

1 Diversité ethnoculturelle des employés et performance financière
2 des PME camerounaises

3 Gweth Mbaga Simon Magloire¹ and Ewane Sorielle Cybèle²

4 ¹ University of Dschang

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

6

7 **Abstract**

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

17

18 **Index terms**— customs, language, financial performance

19 **1 Introduction**

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

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

3 II. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES ITEMS

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

56 2 II.

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

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

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

85 Plusieurs théories accompagnent le lien existant entre la diversité ethnique et la performance de l'entreprise.
86 La communication présente s'appuie sur la théorie de la vision basée sur les ressources(RBV) pour expliquer ce
87 lien. Cette théorie appréhende les entreprises comme une variété de ressources et soutient que l'hétérogénéité
88 des ressources confère à chaque entreprise son caractère unique. Ces ressources peuvent inclure les hommes, les
89 machines et les technologies. Les Hommes ou employés font partie des ressources de l'entreprise et sont en partie
90 motivés par leurs orientations culturelles. Certaines études ont montré que ces ressources peuvent contribuer à
91 améliorer le niveau de performance de l'entreprise. Les tenants de cette théorie (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993) (,
92 Les variables indépendantes sont les variables de la diversité ethnoculturelle des employés qui sont : premièrement
93 les coutumes des ethnies des employés qui sont mesurées dans l'étude par les croyances, les rites, les tabous et
94 deuxièmement par la langue des ethnies des employés qui est mesurée par les capacités cognitives des langues
95 des employés.) i i i Y f X X = et l'équation sera sous la forme 1 2 2 i i i Y X X ? ? = + + où i Y =la

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

98 3 ii. Statistiques descriptives des items

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

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

104 les valeurs culturelles de l'entreprise, les coutumes de mon ethnies affectent ma compétence dans l'entreprise,
105 j'apprécie les coutumes des autres employés et finalement 57,1% ; 64,3% ; 92,9% et 52,4% respectivement sont
106 indifférent aux propos selon lesquels, les coutumes de mon ethnies affectent le comportement et la compétence des
107 autres employés ; au sein de votre structure, vous êtes en confiance avec ceux des membres de votre équipe qui
108 ont la même coutume ethnique que le vôtre ; au sein de votre structure, vous trouvez-vous que travailler avec des
109 membres de votre équipe qui ont la même coutume ethnique augmente votre capacité à travailler efficacement
110 et au sein de votre structure, la hiérarchie accorde une importance au facteur ethnique dans l'organisation, la
111 répartition et la planification du travail de l'entreprise. A la lecture du tableau ci-dessus on constate que: 83,3%;
112 78,6%; 97,6% et 85,7% des individus respectivement de notre échantillon ne sont « pas du tout d'accord » sur le
113 propos selon lesquelles, La langue de mon ethnies affecte positivement mon travail; La langue de mon ethnies affecte
114 ma compétence dans l'entreprise; Je préfère travailler avec les employés qui parlent la langue de mon ethnies; Je
115 me sens à l'aise à parler la langue de mon ethnies que le français ou l'anglais dans entreprise et seulement 33,3%
116 sont d'accord sur le propos selon lequel J'apprécie la langue des ethnies des autres employés.

117 **4 C.**

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

131 **5 VI. Implications Manageriales**

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

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

146 **6 VII.**

147 **7 Conclusion**

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

¹ Rapport 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

7 CONCLUSION

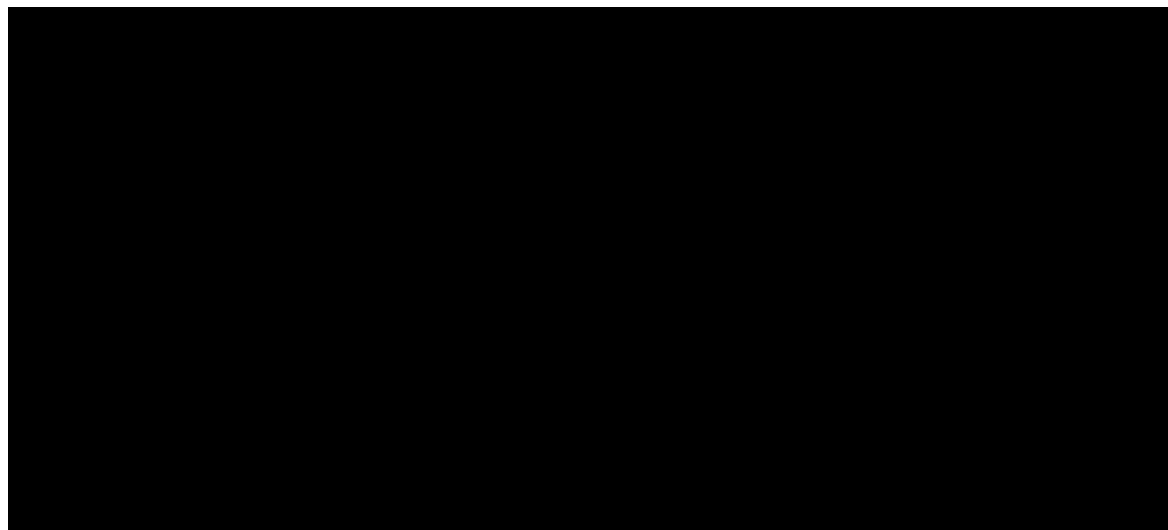


Figure 1:

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.

