

L'influence de la diversité culturelle sur les pratiques managériales dans les PME au Cameroun

The influence of cultural diversity on managerial practices in SMEs in Cameroon

TALLA FOTSING Luther

Docteur en sciences de gestion

Enseignant-chercheur

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Ngaoundéré - Cameroun

tallafotsing_luther@yahoo.fr

IYA DJARA Seibou

Doctorant en Sciences de gestion,

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Ngaoundéré - Cameroun

Date de soumission : 10/06/2025

Date d'acceptation : 29/07/2025

Pour citer cet article :

TALLA FOTSING. L. & IYA DJARA. S. (2025) « L'influence de la diversité culturelle sur les pratiques managériales dans les PME au Cameroun », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 8 » pp : 73- 90.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La diversité culturelle est un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre. Bon nombre d'études (Coté, 2007 ; Kamdem, 2010 ; Issaka, 2014 ; Frijns & *al.*, 2016 ; Ohana, 2017) se sont intéressés à cette thématique. Ceci montre l'intérêt que portent les chercheurs aux phénomènes de diversité culturelle en milieu professionnel. Aussi, l'objet de cet article est d'analyser l'influence des dimensions de la diversité culturelle sur les pratiques managériales tels que : la promotion des salariés, le processus de sélection et le style de direction participatif au sein des PME au Cameroun. Des données collectées par questionnaire auprès de 65 PME des villes de Douala, Yaoundé et Ngaoundéré, les tests de l'analyse de régression simple établissent que chacune des dimensions de la diversité culturelle que sont, la représentation culturelle, les stéréotypes et la distance hiérarchique exerce une influence significative respectivement sur les pratiques managériales suivantes : engagement du dirigeant dans la promotion (+)¹, style de direction participatif (-)² et enfin le processus de sélection (-).

Mots clés : Diversité culturelle ; PME ; Pratiques managériales ; gestion participative ; Cameroun.

Abstract

Cultural diversity is a topic that has generated significant discussion. Numerous studies (Coté, 2007; Kamdem, 2010; Issaka, 2014; Frijns & *al.*, 2016; Ohana, 2017) have examined this theme. This demonstrates researchers' strong interest in cultural diversity phenomena within professional environments. Accordingly, this article aims to analyze the influence of cultural diversity dimensions on managerial practices such as: employee promotion, selection processes, and participative leadership styles within Cameroonian SMEs. Using questionnaire data collected from 65 SMEs in Douala, Yaoundé, and Ngaoundéré, simple regression analyses confirm that each cultural diversity dimension – namely cultural representation, stereotypes, and hierarchical distance – exerts a significant influence on the following managerial practices respectively: manager involvement in promotion (+), participative leadership style (-), and selection processes (-).

Keywords: Cultural diversity; SMEs; Managerial practices; participatory management; Cameroon.

¹ Le signe entre parenthèses indique le sens de la relation, ici le signe plus (+) signifie que l'influence est positive.

² De même, pour le signe moins (-) qui signifie que la relation est négative donc la variable A influence négativement la variable B par exemple.

Introduction

De nos jours, un consensus s'est établi sur le rôle primordial joué par les PME³ pour la vitalité de l'économie du monde entier en général, et du Cameroun en particulier. Le tissu productif est ainsi marqué par cette catégorie d'entreprises représentant jusqu'à 98,5% de l'ensemble des entreprises (INS, 2015). Elles sont aujourd'hui au centre des politiques de développement de tous les pays et ceci, grâce à leur capacité à pouvoir créer des emplois et des richesses, à développer des savoir-faire et à former la population. Dans les pays en voie de développement par exemple, ce sont précisément les PME qui sont reconnues comme élément incontournable du développement industriel dans la mesure où, elles créent des emplois tout en restant moins consommatrices des capitaux (Lecomte, 1998).

Cependant, l'internationalisation des activités économiques et les flux migratoires dans un environnement en pleine mutation et de plus en plus turbulent, poussent les entreprises à se redéfinir et à prendre en compte ces changements pour pouvoir faire face à la rudesse de la concurrence. Dans cette perspective, les gestionnaires doivent désormais, composer avec les différences culturelles devenues indispensables pour les organisations. En effet, cette diversité est susceptible d'affecter le travail collectif et par conséquent nécessite souvent des adaptations afin que les projets envisagés puissent être conduits dans des conditions satisfaisantes. Ceci témoigne à quel point la diversité culturelle est inhérente à la société en général et au sein des entités en particulier. Ce faisant, un management efficace de cette diversité profitera certainement aux organisations qui en font face. A cet égard, certaines conventions (à l'instar de la convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles)⁴ ont même été ratifiées dans le but d'apporter une norme dans la gestion de la diversité culturelle. En effet, cette dernière assure d'une part, l'efficacité d'un travail de groupe et, d'autre part l'atteinte de performance conduisant à la survie de l'entreprise. Evidemment, le dirigeant demeure l'élément clé de la bonne marche de l'entreprise dans la mesure où sa volonté de croître ou non, et la performance (sociale, économique, individuelle etc.) de son entreprise sont fonction de sa vision des choses et l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés avec ses collaborateurs. En effet, les gestionnaires mettent en place un certain nombre de pratiques, qui

