur comme un effort entrepris par un acteur pour augmenter cette valeur. Porter (1985) adopte une vision économique en considérant la création de valeur comme un processus où une entreprise génère une valeur économique excédant le coût total des ressources mobilisées pour produire un bien ou un service. Pour Cappelletti & Khouatra (2004), créer de la valeur revient à accroître la valeur d'un produit, d'un service ou d'une organisation.

La création de valeur peut s'appliquer à une industrie spécifique ou à un domaine fonctionnel.

Haksever & al. (2004) identifient trois dimensions dans lesquelles la valeur peut être créée: financière, non financière et temporelle. Dans ce contexte, la création de valeur financière se définit comme la capacité d'une organisation à générer un rendement économique supérieur à ses coûts, notamment par l'augmentation de la rentabilité, la croissance des flux de trésorerie et l'amélioration de la richesse des parties prenantes.

## **1. 2. Fondement théorique**

Dans un contexte multiculturel, l'analyse des différences culturelles doit se faire par la compréhension des différentes approches existantes. Les auteurs appliquent d'une façon très simple et compréhensible les approches de la diversité culturelle en entreprises et les étudient sous plusieurs angles. Certaines approches mettent en avant ses avantages, d'autres au contraire en font un risque majeur.

### **1. 2.1. Théories mobilisables pour appréhender le lien entre la diversité culturelle au sein d'un groupe**

Gérer la diversité consiste à tirer parti des différences. Bien gérer la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité. Une organisation doit être souple et adaptable pour répondre aux nouveaux besoins des clients. Nous avons recensé quelques théories parmi lesquelles:

- La théorie de l'identité sociale. La théorie de l'identité sociale, développée par Tajfel & Turner (1986), vise à expliquer le phénomène de discrimination intergroupe, et plus spécifiquement le favoritisme envers son propre groupe résultant de la mise en place de catégorisations sociales. Selon cette théorie, les individus ont un besoin inné de se définir et de se valoriser à travers l'appartenance à des groupes. Lorsque les individus se catégorisent eux-mêmes et les autres dans des groupes distincts, cela peut engendrer une dynamique sociale où les in-groupes (groupes auxquels les individus s'identifient) sont favorisés au détriment des out-groupes (groupes perçus comme différents ou étrangers). Cette préférence pour son propre groupe, appelée favoritisme pro-endogroupe, peut se manifester de différentes manières, telles que l'allocation préférentielle de ressources, l'attribution d'avantages, ou la valorisation de son propre groupe par rapport aux autres. La théorie de l'identité sociale explique ce phénomène

en mettant en évidence le rôle de l'identification sociale et de l'estime de soi dans la construction de l'identité collective et le besoin de se sentir positif et valorisé en tant que membre de son propre groupe.

- La théorie de l'autocatégoriesation: La théorie de l'autocatégoriesation a été élaborée par Turner & al. (1987) en tant que développement de la théorie de l'identité sociale, mais également en tant que théorie autonome à part entière. La théorie de l'autocatégoriesation se concentre sur le processus par lequel les individus se catégorisent eux-mêmes dans des groupes sociaux et sur les effets de cette catégorisation sur la perception de soi, les comportements et les relations intergroupes. Elle met l'accent sur le rôle de l'autocatégoriesation, qui se réfère au fait de se percevoir et de se définir en termes d'appartenance à certains groupes. Selon la théorie de l'autocatégoriesation, l'autocatégoriesation permet aux individus de se distancer des caractéristiques individuelles uniques au profit d'une identité de groupe partagée avec d'autres membres. Cette identification à un groupe conduit à une redéfinition de soi et à un alignement sur les normes, les valeurs et les comportements du groupe. Cela permet également de faciliter les processus cognitifs et de réduire la complexité sociale en simplifiant les interactions intergroupes.

### **1. 2.2. Approches autour de la création de valeur : La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), initialement formulée pour dépasser la vision purement actionnariale de l'entreprise, prend une dimension cruciale dans le contexte des PME. Elle postule que ces entreprises, actrices sociales à part entière, interagissent avec un réseau de parties prenantes aux relations diverses (économiques, sociales, politiques, environnementales). Au-delà de la maximisation du profit, la réussite des PME repose sur la considération des intérêts de l'ensemble de ces parties prenantes : employés, clients, fournisseurs, communautés locales, etc. Dans ce contexte, la gestion des conflits devient inévitable.

Cette théorie encourage une approche proactive de la gestion du désaccord, privilégiant le dialogue, la négociation et la recherche de solutions gagnant-gagnant. La valorisation des compétences culturelles, en particulier au sein des PME souvent plus proches de leur

environnement local, est également essentielle. L'intégration des perspectives et des savoir-faire culturels diversifiés, au sein de l'ensemble des parties prenantes, peut renforcer la compétitivité, l'innovation et la résilience de l'entreprise. L'implication des parties prenantes, notamment celles possédant un savoir-faire spécialisé (Freeman & al., 2010), permet une meilleure prise de décision, une collaboration accrue et une évaluation plus équitable, contribuant ainsi à la création d'une valeur partagée. L'approche doit donc viser à aligner les intérêts des parties prenantes critiques, notamment en termes de compétences culturelles, avec ceux des actionnaires, afin de renforcer la cohésion et la performance à long terme.

