

Diversité ethnoculturelle des employés et performance financière des PME camerounaises

Gweth Mbaga Simon Magloire¹ and Ewane Sorielle Cybèle²

¹ University of Dschang

Received: 10 December 2019 Accepted: 4 January 2020 Published: 15 January 2020

Abstract

The aim of this paper is to study the influence of employees ethno cultural factors on the financial performance of Cameroonian SMEs. To do this, we evaluated the ethno cultural diversity of employees, first by the customs of the employees ethnic groups which are measured by beliefs, rites, taboos and secondly by the employees ethnic language which is measured by the cognitive capacities of languages. employees. Financial performance is understood by the return on assets (ROA), the return on investments (ROI), the solvency, the evolution of profits and the evolution of liquidity. A multiple linear regression mobilized using the responses collected on 42 SMEs allowed to conclude that only the customs of the ethnic groups of the employees have positive effects on their financial performance.

Index terms— customs, language, financial performance

1 Introduction

ous les pays du monde ont des traits spécifiques qui les caractérisent du fait de leurs habitudes et leurs traditions, qui influencent le comportement de leur population et surtout leurs organisations. Ces dernières, particulièrement celle africaine sont très diversifiées compte tenu de certains marqueurs primordiaux exclusifs, notamment l'ethnicité. Contrairement aux attentes des investisseurs, elles accusent un retard considérable par rapport à leurs consœurs européennes en dépit de l'adoption des techniques de gestion. La volonté de corriger ce gap donne une impulsion à la recherche d'une stratégie d'amélioration de la performance. Par conséquent, l'exploration des traits culturels spécifiques qui caractérisent les pays africains devient une alternative privilégiée. Le choix de cette alternative se justifie par le fait que la culture est une partie centrale de l'identité collective africaine. Le Cameroun qui est un pays laïc d'un point de vue spécifique, regorge un peu plus de deux cent cinquante ethnies dont chacune d'elles arbore une culture spécifique. Dans ce pays, le tissu économique s'appuie essentiellement sur les petites et moyennes entreprises (PME), et selon le dernier recensement en 2016 de l'Institut National de la Statistique, ce tissu économique est composé de près de 98% de cette catégorie d'entreprises. Ces dernières sont créées et dirigées par des personnes venant de toutes cultures camerounaises. En ce sens, le Cameroun se situe dans un contexte d'une diversité multiculturelle.

Selon Chatman et O'Reilly (2016), la diversité culturelle a été caractérisée par de multiples dimensions (par exemple: les croyances, les coutumes, les normes comportementales?). Cette diversité culturelle est plus ou moins, d'une manière systématique porteuse d'avantages pour les entreprises, les employés et l'ensemble de l'économie. Pour Cox (2016), dans une certaine mesure les différences de cultures forment des croyances et créent des relations entre les employés. L'objectif de la diversité culturelle est d'amplifier la capacité maximum de tous les employés à partir de leurs caractères culturels tels que: la religion et les valeurs traditionnelles. Tout ceci doit être dans l'objectif de mieux appréhender la culture d'entreprise. La diversité ethnoculturelle des employés s'assimile à des différences et des similitudes entre les employés et a été largement débattue dans la littérature. Pour Srivastava et al. (2017), les valeurs ethnoculturelles font références : aux coutumes, aux langues, l'éthique et les façons de penser.

3 II. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES ITEMS

Toutes ces valeurs culturelles des employés peuvent être utiles pour l'organisation. Dans cet ordre d'idées, le comportement culturel humain à un effet sur la réussite de toute organisation. Le facteur culturel a été avancé comme une solution au problème de mauvaises performances relevées dans les entreprises africaines (Kamdem, 2010) malgré l'évolution des facteurs ethnoculturels des employés sur la performance financière des PME camerounaises. Pour ce faire, nous avons évalué la diversité ethnoculturelle des employés premièrement par les coutumes des ethnies des employés qui sont mesurées par les croyances, les rites, les tabous et deuxièmement par la langue des ethnies des employés qui est mesurée par les capacités cognitives des langues des employés. La performance financière est appréhendée par la rentabilité des actifs (ROA), la rentabilité des investissements (ROI), la solvabilité, l'évolution des bénéfices et l'évolution de la liquidité. Une régression linéaire multiple mobilisée en utilisant les réponses recueillies sur 42 PME a permis de conclure que seules les coutumes des ethnies des employés ont des effets positifs sur leur performance financière. technologique de la rationalité du management 1