³ La définition officielle de PME/PMI au Cameroun découle de la loi N°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Selon cette loi, rentrent dans la catégorie PME, les entreprises ayant un effectif permanent entre 21 et 100 individus et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe est supérieur à 100 millions et n'excède pas un milliard de FCFA.

⁴ Cette convention a été ratifiée lors de la Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, réunie à Paris du 3 au 21 octobre 2005 pour sa 33^e session.

leur permettent de bien s'organiser et se coordonner pour obtenir une meilleure performance possible (Miller & Shamsie, 1996). Dans le domaine des ressources humaines, les pratiques managériales considérées sont les suivantes : planification des ressources humaines; réception ou organisation des entrées; sélection; rémunération; évaluation de la performance; éducation ou formation et gestion des carrières (Fabi & Npettersen, 1992). Dans cet article, nous nous focalisons sur le style de direction participatif, le processus de sélection et la promotion des salariés au sein des PME, car ces volets des pratiques managériales n'ont pas fait l'objet d'une étude particulière comme la rémunération par exemple. Par ailleurs, notre intérêt pour ces pratiques managériales est justifié par le fait qu'elles seraient primordiales pour la conduite d'une organisation.

Ainsi, la finalité de ce travail est d'analyser l'influence de chacune des dimensions de la diversité culturelle sur l'engagement du dirigeant envers la promotion des salariés, le processus de sélection des salariés et le style de direction participatif au sein des PME au Cameroun.

Il s'agit donc de nous focaliser sur les dimensions de la diversité culturelle énumérées plus haut, afin de mieux comprendre leur influence sur les pratiques managériales dans les PME. Ainsi, il convient d'abord de cerner le cadre conceptuel et méthodologique de cette étude (1), avant de présenter les résultats obtenus et les analyses qui en découlent (2).

1. Cadre conceptuel et méthodologie de l'étude

Dans ce module, nous allons faire une analyse critique des éléments structurants la diversité culturelle, ensuite son implication sur les pratiques des managers et enfin présenter la méthodologie de recherche que nous avons adoptée.

1.1. Éléments structurants de la diversité culturelle

Le visage des organisations a radicalement changé ces dernières années avec notamment, une composition des équipes multiculturelles. Cette réalité n'est pas sans conséquence, ces différences culturelles vont profondément impacter la structure et le fonctionnement organisationnel puisque chaque personne étant porteuse d'une culture particulière, agirait selon cette dernière (Aoun, 2004). L'entreprise se définit comme un ensemble de moyens (personnel et capital) réunis, organisés et destinés à produire des biens et services qui seront vendus afin de réaliser les bénéfices. La direction de ces dernières implique une bonne conduite de gestion de la part des managers. Dès lors, la diversité culturelle apparaît aujourd'hui comme un enjeu principal dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (**GRH**). Pour le développement économique et social d'un pays, les individus sont amenés à interagir ensemble pour parvenir à un objectif commun. Ainsi, Bollinger et Hofstede (1987) définissent la culture

comme la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. D'après Cox (1991), la diversité culturelle est une représentation dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et groupes linguistiques multiples. Elle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyances ou valeurs). Elle se manifeste par la reconnaissance des différentes langues, histoires, religions, traditions, modes de vie ainsi que toutes les particularités attribuées à une culture.

En résumé, nous définissons la diversité culturelle comme l'existence dans une entreprise, d'une pluralité d'individus dont les caractéristiques telles que l'origine ethnique, la religion, la langue, le genre et le style d'habillement diffèrent. Ainsi, dans le cadre de notre travail, rentrent dans la diversité culturelle les éléments suivants : la représentation culturelle, les stéréotypes et la distance hiérarchique. Dans notre étude, nous définissons la représentation culturelle comme étant le reflet de plusieurs cultures au sein de l'entreprise. Les stéréotypes se définissent comme une idée générale qu'on attribue à un groupe d'individus ou ethnique. La distance hiérarchique se définit comme la reconnaissance par les membres les moins puissants d'une entreprise du pouvoir inégalement réparti entre le chef et ses collaborateurs.