### **1. 3. Fondement empirique**

(Khan & al., 2023) dans leur étude, ont utilisé un modèle à effets aléatoires de panel et la Méthode du Moment Généralisée (GMM) pour étudier l'impact de la diversité des membres du conseil d'administration sur la performance de 188 entreprises non financières cotées à la bourse pakistanaise sur la période de 2009-2020. Pour atteindre leur but, les variables ont été classées en trois catégories pour les investigations empiriques : la variable dépendante qui est la performance de l'entreprise mesurée à partir de la performance comptable ou le résultat donc l'indicateur choisi était le retour sur actifs et la performance basée sur le marché dont la mesure est Q de Tobi ; la variable indépendante est la diversité culturelle des membres du conseil (avec pour dimensions l'âge, le sexe, la nationalité, l'origine ethnique, le niveau d'éducation, la formation et l'ancienneté) et la taille du conseil, l'indépendance du conseil, la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, l'effet de levier et la crédibilité de l'audit étaient les variables de contrôle. Les résultats montrent que les différences de culture affectent significativement et positivement la performance de l'entreprise. Pour Armstrong & al. (2010) ; Backes-Gellner & Veen (2013) ; Herring & Henderson (2016); Manço & al. (2017); Srivastava & al. (2017), la performance s'est également améliorée avec une diversité accrue. D'après ces auteurs, un environnement favorable à la diversité a souvent été identifié comme un élément clé pour éviter les frictions qui accompagnent le changement. Donc, la diversité peut aider les organisations à améliorer les résultats financiers. Le retour sur investissement dans la diversité peut être maximisé lorsqu'il est délibérément guidé par les preuves existantes.



En revanche, les conclusions de l'étude de Cimerovaa & al. (2014) ont mis en évidence que la diversité culturelle exercerait un impact négatif sur la performance des entreprises, évaluée à travers le Q de Tobin et le ROA. Ils ont établi la variable indépendante, représentant la diversité culturelle au sein du conseil, en se basant sur les dimensions culturelles de Hofstede (2016). Leurs résultats impliquent que les désaccords induits par la diversité culturelle surpassent les avantages potentiels qu'elle pourrait offrir. Dans la même veine, Bisoux (2017) ; Carter & al. (2010) ; Frijns & al. (2016) ; Masulis & al. (2012) ; Sarhan & al. (2019), n'ont pas découvert de lien significatif entre la distance culturelle et les résultats financiers que ce soit dans un échantillon de grandes entreprises ou de petites entreprises.

Les développements qui précèdent nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : la diversité culturelle de surface a un effet positif sur la création de valeur.

H2 : la diversité culturelle de profondeur a une influence positive sur la création de valeur.

## **2. Méthodologie de la recherche de terrain**

### **2. 1. Mesure des variables**

La sélection de notre variable instrumentale s'appuie sur les travaux de Stahl & al. (2010b) qui distinguent les effets de la diversité culturelle de surface (ethnicité) et de profondeur (valeurs, connaissances, aptitudes culturelles), permettant une analyse plus nuancée. Conformément aux recommandations de Siehl & Martin (1989) pour l'opérationnalisation de la création de valeur dans un contexte interculturel, la performance financière est mesurée à l'aide d'indicateurs robustes et objectivables : ROE, ROA, ROI et ROS. Cette approche permet une évaluation quantitative et comparative de la rentabilité, de l'efficacité et de la stabilité financière de l'entreprise.

### **2. 2. Caractéristiques de l'échantillon**

Pour traiter la problématique, cette recherche adopte une méthodologie mixte, articulant l'analyse de données quantitatives et qualitatives. De ce fait, l'étude s'est focalisée sur les PME de Douala et Yaoundé, deux villes qui représentent des pôles économiques et administratifs majeurs du Cameroun. Ensemble, elles regroupent 57,4 % des PME en activité, dont 33,5 % localisées à Douala (MINPMEESA, 2023). En tant que principaux centres d'affaires du pays, ces villes offrent un cadre stratégique pour analyser les dynamiques

entrepreneuriales influencées par la diversité culturelle.

Pour tester les hypothèses, l'étude a constitué des équipes au sein d'entreprises disposant de données statistiques et fiscales exploitables. Un total de 500 questionnaires a été distribué à 100 entreprises, chaque équipe étant composée de cinq membres : un manager et quatre employés. Après réception et analyse des réponses, 434 questionnaires ont été retournés, mais 49 ont été écartés, aboutissant à un échantillon final de 385 participants. Cet échantillon comprend 308 employés et 77 managers, représentant un taux de réponse de 77 %. La répartition détaillée de l'échantillon est présentée dans le tableau n°1.

