

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 ONANA¹, Pierre Marcel NSOE EDOA²

Reçu le : 23 septembre 2024

Accepté le : 15 novembre 2024

Mise en ligne le : 15 septembre 2025

Mots clés:

*Diversité
culturelle
Création de
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-directifs) afin de fournir une compréhension plus approfondie des phénomènes observés. Pour établir les relations entre les variables, l'analyse statistique s'appuie 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, dans la mesure où la simple présence d'une diversité culturelle au sein des PME camerounaises 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 intervenir et moduler cette relation.

© 2025 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance des auteurs :

1. Docteure, Science de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (UAC), Laboratoire de Recherches sur les Performances et le Développement des Organisations (LARPEDO), Mail : caboomoonana@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 et al., 2009). De plus, le succès d'une entreprise à l'échelle mondiale, ainsi que les décisions prises par ses dirigeants, dépend en partie de 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 restent 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 sur ce thème demeure limitée sur le continent africain (Hounkou, 2015). En contraste avec l'effervescence des recherches relatives à la diversité culturelle dans le monde anglophone, l'émergence de travaux en Afrique francophone apparaît nettement plus modeste. Ainsi, entre 2000 et 2010, les travaux académiques consacrés à la diversité culturelle en Afrique francophone ne représentaient 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 sa gestion ait longtemps été perçue comme une énigme complexe. Les discussions sur les différences culturelles au sein de la société 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 tour à tour sous administration française et britannique 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 pallier cette situation, le gouvernement a mis en place plusieurs écoles bilingues (Ousmanou, 2018).

Le Cameroun se caractérise également par une grande diversité culturelle et linguistique, avec plus de 250 dialectes associés aux langues nationales et plus de 250 groupes ethniques (Biloa, 2004). On distingue généralement quatre grandes aires culturelles : la zone Fang-Béti, la zone soudano-sahélienne, la zone côtière (ou sawa) et la zone Grassland. Chacune d'elles présente des caractéristiques propres en matière de comportements, de styles vestimentaires, de rituels, de langues, de coutumes et de religions (Kaffo et al., 2019).

Selon l'annuaire statistique publié en 2023 par le MINPMEESA, les PME représentent 99,8 % des 349 722 entreprises recensées au Cameroun. Douala et Yaoundé se distinguent comme les pôles économiques majeurs, concentrant ensemble 57,4 % des PME en activité, avec une prépondérance notable à Douala qui en abrite 33,5 % (MINPMEESA, 2023).

Ainsi, la prise en compte de la diversité culturelle apparaît comme un facteur déterminant dans la gestion des entreprises, notamment dans un contexte économique mondialisé. Toutefois, la dimension interculturelle demeure encore insuffisamment intégrée dans les pratiques managériales et dans les recherches en sciences de gestion (Chevrier, 2014). Comme le rappelle Light (2006), les idées novatrices et performantes nécessitent un mélange de compétences et de talents rarement réunis chez un seul individu. Il est donc crucial de reconnaître l'impact des différences culturelles sur les dynamiques de groupe et sur la performance collective, conformément aux travaux de Hofstede (1991) qui ont mis 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 intéressées à cette problématique en intégrant la perspective des autres parties prenantes (stakeholders), comme le souligne Garriga (2014).

C'est dans ce contexte que se pose la question suivante : Quelle est l'influence de la diversité culturelle sur la capacité des PME camerounaises à créer de la valeur ? De cette interrogation principale découlent deux questions spécifiques :

- 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 ?

L'objectif de cet article est donc d'évaluer l'influence de la diversité culturelle sur la création de valeur des PME au Cameroun. Pour atteindre cet objectif principal, deux sous-objectifs ont été définis : (1) appréhender l'impact de la diversité culturelle de surface sur la création de valeur, et (2) analyser l'effet de la diversité culturelle de fond.

Ce travail de recherche est structuré en quatre sections. La première est consacrée à la revue de littérature, qui permettra de contextualiser la recherche. La deuxième présente la méthodologie employée. La troisième expose les résultats obtenus, suivis d'une discussion approfondie dans la quatrième partie.

1. Revue de la littérature

1.1. Clarification conceptuelle

Avant d'aborder la notion de création de valeur, il convient 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 diverses et 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 et consensuelle, il existe de nombreuses manières de l'aborder. 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.