1.2. Implications sur les pratiques des managers

L'étude des rapports entre culture et pratiques managériales est initiée par Hofstede (2001) qui estime qu'au niveau des entreprises, des aspects comme les critères de recrutement, les outils de motivation mis en œuvre, le degré de formalisation des contrats de travail peuvent être influencés par ses dimensions culturelles relevées. D'autres auteurs comme Ali et Wahabi (1995), montrent que les valeurs culturelles influencent, au sein des entreprises, des éléments tels que : le style de direction, l'action stratégique, l'innovation, la créativité, l'engagement ou encore la satisfaction au travail.

1.2.1. Représentation culturelle et engagement du dirigeant envers la promotion des salariés

De nombreuses études ont montré l'influence du critère ethnique (composante directe de la diversité culturelle) sur les pratiques de gestion au sein des entreprises (Kamdem, 2002 ; Boukar & Tsapi, 2011). L'étude de cette influence continue d'animer de nombreux travaux dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Apitsa, 2014). Ainsi, la référence ethnique au Cameroun constitue la règle managériale dans les pratiques de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de promotion du personnel (Kamdem & Fouda, 2007 ; Kamdem, 1996).

Certaines recherches constatent qu'une main d'œuvre diversifiée du point de vue des origines ethniques ou même culturelles a un impact négatif sur l'engagement du dirigeant à promouvoir les salariés (Boukar & Tsapi, 2011). En effet, la liaison ethnique entre le dirigeant et les membres de la famille peut constituer un frein à l'évolution de certains salariés ou employés. Dans ce sens, Boukar et Tsapi, (2011) trouvent que la proximité ethnique entre le dirigeant et les membres de la famille peut constituer un facteur négatif dans la conduite des affaires.

Cependant, les données empiriques concernant l'effet de la familiarité sur le plan ethnique du dirigeant et ses employés ne sont pas, tout à fait, concluantes. Selon Ngok Evina (2008), il y'aurait un lien favorable entre la pluralité culturelle au sein de l'entreprise et l'engagement du dirigeant dans la promotion des salariés. A l'ère des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et de la concurrence exacerbée sur le marché de l'emploi, les entreprises recherchent les candidats compétitifs tout en procédant à un recrutement mixte, ce qui est une pratique managériale qui consiste à mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut (Ngok Evina, 2008). Toutefois, cette mixité s'applique également sur le plan interne par rapport à la promotion des salariés où les dirigeants prônent la méritocratie et l'égalité entre les subordonnés. Dans notre contexte, nous pensons que la méritocratie peut être déterminant pour l'évolution ou encore la promotion des salariés dans les PME. Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

H1 : La représentation culturelle au sein d'une PME influence positivement l'engagement du dirigeant envers la promotion des salariés.

1.2.2. Les stéréotypes et le processus de sélection des salariés

Le stéréotype qui désigne les croyances socialement partagées concernant les caractéristiques qui seraient propres à certains groupes sociaux, apparait comme un obstacle dans la pratique de gestion. D'un point de vue fonctionnel, les stéréotypes ressortent comme des facilitateurs cognitifs, en réduisant la complexité des informations et en favorisant la production de jugements rapides. Pour d'autres, les stéréotypes représentent un élément déclencheur dans la conception de soi. L'individu se sentant rejeté par son entourage, cherche à s'affirmer au sein du groupe. Le concept de soi peut former des réponses au rejet parce que les individus indépendants sont motivés pour rester distinctement séparé des autres. Naturellement, les traits mêmes qui distinguent les personnes fortement créatrices, telles que la non conventionalité, font d'elles des cibles faciles pour le rejet (Kurzban et Leary, 2001). Cette motivation est cruciale parce que, pour ces individus, l'expérience du rejet peut déclencher un processus psychologique qui stimule l'exécution sur des tâches créatrices.

Dans nos entreprises, nous constatons aujourd'hui que, la référence ethnique constitue un des critères ayant pris de l'ampleur dans le processus de recrutement. Toutefois, certains groupes ethniques subissent des actes discriminatoires sur le marché de l'emploi à cause de ces généralisations ou catégorisations positives ou négatives à l'égard d'un groupe social. Cette perception de l'origine ethnique peut naturellement influencer les décisions des employeurs surtout en matière d'embauche, ce qui a été étudié particulièrement lors de l'accès à l'emploi (Amadiou, 2004). Pour une meilleure performance donc, l'entreprise doit adopter des pratiques exemptes de préjugés culturels qui pourraient contrecarrer sa réussite dans la course aux meilleurs talents. Ceci nous conduit à émettre l'hypothèse qui suit :

H2 : Les stéréotypes influencent négativement le processus de sélection.