Tableau 1: Caractéristique des PME de l'échantillon

activité principale		Commerce	Restaurant et hébergement	Transport	Banque et assurance	Autres services	Total	
type de PME	TPE	Effectif	68	51	5	3	10	137
		Pourcentage	57,1%	54,8%	6,3%	9,1%	16,7%	35,6%
	PE	Effectif	22	32	48	12	16	130
		Pourcentage	18,5%	34,4%	60%	36,4%	26,7%	33,8%
	ME	Effectif	29	10	27	18	34	118
		Pourcentage	24,4%	10,8%	33,8%	54,5%	56,7%	30,6%
Total		Effectif	119	93	80	33	60	385
		Pourcentage	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Auteurs, à partir des données de l'enquête

L'analyse des données présentées dans le tableau ci-dessus révèle une répartition différenciée des secteurs d'activité principaux en fonction de la taille des entreprises. Les répondants des Très Petites Entreprises (TPE) se concentrent majoritairement dans le secteur du commerce, avec un taux de sélection de 57,1 %. En revanche, les Petites Entreprises (PE) affichent une prédominance dans le secteur du transport, représentant 60 % des réponses. Quant aux Moyennes Entreprises (ME), elles se distinguent par une forte représentation dans les autres services du secteur tertiaire, avec une proportion relative de 56,7 %.

Pour évaluer les effets du management interculturel sur la création de valeur des PME au Cameroun, un modèle Logit dichotomique est appliqué, emprunté des travaux d'Aiken & al. (1991), en raison de la nature binaire de la variable dépendante qui est la création de valeur. Un modèle dichotomique est un modèle statistique dans lequel la variable expliquée ne peut prendre que deux modalités. Il s'agit généralement d'expliquer la survenue ou non d'un

événement ou d'un choix. Dans notre recherche, l'entreprise crée de la valeur ou pas. On considère un échantillon de  $n$  individus, chacun identifié par un indice allant de 1 à  $n$ . Pour chaque individu, on observe si cet événement s'est réalisé et l'on pose :

$$y = \begin{cases} 1 & \text{avec une probabilité } p = P(y_i = 1) \\ 0 & \text{avec une probabilité } 1 - p \end{cases} \quad (1)$$

Le choix du codage (0, 1) est traditionnellement utilisé pour les modèles dichotomiques, comme le montrent les indicateurs sélectionnés pour la création de valeur dans le tableau n°2 ci-dessous.

Tableau 2: Mesures des indicateurs de création de valeur

Indicateurs	Mesures	Auteurs
ROE (rendement des capitaux propres)	ROE = <i>résultat/fonds propre</i> 1 Si ROE $\geq$ 15% 0 Sinon	(Bonnet & Albouy, 2020)
ROA (Rendement des actifs)	ROA = <i>résultat/ total des actifs</i> 1 Si ROA $\geq$ 5% 0 Sinon	(Jonatan, 2022)
ROI (Rendement des investissements)	ROI = <i>résultat/ le capital investi</i> 1 Si ROI positif 0 Sinon	(Deborah, 2023)
ROS (Marge bénéficiaire)	ROS = <i>résultat/ les ventes nettes</i> 1 Si ROS positif 0 Sinon	(Marianne, 2021)

Source : Auteurs, en explorant les mots de la littérature

De ce fait, à partir du modèle logistique théorique, la spécification du modèle empirique est la suivante :

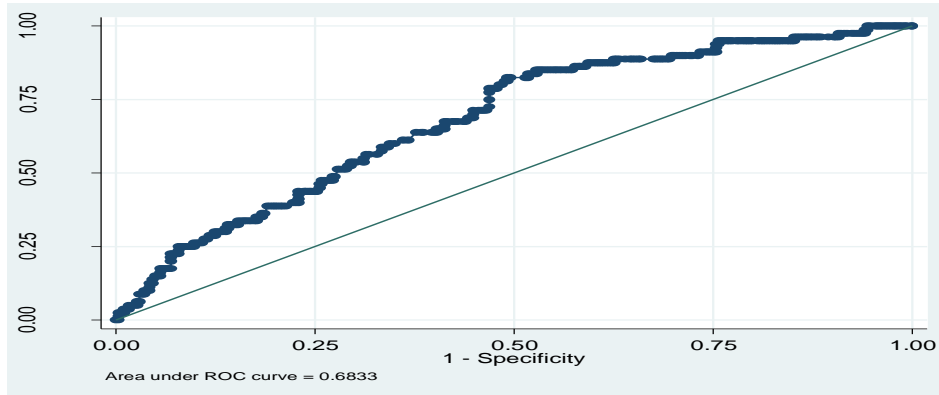
$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon_t.$$

Avec :  $x_1$  = Connaissances Culturelles ;  $x_2$  = Valeurs Culturelles ;  $x_3$  = Ethnicité ;  $x_4$  = Aptitudes Entrepreneuriale.