La diversité culturelle représente donc une différence significative entre ces individus, notamment les différences démographiques sociales. Mateescu (2018) souligne que la gestion de

Year
2020

Volume
XX

Is-
sue
III
Ver-
sion
I
(
)
C

Global et 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
mentculturelle tout
and en abordant
Busispécifiquement les
ness facteurs culturels
Re- et dans la même
seardhancée 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

7 CONCLUSION

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 présentation:

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 C

[Note: L]

Figure 3:

? La pertinence du modèle

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 employés: 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 ($\beta = +0,7494574$) 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 β signe positif ou le plus de son paramètre ($\beta = +0,7494574$) 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 employés: la régression linéaire est dite positive entre la langue de l'ethnie

Linear regression des employés et la performance financière des PME camerounaises de l'échantillon car le coefficient relatif à cette variable est positif ($\beta = +0,2402118$) et non significatif ($Pr > t = 0,093 > 0,05$) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que la 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 expliquer la performance	Number of obs	F(2, 40)	Prob > F	Root MSE	R-squared
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 influence reste encore très faible ou encore n'est .2402118 .1395244 .7494574 .0671659 pas encore perceptible sur un plan pratique d'où la non significativité de son paramètre

7 CONCLUSION

-
- 157 [Mateescu ()] 'Cultural Diversity in the Workplace-Discourse and Perspectives'. V Mateescu . *Journal Modelling*
158 *the New Europe* 2018. p. .
- 159 [Barney ()] 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'. J B Barney . *Journal of Management* 1991.
160 17 p. .
- 161 [Sharma ()] 'Managing Diversity and Cultural Differences at Workplace'. U Sharma . *IPE Journal of Management*
162 2016. 6 p. .
- 163 [Bpp Learning Media ()] *Performance management*, Bpp Learning Media . 2016. London: BPP Learning Media
164 Ltd.
- 165 [Corritore et al. ()] 'Product and Process Innovation: A Review of Organizational and Environmental Deter-
166 minant'. M A Corritore , S Goldberg , Srivastava . *Science and Institutional Change* 2018. 2016. Oxford
167 University press. p. . (« Duality in Diversity: Cultural Heterogeneity, Language, and Firm Performance »
168 Cox D)
- 169 [Peteraf ()] 'The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view'. M Peteraf . *Strategic Manage-
170 ment Journal* 1993. 14 p. .
- 171 [Vaisey and Lizardo ()] S Vaisey , O Lizardo . *Cultural Fragmentation or Acquired Dispositions? A new Approach*
172 *to Accounting for Patterns of Cultural Change*, 2016.
- 173 [Corritore ()] « *Divergence amidst Volatility: Cultural Fragmentation and the Dynamics of Organizational*
174 *Culture*, M Corritore . 2019. Desautels Faculty of Management, McGill University
- 175 [Felicia et al. ()] « Effects of Socio Cultural Realities on the Nigerian Small and Medium Sized Enterprises
176 (SMEs): Case of Small and Medium Sized Enterprises in Lagos State'. O J Felicia , O George , O Owoyemi ,
177 M Adegbeye . *International Journal of Business and Management* 2013. 9 (1) .
- 178 [Luo et al. ()] « *Employee satisfaction and corporate performance: Mining employee reviews on glassdoor*, N ; Y
179 Luo , J Zhou , Shon . 2016.
- 180 [Srivastava et al. ()] « Enculturation Trajectories: Language, Cultural Adaptation, and Individual Outcomes in
181 Organizations'. S B ; A Srivastava , V G Goldberg , C Manian , Potts . *Management Science* 2017.
- 182 [Manço et al. ()] « La diversité culturelle: un atout pour l'entreprise ? » dans A. Manço et coll., L'apport de
183 l'Autre. Dépasser la peur des migrants'. A Manço , J Gatugu , Et El , S O Bey . Le Harmattan 2017. p. .
- 184 [Kamdem ()] « Management et diversité au Cameroun : plaidoyer pour une approche Interculturelle du
185 management des ressources humaines'. E Kamdem . *Gérer les ressources humaines en Afrique*, B Tidjani, E
186 Kamdem (ed.) (Paris) 2010. EMS. p. .
- 187 [Chatman and O'reilly ()] « « Paradigm Lost: Reinvigorating the Study of Organizational Culture'. J A Chatman
188 , C A O'reilly . *Organizational Behavior*, 2016. 36 p. .
- 189 [Merritt ()] ««Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate?'. A Merritt . *Journal of cross-culture*
190 *psychology* 2016. 31 (3) p. .