1.2.3. Distance hiérarchique et le style de direction participatif

Les entreprises quelle que soit leur taille, doivent faire face aux défis majeurs liés à la complexité et à l'incertitude de l'environnement dans lequel elles vivent. La quête des solutions à ces défis reste permanente. La recherche de souplesse et la capacité d'adaptation conduit dès lors à la nécessité d'implication cohérente de tous les membres de l'entreprise dans son fonctionnement, d'où l'idée renouvelée de la participation (Hermel, 1988). La distance hiérarchique se définit ici comme le degré du respect dont font preuve les gens vis-à-vis de la hiérarchie et de l'autorité. En effet, le manque d'initiative des ouvriers observé par les dirigeants d'entreprise s'explique mieux par ces aspects culturels et, notamment, pour une majorité de responsables, le mode d'éducation est perçu comme produisant la « *passivité* ».

Au Maroc par exemple, dans les sociétés passives, les salariés ne prennent aucune initiative, de peur de se tromper. Le problème lié à ce phénomène est tout simplement dû à la formation de base reçue et au système d'apprentissage. Avec cela, l'ouvrier a donc appris à ne pas prendre d'initiative (Benabdeljil, 2007). Pour une majorité de responsables hiérarchiques, ces perceptions renforcent les tendances à la centralisation, au contrôle, à l'absence de délégation développant en retour la faible aptitude de la main-d'œuvre à la prise d'initiatives, d'où la forte distance hiérarchique entre le dirigeant et ses subordonnés exprimant une inégalité des rôles.

Par contre, la prise de conscience de ces lacunes conduit toutefois certains dirigeants, à rechercher une mise en confiance par des comportements comme la valorisation verbale, l'écoute, et l'éducation/formation développée en interne pour pallier les insuffisances constatées sur le marché de l'emploi. Un degré faible de distance par rapport au pouvoir révèle qu'une culture s'attend et accepte que les relations de pouvoir soient égalitaires (les gens sont égaux au travail peu importe leur statut/rôle). Le dirigeant à ce niveau reflète un leadership

paternaliste ou encore démocratique, qui fait participer ses employés jusqu'au plus bas niveau de l'échelle à la prise de décision dans l'entreprise. Ces dirigeants prônent la décentralisation du pouvoir. Pour plus de commodité les managers comptent sur leur propre expérience et sur leurs subordonnées (Hofstede & Minkov, 2010).

En théorie des organisations, l'école des relations humaines prône l'idée que la participation à la prise de décision est une voie du dialogue social, de la circulation de l'information et un moyen d'institutionnaliser le conflit industriel. Sur cette base, nous pouvons formuler l'hypothèse ci-dessous :

H3 : La distance hiérarchique affecte négativement le style de direction participatif.

1.3. Méthodologie adoptée

L'approche méthodologique étant l'étape la plus importante de la recherche scientifique, elle détermine le niveau de maîtrise de l'objet par le chercheur. Ainsi, elle s'inscrit dans un souci de présentation de l'ensemble des procédés, des règles et des méthodes permettant de choisir des outils adaptés pour une étude. C'est en réalité l'ossature technique et scientifique du travail du chercheur.

1.3.1. L'Echantillon

Plusieurs méthode d'échantillonnage s'offre au chercheur à savoir : la méthode probabiliste, la méthode non probabiliste avec notamment l'échantillon de convenance. Alors, dans le cadre de notre recherche, la méthode d'échantillonnage que nous adoptons est celle de l'échantillon de convenance. En effet, les échantillons de convenance désignent ceux sélectionnées en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori (Thiétart & Coll., 2003).

Pour avoir une grande visibilité des entreprises dans les villes de Douala et de Yaoundé, nous avons établi une liste d'entreprises cibles avec leurs adresses, grâce au site internet de l'institut national de la statistique, en nous basant sur le secteur d'activité de ces entreprises. Ainsi, notre échantillon de départ était constitué de 94 entreprises à qui nous avons envoyé des questionnaires. Nous avons pu récupérer 81 questionnaires, parmi lesquels 16 questionnaires inexploitable. Ces questionnaires inexploitable peuvent s'expliquer par le fait que la majorité des entreprises dont les réponses constatées sur les questionnaires étaient incomplètes sont de très petites entreprises dont les dirigeants sont d'un niveau d'éducation faible. Ainsi, nous avons travaillé avec un effectif de 65 questionnaires exploitables. Selon Harris (1985) la taille de l'échantillon doit excéder le nombre de prédicateurs d'au moins 50. Un échantillon de 64 respecte cette règle. Selon Bernard (1999), il faudrait un minimum de 10 observations par

prédicateur. Ainsi, l'échantillon final totalise 65 participants (dirigeants de PME ayant répondu à l'enquête), et présente une diversité en termes de secteurs d'activité, de taille de l'entreprise ou d'âge du dirigeant.