### 2.3. Analyse de la régression logistique

- Courbe ROC de l'estimation logistique de la Rentabilité des fonds propres et de la diversité culturelle

Figure 1: Courbe ROC de l'estimation du ROE et de la diversité culturelle

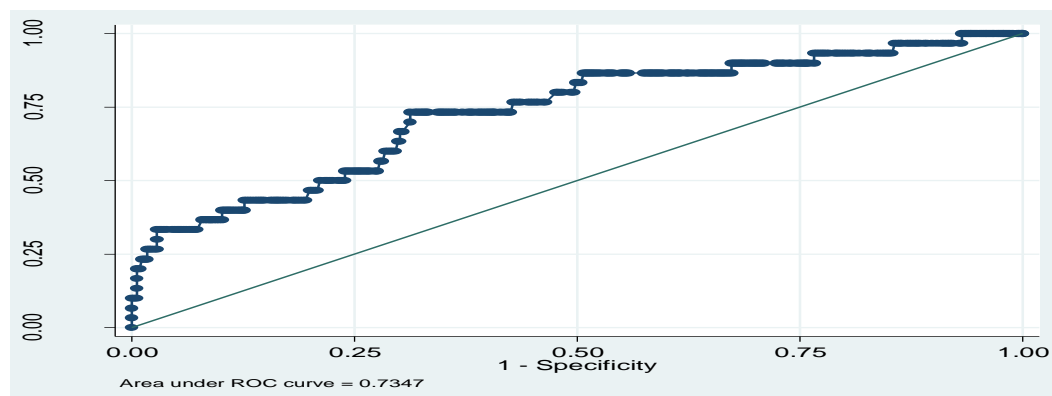


Source : Auteurs, à partir de STATA15

La sensibilité est le taux de vrais positifs (TVP) et la spécificité est égale à l'unité moins le taux de faux positifs (TFP). Elles sont nécessaires pour calculer le véritable taux de bon classement. Pour indiquer le meilleur nombre de bonnes prédictions, il est nécessaire de préciser l'air situé en dessous de la courbe ROC (Area under ROC curve=0,70). En ce qui concerne nos estimations (figure 1), cette zone est égale à = 0.6833. Ce qui indique une capacité de classification acceptable, mais il y a encore une marge d'amélioration.

- Courbe ROC de l'estimation logistique de la Rentabilité des actifs et de la diversité culturelle

Figure 2: Courbe ROC de l'estimation du ROA et de la diversité culturelle



Source : Auteurs, à partir de STATA15

D'après la figure 2 ci-dessus, l'aire située en dessous de la courbe ROC est = 0,7347. Donc, le modèle est considéré comme performant et capable de faire une distinction fiable entre les vrais positifs et les faux positifs.

### 3. Résultats de la recherche

Nous présentons successivement les résultats de l'étude quantitative, suivis de ceux de l'étude qualitative.

#### 3.1. Résultats de l'étude quantitative

Avant d'effectuer les tests de régression, des analyses de corrélation entre les différentes variables ont été menées afin de détecter d'éventuels problèmes de multicolinéarité.

##### 3.1.1. Matrice de corrélations entre les variables

Les résultats issus du modèle de régression logistique présenté dans le tableau 3 ci-dessous indiquent que le modèle de création de valeur est statistiquement non significatif. La matrice de corrélation de Pearson met en évidence que les facteurs de diversité des connaissances, de valeurs et d'aptitude n'ont pas d'effet significatif sur la création de valeur. Par contre, la diversité ethnique a un effet significatif sur la création de valeur avec une valeur négative de  $-0,0181$  pour le ROE,  $-0,0313$  pour le ROA,  $-0,0296$  pour le ROI et  $-0,0195$  pour le ROS. Tableau 3: Matrice de corrélation entre la diversité culturelle et la création de valeur (coefficient de Spearman)

```
. cor OBSCO1_5 OBSCO1_6 val_con val_entr ROE ROA ROI ROS
(obs=385)
```

	OBSCO1_5	OBSCO1_6	val_con	val_entr	ROE	ROA	ROI	ROS
OBSCO1_5	1.0000							
OBSCO1_6	0.1366	1.0000						
val_con	-0.2939	-0.0409	1.0000					
val_entr	0.2122	0.0244	-0.0660	1.0000				
ROE	0.0157	-0.0181	0.1624	0.0198	1.0000			
ROA	0.0071	-0.0313	0.1682	0.0140	0.9578	1.0000		
ROI	0.0118	-0.0296	0.1633	0.0153	0.9519	0.9766	1.0000	
ROS	0.0122	-0.0195	0.1580	0.0073	0.9586	0.9844	0.9763	1.0000