2 II.

Cadre Explicatif de la Diversité Culturelle et la Performance Financière: Revue Conceptuelle et Théorique

. Dans ce même ordre d'idées, Manço et al (2017) ajoutent que la diversification culturelle du personnel vient résoudre les préoccupations de l'efficacité et de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi les valeurs socio-culturelles sont pour l'entrepreneur d'une importance qui devraient le motiver et qui pourront influencer la performance de son entreprise (Felicja et al. 2013). Par conséquent, la performance qui est un challenge pour les entreprises africaines, dépendrait donc de certains facteurs culturels qui agissent selon l'environnement. En plus de ceci, les employés de diverses cultures pourraient être des éléments importants de modernisation des entreprises. A cet égard, l'un des défis auxquels font face les entreprises africaines est la gestion de la diversité culturelle au sein du milieu professionnel dans le but de créer de la valeur. (Corritore, 2019). Par exemple, les pratiques des rites traditionnels et le port des « gris-gris » au sein des entreprises africaines ne sont pas perçus de la même manière par les employés ; certains d'entre eux les perçoivent comme de la sorcellerie.

Toutes ces valeurs ethniques s'appréhendent selon chaque pays africain. Au Cameroun, l'ethnicité est la dimension la plus remarquable de la diversité ceci se justifie par le fait que le pays est très fragmenté sur le plan ethnique. La naissance ethnique est mieux comprise à travers le concept de groupe ethnique qui est un groupe de personnes dont les membres s'identifient les uns aux autres à travers un héritage commun. Cette communication s'intègre à la suite des études qui considèrent la diversité ethnique comme une ressource précieuse à mobiliser. Nous nous baserons sur les travaux précédents qui ont abordé certaines approches de l'ethnicité notamment les valeurs traditionnelles (Kamdem, 2010). Ces valeurs sont appréhendées d'une part comme des croyances aux traditions par les employés et comme la langue ethnique (dialecte) des employés d'autre part.

La performance financière est la mesure dans laquelle les objectifs financiers sont ou ont été atteints (BPP Learning Media, 2016), c'est-à-dire la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs financiers. La performance financière est généralement mesurée par des multiples variables. Ainsi, les objectifs financiers incluent entre autres, la maximisation de la richesse des actionnaires (ROE), la rentabilité des actifs (ROA), la rentabilité des investissements (ROI), la maximisation des bénéfices, la croissance des revenus, la croissance des bénéfices par action, la restriction du niveau d'endettement ainsi que l'amélioration de la liquidité ou de la solvabilité. Selon le BPP Learning Media(2016), toutes ces mesures de performance financière sont généralement des mesures monétaires relatives aux produits, aux coûts, aux bénéfices, au rendement du capital et à la valeur des actifs ou aux flux de trésorerie.

Plusieurs théories accompagnent le lien existant entre la diversité ethnique et la performance de l'entreprise. La communication présente s'appuie sur la théorie de la vision basée sur les ressources(RBV) pour expliquer ce lien. Cette théorie appréhende les entreprises comme une variété de ressources et soutient que l'hétérogénéité des ressources confère à chaque entreprise son caractère unique. Ces ressources peuvent inclure les hommes, les machines et les technologies. Les Hommes ou employés font partie des ressources de l'entreprise et sont en partie motivés par leurs orientations culturelles. Certaines études ont montré que ces ressources peuvent contribuer à améliorer le niveau de performance de l'entreprise. Les tenants de cette théorie (Barney, 1991 ;Peteraf, 1993) (, Les variables indépendantes sont les variables de la diversité ethnoculturelle des employés qui sont : premièrement les coutumes des ethnies des employés qui sont mesurées dans l'étude par les croyances, les rites, les tabous et deuxièmement par la langue des ethnies des employés qui est mesurée par les capacités cognitives des langues des employés.)
$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10})$$
 et l'équation sera sous la forme $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + b_9X_9 + b_{10}X_{10} + e$ où $Y =$ la