1.3.2. Collecte de données et mesure des variables

La collecte de données est un élément crucial du processus de recherche en management (Thiéart & Coll, 2003). Elle rassemble à cet effet, des éléments empiriques (informations) sur lesquels le chercheur fonde son étude. Les questionnaires administrés mesurent d'une part, les trois variables indépendantes de la diversité culturelle tels que la représentation culturelle, les stéréotypes, la distance hiérarchique, et d'autre part les types de pratiques managériales qui sont les variables dépendantes. Ces différentes variables ont été mesurées sur une échelle de Likert à cinq points.

Des questions relatives au profil des répondants et les caractéristiques des entreprises de notre échantillon ont été posées. Le profil des répondants était apprécié à travers la fonction occupée, le genre, le statut matrimonial, la tranche d'âge, le niveau d'étude et l'ancienneté dans l'entreprise. Les caractéristiques des entreprises quant à elles étaient évaluées au travers du secteur d'activité, de la forme juridique, et de l'effectif de l'entreprise.

Tableau 1 : définition des variables

	Variables	Définition et mesure de la variable
Caractéristiques de l'entreprise	Taille	Effectif employé
	Secteur	Le secteur d'activité de la PME
	Forme juridique	La forme juridique de la PME
Profil du dirigeant de PME	Sexe	Le sexe du dirigeant
	Âge du dirigeant	L'âge du dirigeant
	Études du dirigeant	Le niveau d'étude du dirigeant
	Ancienneté	Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise
Diversité culturelle	Représentation culturelle dans l'entreprise	Origine ethnique ; religion ; langue ; genre ; handicap physique ; style vestimentaire.
	Stéréotypes	Spécificités des groupes du septentrion ; Caractéristiques des bantous ; Spécificités des semi-bantous ; Caractéristiques des minorités anglophones.
	Distance hiérarchique	Degré d'implication des salariés dans les prises de décision ; proximité avec les salariés.
Pratiques managériales	Engagement dans la promotion des salariés	Degré d'engagement

	Implication dans le processus de sélection	Degré d'implication
	Style de direction	Style de management adopté

Source : Nous-même.

1.3.3. Outils statistiques utilisés

Afin de rendre les données compréhensives et d'en déduire l'information recherchée, le traitement statistique des données issues de notre enquête est indispensable pour ce travail de recherche. Ainsi, certaines analyses doivent être faites au préalable avant d'arriver au test statistique des hypothèses. Il s'agit notamment du tri à plat, du tri croisé et de la Méthode des scores. Plusieurs types de tests statistiques nous ont permis de tester nos hypothèses. Premièrement, les analyses en composantes principales (ACP) : pour ne retenir que les facteurs pertinents, ensuite nous avons fait les analyses de fiabilité par le calcul de l'alpha de Cronbach (α) pour la cohérence interne des items de mesure contenus dans chaque facteur retenu. Et pour expliquer la corrélation entre les dimensions de la diversité culturelle et les types de pratiques managériales, nous avons effectué des tests de régression simple car les deux variables indépendantes et dépendantes sont quantitatives. Le test de Durbin-Watson a servi à faire le test d'indépendance des erreurs. Pour cela, l'hypothèse d'indépendance des erreurs est vérifiée lorsque la statistique de DW a une valeur proche de 2. Pour l'appréciation de la qualité de la régression, quatre indicateurs nous ont guidés : le coefficient de corrélation R, qui mesure l'intensité de la relation entre deux variables et dont la valeur est bonne lorsqu'elle s'approche de 1 ; le coefficient de détermination R^2 , mesure la part de variance de la variable dépendante expliquée par la variation de la variable explicative, et dont la valeur doit être proche de 1 ; le F de Fisher mesure la significativité du modèle donc sa robustesse considérée comme telle lorsque la signification est égale à 0,000 et enfin le t de Student qui mesure la significativité des coefficients de régression devant être différents de zéro. Le coefficient de régression est dit significatif, lorsque le t de Student est supérieur à 2. A l'issue donc de ces tests, nous avons obtenu des résultats qu'il convient de présenter.

2. Résultats et discussion

Dans cette étude, les données recueillies ont été présentées sous forme de statistiques descriptives et déductives. Les valeurs moyennes, écart-type, la variance et la fréquence ont été utilisés dans les statistiques descriptives afin de répartir l'échantillon en fonction de différentes variables ; et le coefficient de corrélation de Pearson a été utilisé dans les statistiques déductives afin de tester les hypothèses.

2.1. Statistiques descriptives de la diversité culturelle et des pratiques managériales

Il ressort des résultats que 41,5 % des entreprises de notre échantillon sont des sociétés anonymes, 38,5 % sont des SARL et 20 % sont des SNC. La plupart de ces entreprises caractérisent la diversité en leur sein, en se fondant sur les aspects physique et social (religion, origine ethnique, handicap) tandis que 10,8 % se focalisent sur le plan fonctionnel.