Source : Auteurs, à partir de STATA15

### 3.1.2. Résultats de la régression du ROE et du ROA des PME au Cameroun par le modèle Logit

La première colonne du tableau 4 ci-dessous représente la colonne des variables explicatives, la deuxième les coefficients de l'estimation du ROE, la troisième l'estimation des effets marginaux. La quatrième colonne présente les coefficients de l'estimation du ROA et la cinquième l'estimation de ses effets marginaux. Toutefois, ce sont les effets marginaux qui font l'objet de nos interprétations. Par conséquent, en se basant sur notre examen des données, nous constatons que, contrairement à l'idée répandue, les connaissances culturelles, les valeurs culturelles et les aptitudes entrepreneuriales ne sont pas des facteurs explicatifs de la création de valeur. En revanche, nous observons une corrélation négative entre l'ethnicité et les ratios de la rentabilité du ROE et ROA, remettant ainsi en question l'influence positive de la diversité culturelle sur la création de valeur des entreprises au Cameroun. En effet, les coefficients associés aux facteurs ethniques sont de signe négatif et significatif au seuil de 5%. Cela signifie concrètement que les facteurs ethniques influencent négativement le ROE et le ROA à des proportions respectives de 0.0124 et 0.0171. Par ailleurs, on observe que la taille de l'entreprise exerce une influence. Un effet classique dans le cas des PME (Andow & David, 2016). Dans cette étude, au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente, les ratios de ROA et ROE sont positivement impactés, franchissant un seuil de 5%.

Tableau 4: Modèle logit de la régression du ROE et du ROA

VARIABLES	Rentabilite_fonds		Rentabilite_actifs	
	Coefficient	Effets marginaux	Coefficient	Effets marginaux
Connaissances culturelles	0.301 (0.123)	0.014 (0.023)	2.024 (1.345)	0.053 (0.013)
Valeurs culturelles	-0.0811 (0.168)	-0.0124 (0.0258)	-0.0277 (0.269)	-0.00181 (0.0176)
Ethnicité	-0.081** (0.137)	-0.012** (0.0209)	-0.261** (0.191)	-0.017** (0.0125)
Aptitudes entrepreneuriales	0.312 (0.231)	0.034 (0.023)	0.023 (0.341)	0.132 (0.341)
Constant	-0.716 (0.536)		-3.410** (0.739)	
Observations	385	385	385	385

Source : Auteurs, à partir de STATA15

Notes : les valeurs (.) représentent les écarts types ; \* : seuil de risque de 10%, \*\* : seuil de risque de 5%, \*\*\* : seuil de risque de 1%

### 3.1.3. Résultats de la régression du ROI et ROS des PME au Cameroun par le modèle de régression linéaire

La première colonne du tableau ci-dessous représente la colonne des variables explicatives, la deuxième les coefficients de l'estimation du ROI et la troisième colonne présente les coefficients de l'estimation du ROS. En examinant le tableau 5, on se rend compte que les résultats du modèle de régression simple sont cohérents et convergent avec ceux du modèle logistique présentés dans le tableau 4. Cette concordance renforce la fiabilité des conclusions de l'étude, soulignant une cohérence entre les deux approches méthodologiques. Dans le tableau ci-dessous, on constate que les dimensions de profondeur de la diversité, telles que les valeurs culturelles, les connaissances culturelles et les aptitudes entrepreneuriales, n'ont pas d'influence sur les ratios de création de valeur. En revanche, la diversité de surface, mesurée par les origines ethniques, est statistiquement significative et négative au seuil de 5%. De ce pas, ces conclusions vont à l'encontre de nos hypothèses initiales selon lesquelles la diversité culturelle aurait un impact positif sur la création de valeur. De plus, les variables de contrôle,

telles que la taille de l'entreprise mesurée par le nombre d'employés, jouent un rôle crucial dans la compréhension de la rentabilité des PME. Concrètement, plus l'entreprise est grande en termes de taille, plus le retour sur investissement (ROI) et la marge bénéficiaire (ROS) sont significatifs au seuil de 5%.

Tableau 5: modèle de régression du ROI et du ROS

VARIABLES	ROI	ROS
Connaissances culturelles	1.657	1.775
	(1.150)	(1.082)
Valeurs culturelles	-0.0291	-0.154
	(0.478)	(0.450)
Ethnicité	-0.195**	-0.250**
	(0.382)	(0.359)
Aptitudes culturelles	1.668*	1.522*
	(0.915)	(0.861)
Constant	9.072***	7.411***
	(1.489)	(1.401)
Observations	385	385
R-squared	0.097	0.098