Pour Stahl et al. (2010), elle se manifeste à deux niveaux :

- Le niveau superficiel (ou de surface) : caractérisé par une simple juxtaposition de cultures, visible à travers les traditions, coutumes ou pratiques.
- Le niveau profond (ou intégratif) : impliquant une interaction significative et un échange mutuel entre différentes cultures.

Ainsi, pour apprécier la réalité des différences culturelles camerounaises, il est nécessaire

d'examiner d'une part les dimensions de surface, telles que l'ethnicité des employés au sein des organisations (Kamdem, 2017b ; Ongodo, 2003), et d'autre part les attributs de profondeur, renvoyant aux différences enracinées dans les connaissances (Apitsa, 2013), les aptitudes et les valeurs culturelles (Kamdem, 2017a ; Kombou & Feudjo, 2007) sur le lieu de travail. Ces éléments constituent les critères les plus fréquemment retenus dans la littérature pour appréhender la diversité culturelle au Cameroun.

1.1.2. Notion de création de valeur

Les principaux défenseurs de l'idée de création de valeur n'apportent pas toujours de précisions suffisantes sur sa signification et sur le processus par lequel elle est générée. Bruyat (1993) propose une perspective entrepreneuriale, fondée sur deux dimensions : la nouveauté de la valeur produite pour autrui et l'impact de ce processus sur l'individu. Chesbrough et al. (2018) définissent la création de valeur comme un effort entrepris par un acteur pour accroître 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 consiste à accroître la valeur d'un produit, d'un service ou d'une organisation.

La création de valeur peut concerner une industrie spécifique ou un domaine fonctionnel. Haksever et al. (2004) identifient trois dimensions : financière, non financière et temporelle. Dans ce cadre, 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. Fondements théoriques

Dans un contexte multiculturel, l'analyse des différences culturelles doit s'appuyer sur la compréhension des approches existantes. Les auteurs abordent la diversité culturelle en entreprise selon plusieurs angles, certains soulignant ses avantages, d'autres en montrant les risques.

1.2.1. Théories mobilisables pour appréhender le lien entre diversité culturelle et performance de groupe

Gérer la diversité consiste à tirer parti des différences. Une gestion efficace offre un avantage certain dans un contexte où la flexibilité et la créativité sont des clés de compétitivité. Une organisation doit donc être souple et adaptable pour répondre aux nouveaux besoins des clients. Parmi les théories mobilisées :

- **La théorie de l'identité sociale** : Développée par Tajfel & Turner (1986), elle vise à expliquer la discrimination intergroupe, notamment le favoritisme envers son propre groupe découlant de la catégorisation sociale. Selon cette théorie, les individus ont besoin de se définir et de se valoriser à travers l'appartenance à un groupe. Ce processus engendre une dynamique où les *in-groups* (groupes d'appartenance) sont favorisés au détriment des *out-groups* (groupes perçus comme différents). Ce favoritisme pro-endogroupe peut se traduire par une allocation préférentielle des ressources, l'attribution d'avantages ou la valorisation symbolique de son groupe.
- **La théorie de l'autocatégorisation** : Élaborée par Turner et al. (1987), elle constitue à la fois un prolongement et une théorie autonome. Elle se concentre sur le processus par lequel les individus se catégorisent dans des groupes sociaux et sur les effets de cette catégorisation sur la perception de soi, les comportements et les relations intergroupes. L'autocatégorisation conduit les individus à redéfinir leur identité en fonction des normes, valeurs et comportements du groupe, ce qui facilite les processus cognitifs et simplifie les interactions sociales.

1.2.2. Approches autour de la création de valeur : la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), conçue pour dépasser la vision strictement actionnariale de l'entreprise, revêt une importance particulière dans le contexte des PME. Elle postule que celles-ci, en tant qu'acteurs sociaux, interagissent avec un réseau varié de parties prenantes (économiques, sociales, politiques, environnementales).

La réussite des PME repose donc sur la prise en compte des intérêts de l'ensemble de ces parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, communautés locales, etc. Cette

perspective implique la gestion proactive des conflits, en privilégiant le dialogue, la négociation et la recherche de solutions gagnant-gagnant. La valorisation des compétences culturelles, notamment dans les PME fortement ancrées dans leur environnement local, devient alors essentielle.