En outre, 30,8 % des entreprises de l'échantillon conçoivent la diversité culturelle comme une représentation dans un système social de groupes d'affiliation culturelle différente, contre 43 % qui perçoivent la diversité culturelle comme une cohabitation ou un brassage de plusieurs cultures d'horizons divers.

Par ailleurs, 52,3 % des PME de l'échantillon ont une forte représentation culturelle en leur sein, contre 44,7 % ayant une faible représentation. Cette forte représentativité est par ailleurs associée à un fort degré d'engagement des dirigeants dans la promotion des salariés. Dans 55,4 % des entreprises, il existe une forte distance hiérarchique qui naturellement les pousse à une faible implication des employés dans le processus décisionnel. 52 % des responsables ont un stéréotype élevé, et 58,8% de ces mêmes responsables sont fortement impliqués dans le processus de sélection.

Les résultats de nos analyses statistiques nous ont également permis de valider toutes nos hypothèses : H1, H2, H3. Ainsi, nous allons présenter tour à tour les résultats de chaque hypothèse.

2.2. Système promotionnel des salariés : une résultante de la représentation culturelle

Les principaux indicateurs qui nous ont permis de tirer nos conclusions se trouvent consignés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 2 : Récapitulatif de la régression entre la représentation culturelle et le niveau d'engagement envers la promotion des salariés

Variabiles	Coefficients standardisés (β)	t de Student	Signification
Constante	0,569	3,795	0,000
Représentation culturelle	0,662	7,015	0,000
R= 0,662 R²= 0,439 R² ajusté = 0,430 F= 49,208 P= 0,000 ddl : 1-63, DW=1,225			

Source : Notre analyse

Suite à l'observation de ce tableau, nous remarquons qu'il existe une relation positive entre les deux variables, car le coefficient de corrélation $R=0,662$ est très intéressant (supérieur au seuil minimum de 0.5). La représentation culturelle explique 43% de la variation du niveau d'engagement dans la promotion des salariés (R -deux ajusté). Par ailleurs, la valeur du

coefficient de détermination $R^2 = 0,439$ étant légèrement inférieur à 0,5 témoigne de la qualité moyenne de la relation entre les variables (à expliquer et explicative). Le test de robustesse du modèle relève un F de Fisher de 49,208 au seuil de significativité de 0,000 pour 1 et 63 degrés de liberté. Nous remarquons que ce seuil de significativité calculé est nettement inférieur à 0,05 ce qui est plutôt bon. De plus, la valeur du t de Student est de 3,795 pour la constante et 7,015 pour la représentation culturelle. Ces deux valeurs sont supérieures à 2 aux seuils respectifs $p = 0,000$ et $p = 0,000$. Il existe alors une relation significative entre la représentation culturelle au sein de l'entreprise et le niveau d'engagement du dirigeant vis-à-vis de la promotion des salariés. Ce qui nous conduit à valider l'hypothèse H1.

Ainsi, la représentation culturelle au sein de l'entreprise donne une bonne image de l'entreprise au regard de la société et une forte implication du dirigeant dans le traitement équitable des salariés. Cette représentativité pousse les responsables à rechercher les meilleurs employés et à promouvoir ces derniers en fonction de leur capacité à se déployer. Ce résultat est proche de ceux obtenus par Kamdem (2000) ; Kamdem & Ondogo (2007) ; Ohana (2017). Selon Kamdem et Ondogo (2007) par exemple, l'ethnicité du dirigeant est un facteur explicatif du succès de l'organisation, une source de confiance qui génère des synergies entre l'entreprise et ses partenaires à partir des réseaux de relations fortes. Par contre, Meier (2005) pense que la richesse de la diversité culturelle au sein de l'entreprise peut fortement compliquer la dynamique de groupe. Ceci pourrait entraver les enjeux principaux en termes de gestion des ressources humaines, plus spécifiquement au niveau de la gestion des carrières et de l'égalité en termes de promotion et d'avancement.

2.3. Incidence des stéréotypes sur le processus de sélection

Tableau 3 : Récapitulatif de la régression entre les stéréotypes et le processus de sélection.