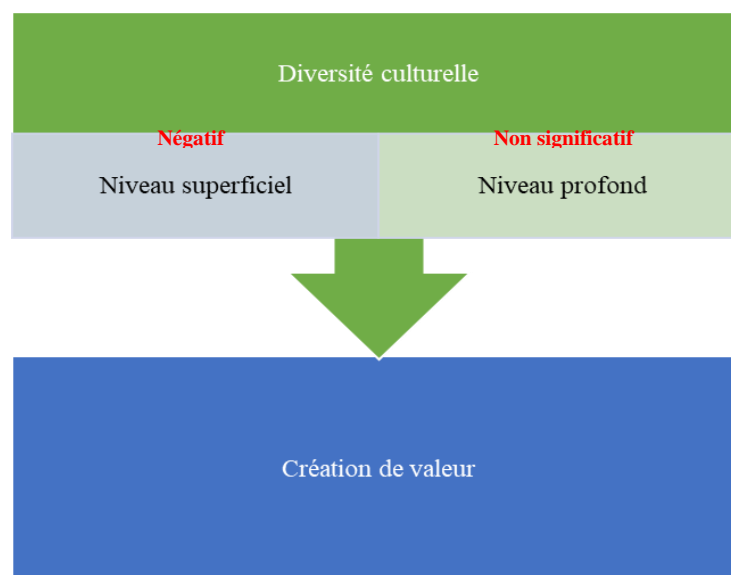
Source : Auteurs, à partir de STATA15

Notes : les valeurs (.) représentent les écarts types ; \* : seuil de risque de 10%, \*\* : seuil de risque de 5%, \*\*\* : seuil de risque de 1%

En somme, les résultats obtenus sont synthétisés dans la figure 3, illustrant notre modèle des effets de la diversité culturelle sur la création de valeur des PME au Cameroun. Cette représentation graphique met en évidence l'impact négatif de la diversité de surface et l'absence de signification statistique de la diversité de profondeur sur la création de valeur financière des PME au Cameroun.



Figure 3 : Retranscription des effets de la diversité culturelle sur la création de valeur des PME au Cameroun



Source : Auteurs, à partir des données de l'enquête

### 3. 2. Résultats de l'étude qualitative

Pour approfondir l'analyse des conclusions et explorer les mécanismes sous-jacents aux résultats, une analyse qualitative a été effectuée. Et parmi les mécanismes spécifiques qui entravent la création de valeur financière dans les PME au Cameroun, les malentendus linguistiques émergent comme un facteur majeur. En raison de la diversité des langues parlées par les membres de l'organisation, ces malentendus ralentissent les processus décisionnels et nuisent à la coordination des équipes. Un interviewé a exprimé cela en ces termes : « *Quand il y a des incompréhensions dues à la langue, cela complique tout. Il faut souvent répéter plusieurs fois, ce qui ralentit notre travail.* » (Interviewé n°6). De même, un autre a déclaré : « *Parfois, les collègues parlent dans leur langue maternelle, et cela crée un sentiment d'exclusion.* » (Interviewé n°4).

Les stéréotypes culturels négatifs contribuent également à des tensions au sein des équipes. Ces préjugés alimentent la méfiance mutuelle et créent des divisions qui réduisent la cohésion et l'efficacité collective. Comme l'a confié un interviewé : « Certains pensent que les autres personnes ne travaillent pas aussi bien ou ne sont pas fiables, ce qui rend la collaboration difficile. » (Interviewé n°9). Or, « Ces stéréotypes faussent la perception des compétences des uns et des autres. » (Interviewé n°1). Enfin, les différences dans les styles de communication, les attentes professionnelles et les perceptions des rôles amplifient ces tensions, rendant complexe l'alignement sur des objectifs communs. Un autre interviewé a noté : « Les méthodes de travail varient selon les cultures, ce qui cause parfois des malentendus sur qui doit faire quoi et comment. » (Interviewé n°15).

Afin de visualiser de manière synthétique les mécanismes clés émergents de nos données qualitatives, nous avons utilisé le logiciel NVivo12 plus, dont les fonctionnalités d'analyse lexicométrique permettent de générer un nuage de mots illustrant clairement leur apparition et leur fréquence.

Figure : Nuage de mots des mécanismes entravant la création de valeur



Source : Auteurs à partir du logiciel NVivo12 plus

## **4. Discussion des résultats**

Il est essentiel de prendre conscience que les défis liés à la création de valeur au sein des entreprises en Afrique, et particulièrement au Cameroun, ne sont pas simplement imputables à des facteurs culturels. Par conséquent, il est impératif d'approfondir l'analyse de la relation entre la diversité culturelle et la création de valeur, en reconnaissant que la culture joue un rôle important, mais qu'elle doit être considérée au sein d'un contexte plus vaste pour une compréhension complète de ces dynamiques.