La variable dépendante est la performance financière, est mesurée par la rentabilité des actifs (ROA), la rentabilité des investissements (ROI), la solvabilité, l'évolution des bénéfices et l'évolution de la liquidité.

3 ii. Statistiques descriptives des items

Ici nous présenterons au fur et à mesure les résultats des analyses statistiques descriptives des items des variables.

a. il ressort du tableau ci-dessous que 83,3% des individus de notre échantillon sont « très d'accord » sur le propos selon laquelle, les coutumes de mon ethnie affectent ma personnalité ; par contre 78,5% ; 61,9% et 61,9% respectivement sont « d'accord » sur les propos selon laquelle les coutumes de mon ethnie sont en phases avec

les valeurs culturelles de l'entreprise, les coutumes de mon ethnie affectent ma compétence dans l'entreprise, j'apprécie les coutumes des autres employés et finalement 57,1% ; 64,3% ; 92,9% et 52,4% respectivement sont indifférent aux propos selon lesquels, les coutumes de mon ethnie affectent le comportement et la compétence des autres employés ; au sein de votre structure, vous êtes en confiance avec ceux des membres de votre équipe qui ont la même coutume ethnique que le vôtre ; au sein de votre structure, vous trouvez-vous que travailler avec des membres de votre équipe qui ont la même coutume ethnique augmente votre capacité à travailler efficacement et au sein de votre structure, la hiérarchie accorde une importance au facteur ethnique dans l'organisation, la répartition et la planification du travail de l'entreprise. A la lecture du tableau ci-dessus on constate que: 83,3%; 78,6%; 97,6% et 85,7% des individus respectivement de notre échantillon ne sont « pas du tout d'accord » sur le propos selon lesquelles, La langue de mon ethnie affecte positivement mon travail; La langue de mon ethnie affecte ma compétence dans l'entreprise; Je préfère travailler avec les employés qui parlent la langue de mon ethnie; Je me sens à l'aise à parler la langue de mon ethnie que le français ou l'anglais dans entreprise et seulement 33,3% sont d'accord sur le propos selon lequel J'apprécie la langue des ethnies des autres employés.

4 c.

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur les interrogations suivantes : par rapport aux deux dernières années, quel jugement approximatif pouvez-vous dire par rapport à l'évolution de la rentabilité des actifs de votre entreprise? Par rapport aux deux dernières années, quel jugement approximatif pouvez-vous dire par rapport à l'évolution de la rentabilité des investissements de votre entreprise ? Par rapport aux deux dernières années, quel jugement approximatif pouvez-vous dire par rapport à l'évolution des bénéfices de votre entreprise ? Par rapport aux deux dernières années, quel jugement approximatif pouvez-vous dire par rapport à l'évolution de la liquidité de votre entreprise ? On constate que 59,5%; 42,9%; 57,1% et 47,6% des individus de notre échantillon énoncent respectivement que la performance financière de l'entreprise est « assez-élevé » et seulement 52,4% des individus de l'échantillon répondent par « moyen » à la question par rapport aux deux dernières années, quel jugement approximatif pouvez-vous dire par rapport à l'évolution de la solvabilité de votre entreprise ? A travers tous ces résultats, nous pouvons dire que les différents tests ci-dessus effectués nous ont permis de mettre en évidence les relations entre les différentes variables impliquées dans les hypothèses de l'étude. Leur analyse et interprétation ont conduit à valider la première hypothèse et de rejeter la deuxième.