Variables	Coefficients standardisés (β)	t de Student	Signification
Constante	1,161	5,965	0,000
Stéréotypes	-0,275	2,256	0,028
R= 0,275 R²= 0,076 R² ajusté= 0,061 F= 5,088 P= 0,028 Ddl : 1-63 DW=2,147			

Source : Notre analyse

Le coefficient F de Fisher d'une valeur de **5,088** est significatif au seuil de **0,028** pour 1 et 63 degrés de liberté. Nous remarquons que ce seuil de significativité est nettement inférieur au seuil de 0,05. Il y a donc une relation statistiquement significative entre les stéréotypes et le processus de sélection. La valeur du coefficient de corrélation **R=0,275**, est inférieure au seuil

minimal fixé à 0,5. ; et le coefficient de détermination $R^2=0,061$ largement inférieur au seuil fixé. Ces deux coefficients sont insatisfaisants, ce qui veut dire qu'il existe une corrélation entre ces deux variables, mais cette relation est très faible. Et les stéréotypes expliquent seulement 6,1% de la variation du processus de sélection (R-deux ajusté). Par ailleurs, l'absence d'autocorrélation entre les termes est parfaitement appréciable ($DW=2,147$). La valeur du t de Student est de 5,965 pour la constante et 2,256 pour les stéréotypes. Ces deux valeurs sont supérieures à 2 au seuil respectif $p=0,000$ et $p=0,028$. Cette relation est significative car le seuil de significativité est inférieur à 0,05. Donc, il existe une relation significative entre les stéréotypes et le processus de sélection au sein de l'entreprise.

Un tel résultat implique que les PME ayant des dirigeants à fort degré de stéréotypes à leur tête se caractérisent par un faible processus de sélection. Par conséquent l'hypothèse H2 est validée. Ce résultat corrobore d'une part, ceux obtenus par les auteurs comme Eymard-Duvernay et Marchal, (1997) ; Krieger (2008) et d'autre part, il est en contradiction avec les résultats d'Amadiou (2013) et Garner-Moyer (2011). En effet, selon Amadiou (2013), les images faites à l'égard des jeunes ne doivent pas avoir un impact homogène sur tous les jeunes. Pour Garner-Moyer (2011) les recruteurs doivent être intégrés au questionnement, car d'une part, ils disposent juridiquement de la liberté de choisir leurs collaborateurs et d'autre part, ils conduisent le processus de recrutement et procède à la sélection des candidats par le biais d'outils, de méthodes, de canaux de recrutement susceptibles d'exclure certaines catégories d'individus. Or, pour Eymard-Durvey et Marchal (1997), comme il existe différentes façons de recruter, il existe sans doute différentes manières d'intégrer la variable du jeune âge ou la variable genre. Si l'on admet que les recruteurs réalisent un travail de catégorisation au sens d'Hamilton (2008), cela revient à dire que ces derniers s'appuient sur les images typifiées de la jeunesse. Ceci laisse à entrevoir que les stéréotypes influencent sur le recrutement des femmes par exemple.

2.4. L'impact de la distance hiérarchique sur le style de direction

Tableau 4 : Récapitulatif de la régression entre la distance hiérarchique et le style de direction participatif.

Variables	Coefficients standardisés (β)	t de Student	Signification
Constante	0,677	3,990	0,000
Distance hiérarchique	-0,564	5,424	0,000
$R=0,564$ $R^2=0,318$ R^2 ajusté= 0,307 $F=29,415$ $P=0,000$ ddl : 1-63 $DW=1,964$			

Source : Notre analyse

Les résultats de cette troisième analyse de régression relèvent une relation significative entre la distance hiérarchique et le style de direction participatif dans les PME. Ce modèle de régression fait apparaître un F de Fisher de 29,415 au seuil de signification de 0,000 pour 1 et 63 degrés de liberté. La valeur du coefficient de régression R (0,5640) est satisfaisante car supérieure à 0,5. De plus, la valeur du coefficient de détermination R^2 (0,318), signifie que la distance hiérarchique explique 30,7 % de la variation globale du style de direction participatif. Les termes d'erreurs sont indépendants avec une valeur DW= 1,964. La valeur de t de Student est 3,990 et 5,424 respectivement pour la constante et la distance hiérarchique. Cette valeur est lue en valeur absolue au seuil respectif de $p= 0,000$ et $p= 0,000$. Il existe alors une relation significative entre la distance hiérarchique et le style de direction participatif. Toutefois, cette relation est négative car le coefficient standardisé (β) a une valeur négative.

Un tel résultat implique que les PME ayant des dirigeants qui ont une faible distance hiérarchique se caractérisent par un fort style de direction participatif. Donc ces dernières prônent la participation des salariés dans la prise de décision. Par conséquent, l'hypothèse H3 est validée. Ces résultats corroborent d'une part, ceux obtenus par les auteurs comme Hofstede et Minkov (2010) et d'autre part, ils sont en contradiction avec les résultats de Benabdeljil (2007) et de Dia (1991). En effet, selon Benabdeljil (2007) l'ouvrier a appris à ne pas prendre des initiatives, ce qui implique la non-participation des salariés à la prise de décisions. De même, pour Dia (1991), le pouvoir est concentré entre les mains des dirigeants dont l'omniprésence influence toutes les décisions. Les relations entre la direction générale et les cadres supérieurs s'exercent exclusivement par l'intermédiaire des ordres d'exécution.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'étudier l'influence de la diversité culturelle sur les pratiques managériales au sein des PME camerounaises. Concrètement, il s'agissait d'expliquer certaines dimensions des pratiques managériales (l'engagement dans la promotion des salariés, le processus de sélection, et le style de direction participatif dans les PME) à partir des caractéristiques de la diversité culturelle. Notre question de recherche a donc consisté à savoir en quoi la diversité culturelle aurait-elle une influence sur le style de direction, l'engagement des dirigeants par rapport à la promotion des salariés, et le processus de sélection au sein des PME ?