### **4.1. Niveau superficiel de la diversité culturelle : Effets sur la création de valeur**

Les résultats de l'étude montrent que la diversité au sein des PME au Cameroun peut générer des tensions, notamment en raison des différences ethniques qui complexifient les interactions au sein des équipes. Ces disparités entraînent souvent des désaccords, des malentendus linguistiques et des difficultés à établir un consensus, ce qui limite l'efficacité de prise de décisions et l'exécution des stratégies. Ces observations corroborent les travaux de Frijns & al. (2016), qui mettent en évidence l'impact négatif d'un coefficient élevé de diversité culturelle sur la performance organisationnelle. Par ailleurs, l'étude de Masulis & al. (2012) souligne que des équipes hétérogènes peuvent introduire des perturbations dans les systèmes de gouvernance, notamment en raison des comportements divergents liés à des cadres culturels variés.

Cependant, la diversité culturelle, lorsqu'elle est bien gérée, peut aussi être une source d'opportunités. Les recherches de Manço & al. (2017) indiquent que la diversité ethnique des employés offre des avantages financiers significatifs, notamment en facilitant l'accès à de nouveaux marchés et en répondant aux besoins variés des clients. Les employés capables de comprendre et de s'adapter aux nuances culturelles, notamment linguistiques, des clients contribuent à renforcer la satisfaction de la clientèle et la réputation de l'entreprise.

### **4.2. Niveau profond de la diversité culturelle : Effets sur la création de valeur**

L'impact de la diversité culturelle de fond sur les PME camerounaises est ambivalent, oscillant entre difficultés de gestion et opportunités de performance. Nos résultats mettent en évidence des défis initiaux : méfiance, rétention d'information et critiques réciproques, menant à une destruction de valeur plutôt qu'à sa création. Ces dynamiques négatives,

exacerbées par les stéréotypes, confirment les conclusions de nombreuses études qui établissent un lien entre la diversité et une performance financière stagnante (Carter & al., 2010).

Cependant, cette perspective pessimiste ne reflète qu'une partie de la réalité. La littérature souligne le potentiel de la diversité culturelle à stimuler l'innovation et la performance, mais seulement si elle est activement et stratégiquement gérée (Sarhan & al., 2019; Backes-Gellner & Veen, 2013; Armstrong & al., 2010). Les difficultés de coordination et de contrôle initialement observées tendent à s'estomper avec le temps, grâce à l'adaptation et à la mise en place de mécanismes efficaces (Herring & Henderson, 2016).

## **Conclusion**

Cette étude avait pour objectif d'appréhender l'influence de la diversité culturelle sur la création de valeur des PME au Cameroun. Afin de répondre à cet objectif central, nous nous sommes posé la question fondamentale suivante : Quel est l'impact de la diversité culturelle sur la capacité des PME au Cameroun à créer de la valeur ? Pour investiguer cette question, nous avons suivi une méthodologie rigoureuse. Dans un premier temps, nous avons entrepris une synthèse de la littérature existante pour établir les bases théoriques de notre étude. Cette revue de littérature nous a permis d'identifier les conclusions des recherches précédentes concernant la création de valeur et la diversification de la main-d'œuvre. En croisant ces conclusions avec les particularités de notre domaine d'étude, nous avons enrichi notre réflexion et établi les fondements de notre étude empirique. La réponse à cette question spécifique a permis d'approfondir notre compréhension de l'impact de la diversité culturelle sur la création de valeur au sein des PME camerounaises.

## **Recommandations :**

Simplement rassembler des personnes aux horizons culturels variés ne garantit pas les résultats au sein des PME camerounaises. Pour générer de la valeur, la créativité du gestionnaire s'exprime à travers des échanges et des méthodes de travail qui :

- Créent un environnement de travail inclusif où tous les employés se sentent valorisés, respectés et entendus, indépendamment de leur origine culturelle.
- Incluent la volonté de reconnaître la valeur des idées provenant d'autres cultures et d'accepter des propositions différentes des leurs.
- Proposent des formations pour sensibiliser les employés à la diversité culturelle et leur apprendre à collaborer efficacement dans des environnements multiculturels.

## Bibliographie

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Apitsa, S. M. (2013). L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique: *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 113(3), 51-61.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance : Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity : Productivity effects of age-diverse workforces. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279-295.
- Biloua, E. (2004). *La langue française au Cameroun : Analyse linguistique et didactique*. Peter Lang.
- Bisoux, T. (2017). Should B-Schools be Hiring Blind. *BizEd*, 30-36.
- Bonnet, C., & Albouy, M. M. (2020). Le ROE de 15% : Un mythe financier français? *Finance Contrôle Stratégie*, 23-4.

- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation* [PhD Thesis, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II].
- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 127-146.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of us boards and board committees and firm financial performance : Board diversity and financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.
- Chevrier, S. (2014). *Gérer des équipes internationales*. Presses de l'Université Laval.
- Deborah, F. (2023). *What Is ROI and How Do You Calculate It?* Square.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stockholder approach*. Pitman.
- Frijns, B., Dodd, O., & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 41, 521-541.
- Fuchs, C. (2012). With or Without Marx? With or Without Capitalism? A Rejoinder to Adam Arvidsson and Eleanor Colleoni. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 10(2), 633-645.
- Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function : Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.
- Golonka, M., & Rzdca, R. (2013). Does a connection exist among national culture, alliance strategy, and leading ict firms' performance? *Journal of Business Economics and Management*, 14(Supplement\_1), S395-S412.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). Executive Insights : An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. *Journal of International Marketing*, 9(3), 87-103.