L'intégration des perspectives et savoir-faire culturels diversifiés parmi les parties prenantes peut renforcer la compétitivité, l'innovation et la résilience organisationnelle. L'implication des parties prenantes, en particulier celles disposant de compétences spécialisées (Freeman et al., 2010), favorise une meilleure prise de décision, une collaboration accrue et une évaluation plus équitable, contribuant ainsi à la création de valeur partagée. L'approche doit donc viser à aligner les intérêts des parties prenantes clés – notamment sur le plan des compétences culturelles – avec ceux des actionnaires, afin de renforcer la cohésion et la performance à long terme.

1.3. Fondement empirique

Khan et al. (2023), dans leur étude, ont utilisé un modèle à effets aléatoires de panel ainsi que la Méthode des Moments Généralisés (GMM) pour analyser 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 2009-2020. Pour atteindre cet objectif, les variables ont été classées en trois catégories dans le cadre de l'analyse empirique :

- La **variable dépendante**, représentant la performance de l'entreprise, mesurée soit à partir d'indicateurs comptables (le retour sur actifs – ROA), soit à partir de la performance boursière (Q de Tobin).
- La **variable indépendante**, correspondant à la diversité culturelle des membres du conseil (âge, sexe, nationalité, origine ethnique, niveau d'éducation, formation et ancienneté).
- Les **variables de contrôle**, incluant la taille et l'indépendance du conseil, la taille et l'âge de l'entreprise, l'effet de levier ainsi que la crédibilité de l'audit.

Les résultats montrent que les différences culturelles affectent significativement et positivement la performance de l'entreprise. Armstrong et al. (2010), Backes-Gellner & Veen (2013), Herring & Henderson (2016), Manço et al. (2017) et Srivastava et al. (2017)

confirment que la performance s'améliore également avec une diversité accrue. Selon ces auteurs, un environnement favorable à la diversité constitue un facteur clé pour limiter les frictions liées au changement et, par conséquent, améliorer les résultats financiers. Le retour sur investissement dans la diversité est d'autant plus élevé lorsqu'il est guidé par des preuves empiriques.

En revanche, Cimerovaa et al. (2014) montrent que la diversité culturelle exerce un impact négatif sur la performance des entreprises, mesurée à travers le Q de Tobin et le ROA. En s'appuyant sur les dimensions culturelles de Hofstede (2016) pour définir la variable indépendante, leurs résultats suggèrent que les désaccords induits par la diversité culturelle surpassent les avantages potentiels qu'elle pourrait offrir.

Dans la même veine, Bisoux (2017), Carter et al. (2010), Frijns et al. (2016), Masulis et al. (2012) et Sarhan et al. (2019) n'ont pas mis en évidence de lien significatif entre la distance culturelle et les résultats financiers, que ce soit dans des échantillons de grandes ou de petites entreprises.

À partir de ces développements, nous formulons 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 et al. (2010b), qui distinguent les effets de la diversité culturelle de surface (ethnicité) et de profondeur (valeurs, connaissances, aptitudes culturelles), permettant ainsi une analyse plus nuancée. Conformément aux recommandations de Siehl et 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 offre une évaluation quantitative et comparative de la rentabilité, de l'efficacité et de la stabilité financière des entreprises.

2.2. Caractéristiques de l'échantillon

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

Pour tester les hypothèses, l'étude a retenu des entreprises disposant de données statistiques et fiscales exploitables et y a constitué des équipes d'enquête. 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, dont 49 ont été écartés. L'échantillon final se compose donc de 385 participants, comprenant 308 employés et 77 managers, soit un taux de réponse de 77 %. La répartition détaillée de l'échantillon figure 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	TP	Effectif	68	51	5	3	10	137
	E	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 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 de 56,7 %.

Pour évaluer les effets du management interculturel sur la création de valeur des PME au Cameroun, nous avons appliqué un modèle Logit dichotomique, inspiré des travaux d'Aiken et al. (1991), en raison de la nature binaire de la variable dépendante (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 n'en crée pas.

On considère un échantillon de n individus, chacun identifié par un indice allant de 1 à n . Pour chaque individu, on observe si l'événement s'est produit, 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 codage (0, 1) est traditionnellement utilisé pour les modèles dichotomiques, comme l'illustrent les indicateurs retenus pour la création de valeur dans le tableau n°2 ci-dessous.