5 VI. Implications Manageriales

Les conclusions empiriques de cette communication ont permis de déduire des implications pour la gestion ainsi que les recommandations pour les dirigeants des PME de l'Afrique en général et du Cameroun en particulier. La présente communication apporte une contribution utile à la gestion des entreprises, car elle montre qu'une main d'oeuvre diversifiée en milieu professionnel est un atout majeur et un ingrédient permettant de créer une augmentation significative de la performance financière. Ainsi pour mieux appréhender cette performance financière dans les PME camerounaises, les dirigeants doivent prendre en compte les différences ethnoculturelles plus spécifiquement les coutumes de l'ethnie des employés qui prédominent dans les cultures individualistes et collectivistes des ethnies. La gestion de cette diversité a une influence sur les orientations stratégiques. Cette gestion de la diversité ethnoculturelle non discriminante des PME est non seulement plus éthique, mais aussi pourrait rentabiliser ces PME.

Cependant, les coutumes et la langue des ethnies des employés ne peuvent être considérées comme les seuls facteurs socio-culturelles, la religion, le genre, le vécu commun? sont de même des facteurs à mettre en évidence. Dans cet esprit le facteur culturel ne peut être une panacée pour booster la performance financière des PME camerounaises.

6 VII.

7 Conclusion

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné la relation entre la diversité ethnoculturelle des employés et la performance financière des PME camerounaises. Les résultats obtenus nous dévoilent que les coutumes de l'ethnie des employés jouent un rôle sur la performance financière des PME camerounaises, par contre la langue des ethnies des employés ne joue aucun rôle sur la performance financière PME camerounaises. Ceci nous a permis de valider la première hypothèse de notre recherche et de rejeter la deuxième. Pour ce faire, nous avons recouru à la régression linéaire multiple. A la lecture de ces résultats, nous pouvons conclure que la diversité ethnoculturelle des employés est le reflet des milieux professionnels. Ainsi les PME doivent donc apprendre à s'adapter pour réussir. Il est également important d'améliorer et de tirer parti des bénéfices de la diversité ethnique des employés tout en essayant de minimiser les défis de celle-ci. ^{1 2}

¹Rapport thématique (2009) de l'Institut National de la Statistique (INS) sur l'état de l'industrie camerounaise (partie II)

²() C © 2020 Global Journals Diversité ethnoculturelle des employés et performance financière des PME camerounaises

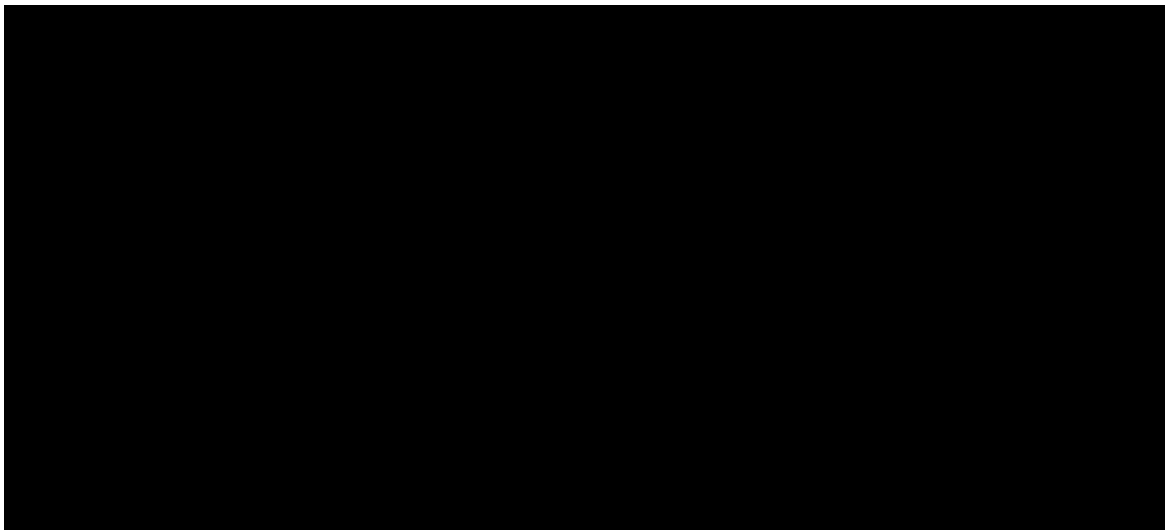


Figure 1:

		Diversité ethnoculturelle des employés et performance financière des PME camerounaises
		caractères spécifiques à savoir : la langue, les coutumes, les croyances, la religion, la technologie, l'art...La « diversité » peut couvrir des dimensions ethnoculturelles, mais également de genre, d'âge, d'handicap, d'orientation sexuelle, etc. La littérature ne couvre pas de manière égale l'ensemble de ces facteurs (Manço et al. 2017). Cette diversité culturelle agit sur les organisations à travers les individus qui l'incarnent.
Year		La diversité culturelle représente donc une
2020		différence significative entre ces individus, notamment les différences démographiques sociales. Mateescu (2018) souligne que la gestion de
		bassin de talents. Sharma (2016) stipule à cet effet que
Volume		les employés des divers horizons fournissent des compétences variées. La littérature
XX		
Is-		
sue		
III		
Ver-		
sion		
I		
(sentiments et les valeurs. La communication présente va examiner les dimensions p
)		
C		
Global	article	l'ethnicité des employés au sein des organisations. une organisation. Dans ce sens,
Jourest	structuré	
nal	ainsi qu'il suit:	
of	premièrement,	
Mannous	clarifions	
age-	la diversité	
ment	culturelle tout	
and	en abordant	
Busi	spécifiquement les	
ness	facteurs culturels	
Re-	et dans la même	
search	lancée nous	
	présentons une	
	revue empirique	
	en déduisant	
	nos hypothèses	
	de l'étude.	
	Deuxièmement,	
	nous mettons en	
	relief les outils	
	méthodologiques	
	mis en oeuvre	
	pour tester ces	
	hypothèses.	
	Troisièmement,	
	nous présentons	
	les principaux	
	résultats.	
	Les individus	
	incarnant	

Diversité ethnoculturelle des employés et performance financière des PME camerounaises

H 2 : la langue des ethnies des employés à une influence
significative sur la performance financière des PME
camerounaises

IV.

Le

communication

l'échantillon de l'étude, l'opérationnalisation des
variables et les outils d'analyse.

Demarche Methodologique

cadre méthodologique de c

présentement:

Ils définissent la diversité ethnique comme l'hétérogénéité des langues maternelles ou primaires, des cultures

commercial à raison de 42,8% de l'échantillon et 13

© 2020 G

[Note: L]

Figure 3:

? La pertinence du modele

Au sujet de la pertinence, on peut dire que la relation statistique entre la variable expliquée (dépendante) qui est «la performance financière» et les variables explicatives (indépendantes) que sont: «les coutumes de l'ethnie des employés», «la langue de l'ethnie des employés» se présente de la manière suivante:

? Coutumes de l'ethnie des employes: la régression linéaire est dite positive entre les coutumes de l'ethnie des employés et la performance financière des PME de l'échantillon car le coefficient relatif à cette variable est positif (? = +0,7494574) et significatif ($pr > |t| = 0,000 < 0,05$) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que les coutumes de l'ethnie des employés ont une influence forte et significative sur la performance financière des PME camerounaises de notre échantillon. Cela traduit sur un plan purement pratique que les coutumes de l'ethnie des employés sont plus prise en compte ou plus déterminante pour expliquer la performance financière des petites et moyennes entreprises camerounaises d'où le ? signe positif ou le plus de son paramètre (= +0,7494574) et la significativité ($Pr > |t| = 0,000 < 0,05$). Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, Il existe un lien significatif entre les coutumes des ethnies des employés et la financière des PME camerounaise. Ce résultat corrobore avec les conclusions issues des travaux de Merritt (2016). Cet auteur montre que de la diversité des coutumes des employés apporte des profits financiers à l'entreprise.