- Gweth, S., & Ewane, S. (2020). *Diversité ethnoculturelle des employés et performance financière des PME camerounaises*.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193.
- Herring, C., & Henderson, L. (2016). Wealth Inequality in Black and White : Cultural and Structural Sources of the Racial Wealth Gap. *Race and Social Problems*, 8(1), 4-17.
- Hofstede, G. (2016). Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Collegiate Aviation Review*, 34(2), 108.
- Houkhou, E. (2015). Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique? Etude des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH. *Revue Africaine de Gestion*, 1-24.
- Hutzschenreuter, T., & Voll, J. C. (2008). Performance effects of "added cultural distance" in the path of international expansion : The case of German multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 53-70.
- Jonatan, C. (2022). *Qu'est-ce que le ROA et comment le calculer ?*
- Kaffo, C., Noubactep, C., Akamba Bekono, J. C., & Tchekote, H. (2019). Les cérémonies funéraires à l'Ouest-Cameroun. Entre mutations des pratiques sociétales, reconstruction des économies locales et aménagement de l'espace. *Géographie et cultures*, 110, 13-32.
- Kamdem, E. (2012). Management de la diversité au Cameroun : La lente et difficile émergence d'une régulation. *Entreprise Ethique*, 34, 111À120.
- Kamdem, E. (2017a). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Presses de l'Université Laval.
- Kamdem, E. (2017b). The Challenges of Diversity Management in Africa : The Case of Cameroon☆. In *Management and diversity : Perspectives from different national contexts* (p. 227-248). Emerald Publishing Limited.
- Khan, I., Khan, I., Khan, I. U., Suleman, S., & Ali, S. (2023). Board diversity on firm performance from resource-based view perspective : New evidence from Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- Kombou, L., & Feudjo, J. R. (2007). Les déterminants de la rentabilité : Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion*, 6, 45-56.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*, 31(2), 124-136.
- Leydier, F. (2020, janvier 25). *J'apprends différemment*.
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47-51.
- Manço, A., Gatugu, J., & El Bey, S. O. (2017). La diversité culturelle : Un atout pour l'entreprise? Manço A., Ouled El Bey S. et Amoranitis S.(coord.), *L'apport de l'Autre. Dépasser la peur des migrants*, Paris: L'Harmattan, 59-66.
- Marianne. (2021). *CEOs : Comment faire l'analyse financière de votre entreprise ?*
- Marimuthu, M. (2008). *Ethnic diversity on boards of directors and its implications on firm financial performance*.
- Masulis, R. W., Wang, C., & Xie, F. (2012). Globalizing the boardroom—The effects of foreign directors on corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 53(3), 527-554.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding Our Differences : Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members. *Human Relations*, 47(5), 531-552.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat. (2023) . *Annuaire Statistique 2022 sur les PMEESA*, mai 2023.
- Miller, T., & Triana, M., Del Carmen. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom : Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786.
- Ongodo, M. F. (2003). Recherche de dimensions culturelles dans un contexte à pluralité ethnique et implications sur le management des organisations et la formation à l'entrepreneuriat. *Revue africaine de gestion*, 1, 65-87.



- Ousmanou, Z. (2018). *La conservation et la valorisation des vestiges du protectorat allemand dans la ville de Douala (Cameroun)* [Master's Thesis, Universidade de Évora].
- Peng, M. W. (2014). *Global strategy* (Third edition). South-Western.
- Point 1, S. (2012). (Re) connaissances autour de la diversité : Réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité. *Revue management et avenir*, 7, 57-72.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy : Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Ramboarison-Lalao, L. (2012). Etat des recherches sur la diversité au cours de la dernière décennie : Premiers bilans sur les contributions des chercheurs d'origine africaine. *Revue Camerounaise de Management*, 23, 1128.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance : How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582.
- Sarhan, A. A., Ntim, C. G., & Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *International Journal of Finance & Economics*, 24(2), 761-786.
- Shukeri, S. N., Shin, O. W., & Shaari, M. S. (2012). Does board of director's characteristics affect firm performance? Evidence from Malaysian public listed companies. *International business research*, 5(9), 120.
- Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content : The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 134-153.
- Srivastava, S., Labutov, I., & Mitchell, T. (2017). Joint concept learning and semantic parsing from natural language explanations. *Proceedings of the 2017 conference on empirical methods in natural language processing*, 1527-1536.

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams : A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). An integrative theory of interpersonal conflict. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance : A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group : A self-categorization theory*. basil Blackwell.