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)	$ROE = \text{résultat}/\text{fonds propre}$ 1 Si $ROE \geq 15\%$ 0 Sinon	(Bonnet & Albouy, 2020)
ROA(Rendement des actifs)	$ROA = \text{résultat}/\text{total des actifs}$ 1 Si $ROA \geq 5\%$ 0 Sinon	(Jonatan, 2022)
ROI(Rendement des investissements)	$ROI = \text{résultat}/\text{le capital investi}$ 1 Si ROI positif 0 Sinon	(Deborah, 2023)
ROS(Marge bénéficiaire)	$ROS = \text{résultat}/\text{les ventes nettes}$ 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 :

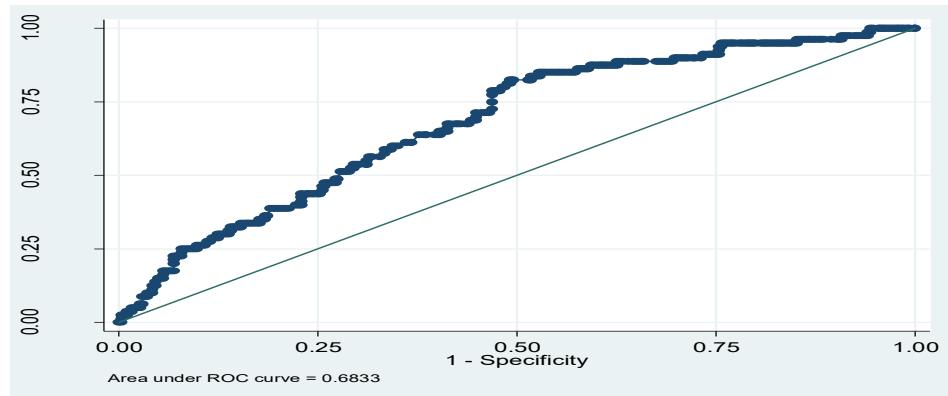
$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon_t.$$

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



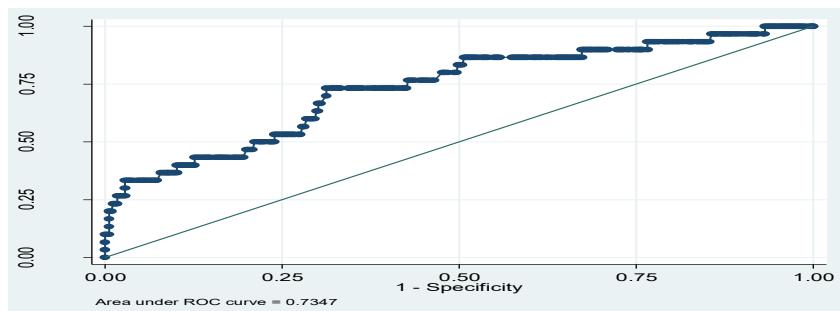
Source : Auteurs, à partir de STATA15

La sensibilité correspond au taux de vrais positifs (TVP), tandis que la spécificité est définie comme l'unité moins le taux de faux positifs (TFP). Ces deux mesures sont indispensables pour évaluer le véritable taux de bon classement. Afin d'indiquer le nombre optimal de bonnes prédictions, il est nécessaire de préciser l'aire sous la courbe ROC (*Area Under the ROC Curve*, AUC). Une valeur de référence communément admise est de 0,70.

Dans le cadre de nos estimations (figure 1), cette aire est égale à 0,6833, ce qui reflète une capacité de classification acceptable. Toutefois, ce résultat suggère également qu'il subsiste 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 sous la courbe ROC est égale à 0,7347. Ce résultat indique que le modèle peut être considéré comme performant et capable de distinguer de manière fiable les vrais positifs des faux positifs.

3. Résultats de la recherche

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

3.1. Résultats de l'étude quantitative

Avant de procéder aux 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, présentés dans le tableau 3 ci-dessous, indiquent que le modèle de création de valeur n'est pas statistiquement significatif. La matrice de corrélation de Pearson met en évidence que la diversité des connaissances, des valeurs et des aptitudes n'a pas d'effet significatif sur la création de valeur. En revanche, la diversité ethnique présente un effet significatif sur la création de valeur, mais de manière négative, avec une valeur 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 présente les variables explicatives, la deuxième les coefficients de l'estimation du ROE, et la troisième les effets marginaux correspondants. La quatrième colonne indique les coefficients de l'estimation du ROA, tandis que la cinquième fournit l'estimation de ses effets marginaux. Toutefois, ce sont principalement ces effets marginaux qui font l'objet de nos interprétations.