? La langue de l'ethnie des employes: la régression linéaire est dite positive entre la langue de l'ethnie

Linear regression des employés et la performance financière des PME Number of obs
camerounaises de l'échantillon car le coefficient
relatif à cette variable est positif (? = +0, F(2, 40)
2402118) et non significatif ($pr > |t| = 0,093 > 0,05$) Prob > F
pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que la Root MSE R-squared
langue de l'ethnie des employés a une influence non significative sur la
performance financière des PME camerounaises de
l'échantillon. Cela traduit sur un plan pratique que la
langue de l'ethnie des employés est certes Robust déterminante pour expli-
quer la performance

PERFORMANCE_FINANCIER~E financière des petites et moyennes entreprises dans Coef. Std. Err. t

d'autres contextes, mais au Cameroun cette

LANGUE_ETHNIE_EMPLOYES VALEURS_TRADITIONNELLES in-
fluence reste encore très faible ou encore n'est .2402118 .1395244 .7494574
.0671659 pas encore perceptible sur un plan pratique d'où la non significa-
tivité de son paramètre

-
- [Mateescu ()] 'Cultural Diversity in the Workplace-Discourse and Perspectives'. V Mateescu . *Journal Modelling the New Europe* 2018. p. .
- [Barney ()] 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'. J B Barney . *Journal of Management* 1991. 17 p. .
- [Sharma ()] 'Managing Diversity and Cultural Differences at Workplace'. U Sharma . *IPE Journal of Management* 2016. 6 p. .
- [Bpp Learning Media ()] *Performance management*, Bpp Learning Media . 2016. London: BPP Learning Media Ltd.
- [Corritore et al. ()] 'Product and Process Innovation: A Review of Organizational and Environmental Determinant'. M A Corritore , S Goldberg , Srivastava . *Science and Institutional Change* 2018. 2016. Oxford University press. p. . (« Duality in Diversity: Cultural Heterogeneity, Language, and Firm Performance » Cox D)
- [Peteraf ()] 'The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view'. M Peteraf . *Strategic Management Journal* 1993. 14 p. .
- [Vaisey and Lizardo ()] S Vaisey , O Lizardo . *Cultural Fragmentation or Acquired Dispositions? A new Approach to Accounting for Patterns of Cultural Change*, 2016.
- [Corritore ()] « *Divergence amidst Volatility: Cultural Fragmentation and the Dynamics of Organizational Culture*, M Corritore . 2019. Desautels Faculty of Management, McGill University
- [Felicia et al. ()] '« Effects of Socio Cultural Realities on the Nigerian Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): Case of Small and Medium Sized Enterprises in Lagos State'. O J Felicia , O George , O Owoyemi , M Adegboye . *International Journal of Business and Management* 2013. 9 (1) .
- [Luo et al. ()] « *Employee satisfaction and corporate performance: Mining employee reviews on glassdoor*, N ; Y Luo , J Zhou , Shon . 2016.
- [Srivastava et al. ()] '« Enculturation Trajectories: Language, Cultural Adaptation, and Individual Outcomes in Organizations'. S B ; A Srivastava , V G Goldberg , C Manian , Potts . *Management Science* 2017.
- [Manço et al. ()] '« La diversité culturelle: un atout pour l'entreprise ? » dans A. Manço et coll., L'apport de l'Autre. Dépasser la peur des migrants'. A Manço , J Gatugu , Et El , S O Bey . Le Harmattan 2017. p. .
- [Kamdem ()] '« Management et diversité au Cameroun : plaidoyer pour une approche Interculturelle du management des ressources humaines'. E Kamdem . *Gérer les ressources humaines en Afrique*, B Tidjani, E Kamdem (ed.) (Paris) 2010. EMS. p. .
- [Chatman and O'reilly ()] '« Paradigm Lost: Reinvigorating the Study of Organizational Culture'. J A Chatman , C A O'reilly . *Organizational Behavior*, 2016. 36 p. .
- [Merritt ()] '« Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate?'. A Merritt . *Journal of cross-culture psychology* 2016. 31 (3) p. .