Sur la base de l'examen des données, il ressort que, contrairement à l'idée communément admise, les connaissances culturelles, les valeurs culturelles et les aptitudes entrepreneuriales ne constituent pas des facteurs explicatifs de la création de valeur. En revanche, une corrélation négative est observée entre l'ethnicité et les ratios de rentabilité (ROE et ROA), ce qui remet en question l'influence positive souvent attribuée à la diversité culturelle sur la création de valeur des entreprises camerounaises.

En effet, les coefficients associés aux facteurs ethniques sont négatifs et significatifs au seuil de 5 %. Concrètement, cela signifie que les facteurs ethniques influencent négativement le ROE et le ROA, avec des effets marginaux respectifs de -0,0124 et -0,0171.

Par ailleurs, la taille de l'entreprise exerce une influence notable, ce qui constitue un effet classique dans le cas des PME (Andow & David, 2016). Dans cette étude, à mesure que la taille de l'entreprise augmente, les ratios de ROE et de ROA sont positivement impactés, avec une significativité au seuil de 5 %.

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

VARIABLES	Rentabilité_fonds		Rentabilité_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 du ROS des PME au Cameroun par le modèle de régression linéaire

La première colonne du tableau ci-dessous présente les variables explicatives, la deuxième les coefficients de l'estimation du ROI, et la troisième ceux de l'estimation du ROS. L'examen du tableau 5 montre que les résultats du modèle de régression linéaire simple sont cohérents et convergent avec ceux du modèle logistique présenté dans le tableau 4. Cette concordance renforce la fiabilité des conclusions de l'étude en soulignant la robustesse des résultats obtenus à travers deux approches méthodologiques distinctes.

Les données indiquent que les dimensions profondes de la diversité, telles que les valeurs culturelles, les connaissances culturelles et les aptitudes entrepreneuriales, n'exercent pas d'influence significative sur les ratios de création de valeur. En revanche, la diversité de surface, mesurée par l'ethnicité, se révèle statistiquement significative et négative au seuil de 5 %. Ces résultats contredisent ainsi nos hypothèses initiales selon lesquelles la diversité culturelle aurait un impact positif sur la création de valeur.

En outre, les variables de contrôle, telles que la taille de l'entreprise (mesurée par le nombre d'employés), jouent un rôle déterminant 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

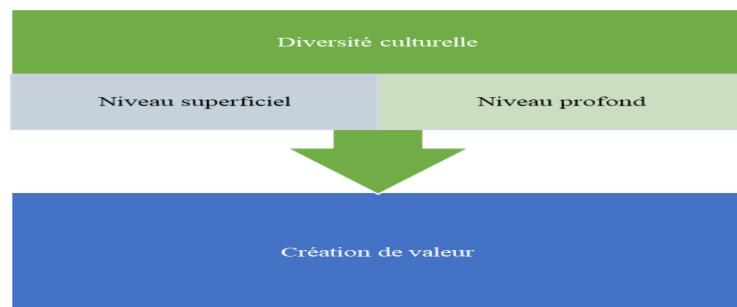
VARIABLES	ROI	ROS
Connaissances culturelles	1.657	1.775
	(1.150)	(1.082)
Valeurs culturelles	-0.0291	-0.154
	(0.478)	(0.450)
Ethnicité	-0.195**	-0.250**
	(0.382)	(0.359)
Aptitudes culturelles	1.668*	1.522*
	(0.915)	(0.861)
Constant	9.072***	7.411***
	(1.489)	(1.401)
Observations	385	385
R-squared	0.097	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, qui illustre 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 d'effet statistiquement significatif de la diversité de profondeur sur la création de valeur financière des PME camerounaises.

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 quantitatifs, une étude qualitative a été menée. Parmi les mécanismes spécifiques qui entravent la création de valeur financière dans les PME camerounaises, les malentendus linguistiques apparaissent comme un facteur majeur. En raison de la diversité des langues parlées par les membres de l'organisation, ces incompréhensions ralentissent les processus décisionnels et nuisent à la coordination des équipes.

Un participant a ainsi déclaré : « *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). Un autre a ajouté : « *Parfois, les collègues parlent dans leur langue maternelle, et cela crée un sentiment d'exclusion.* » (Interviewé n°4).

Les stéréotypes culturels négatifs constituent également une source de tension au sein des équipes. Ces préjugés alimentent la méfiance mutuelle et favorisent des divisions qui affaiblissent la cohésion et l'efficacité collective. Comme l'a confié un interviewé : « *Certains pensent que les autres ne travaillent pas aussi bien ou ne sont pas fiables, ce qui rend la collaboration difficile.* » (Interviewé n°9). Un autre a renchéri : « *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 accentuent ces tensions, rendant complexe l'alignement autour

d'objectifs communs. Un répondant 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 synthétiser visuellement les mécanismes clés issus de nos données qualitatives, nous avons utilisé le logiciel NVivo 12 Plus, dont les fonctionnalités d'analyse lexicométrique permettent de générer un nuage de mots illustrant clairement leur fréquence et leur importance.

Figure 4 : 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 reconnaître que les défis liés à la création de valeur au sein des entreprises en Afrique, et particulièrement au Cameroun, ne peuvent être exclusivement imputés aux facteurs culturels. La culture joue un rôle important, mais son influence doit être analysée dans un cadre plus large, intégrant également les dimensions organisationnelles, institutionnelles et économiques, afin de saisir pleinement les dynamiques en jeu.

4.1. Niveau superficiel de la diversité culturelle : effets sur la création de valeur

Les résultats de l'étude montrent que la diversité culturelle au sein des PME camerounaises peut générer des tensions, notamment en raison des différences ethniques, qui complexifient les interactions intra-organisationnelles. Ces disparités entraînent fréquemment des désaccords, des malentendus linguistiques et des difficultés à parvenir à un consensus, limitant ainsi l'efficacité décisionnelle et l'exécution des stratégies. Ces constats corroborent les travaux de Frijns et al. (2016), qui mettent en évidence l'impact négatif d'un niveau élevé de diversité culturelle sur la performance organisationnelle. De même, Masulis et al. (2012) soulignent que des équipes hétérogènes peuvent fragiliser les systèmes de gouvernance en raison de comportements divergents liés à des cadres culturels variés.

Cependant, lorsque la diversité est bien gérée, elle peut constituer une source d'opportunités. Les recherches de Manço et al. (2017) montrent que la diversité ethnique des employés peut générer des avantages financiers, notamment en facilitant l'accès à de nouveaux marchés et en répondant aux besoins diversifiés des clients. Des employés capables de comprendre et de s'adapter aux nuances culturelles et linguistiques renforcent la satisfaction de la clientèle et améliorent 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 se révèle ambivalent, oscillant entre contraintes et opportunités. Nos résultats mettent en évidence des défis initiaux tels que la méfiance, la rétention d'information et les critiques réciproques, menant parfois à une destruction de valeur plutôt qu'à sa création. Ces dynamiques négatives, alimentées par des stéréotypes persistants, rejoignent les conclusions de Carter et al. (2010), qui associent diversité et stagnation de la performance financière.

Toutefois, cette perspective ne rend pas compte de toute la complexité du phénomène. La littérature indique que la diversité culturelle peut stimuler l'innovation et la performance, à condition qu'elle soit stratégiquement gérée (Sarhan et al., 2019 ; Backes-Gellner & Veen, 2013 ; Armstrong et al., 2010). Les difficultés de coordination et de contrôle, souvent présentes au début, tendent à s'atténuer grâce à l'adaptation progressive des équipes et à la mise en place de mécanismes de gestion adaptés (Herring & Henderson, 2016).

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence de la diversité culturelle sur la création de valeur des PME au Cameroun. La question centrale posée était la suivante : *Quel est l'impact de la diversité culturelle sur la capacité des PME camerounaises à créer de la valeur ?* Pour y répondre, une méthodologie rigoureuse a été mobilisée, incluant une revue de la littérature, l'analyse de résultats empiriques et leur confrontation aux spécificités du terrain. Cette approche a permis de mettre en évidence les dynamiques complexes par lesquelles la diversité culturelle peut freiner ou, au contraire, favoriser la création de valeur.

Recommandations

Il ne suffit pas de rassembler des individus issus d'horizons culturels variés pour générer automatiquement de la valeur au sein des PME camerounaises. La création de valeur repose sur la capacité des dirigeants à mettre en place des pratiques managériales adaptées, telles que :

- Favoriser un environnement de travail inclusif où chaque employé se sent valorisé, respecté et écouté, indépendamment de son origine culturelle.
- Reconnaître la richesse des idées issues de différentes cultures et intégrer des propositions divergentes dans les processus décisionnels.
- Développer des programmes de formation et de sensibilisation à la diversité culturelle afin de renforcer la collaboration et la cohésion 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.

Biloa, 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., & Rzadca, 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.

Hounkou, 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.