Nous avons adopté une démarche hypothético-déductive comme stratégie de recherche dans la mesure où nous cherchions à comprendre comment les éléments structurants de la diversité culture influenceraient les pratiques managériales dans les PME camerounaises.

A l'issue de ce travail, il ressort de l'analyse des résultats obtenus que la représentation culturelle et la distance hiérarchique au sein de l'entreprise ont une influence respectivement sur l'engagement du dirigeant dans la promotion des salariés et le style de direction participatif. Les stéréotypes par contre n'ont pas d'influence positive sur le processus de sélection au sein des PME. Ces résultats donnent lieu à plusieurs implications.

D'un point de vue managérial, la diversité culturelle au sein d'une entreprise ne devrait pas constituer un obstacle à sa gestion. De même les éventuelles politiques économiques destinées à promouvoir l'image de ces PME sur le plan social tant interne qu'externe devraient tenir compte des opportunités que la diversité culturelle procure. Au niveau théorique, nos résultats plaident en faveur d'une approche qui postule que les pratiques managériales sont d'abord influencées par la diversité culturelle. D'un point de vue pratique, ces résultats permettront également aux responsables ou dirigeants ayant pris conscience des besoins qu'éprouvent leurs entreprises et des difficultés qu'elles rencontrent surtout avec l'avancé des TIC et le phénomène de la mondialisation, d'avoir une meilleure intégration sous régionale, d'améliorer leurs systèmes de fonctionnement par la prise en compte de la diversité culturelle et enfin d'assurer la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Ils peuvent aussi permettre aux dirigeants de décentraliser le pouvoir de décision au sein de l'entreprise en faisant participer les salariés en plus de promouvoir la méritocratie dans la promotion des salariés.

Cette étude comporte des limites qu'il convient toutefois de relever. Tout d'abord, l'échantillon employé est toujours une limite potentielle, notre échantillon constitué de 65 PME en est une, en ce sens qu'il ne permet pas toujours d'avoir une généralisation des résultats de l'enquête ; de même pour la procédure d'opérationnalisation de nos concepts, au niveau de la difficulté d'obtenir les informations claires par rapport à certaines variables. Par exemple, les stéréotypes ont été mesurés à travers les traits caractéristiques des différentes aires culturelles du Cameroun. Ce qui constitue une limite. Néanmoins, malgré ces limites, il est raisonnable de penser que les résultats que nous avons dégagés peuvent être considérés comme un début de compréhension à ce sujet.

En termes de perspectives futures de recherche, il conviendrait d'élargir la taille de l'échantillon sur toutes les dix régions que compte le Cameroun pour mieux apprécier le comportement des PME eu égard à la diversité culturelle. Il serait également intéressant de prendre en compte d'autres aspects de la diversité culturelle, à l'instar de la culture générationnelle, pour apprécier leur impact sur les pratiques managériales au sein des PME. Enfin, une autre piste de recherche future consisterait à s'appuyer sur les salariés comme cible pour tenter d'expliquer le

comportement des dirigeants envers la diversité culturelle ou même dévoiler le visage caché par rapport à la représentation culturelle au sein de l'entreprise. L'ensemble de ces limites et pistes de recherche mentionnées montrent l'intérêt de prolonger le présent travail.

BIBLIOGRAPHIE

Ali, A.J. & Wahabi, R. (1995). Managerial systems values in Morocco. *International Studies of Management and Organization*, 25 (3), 87-96.

Amadiou, J. F. (2013). *DRH le livre noir*. Paris : Edition du seuil.

Amadiou, J.F. (2004). *Enquête testing sur CV*. Paris : Observatoire des discriminations, CERGORS-Université Paris 1.

Aoun, J., (2004). *Manager une équipe multiculturelle : Faire de la diversité une clé de la performance*. éd.ESD.

Apitsa, Z. M., (2013). L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique. *Revue Annales des Mines - gérer et comprendre*, n°113, 51-61.

Benabdeljil, N. (2007). Economie et Gestion de la petite et moyenne entreprise : mode de management des entreprises au Maroc. *Revue International des PME*, 20 (2), 89-122.

Bernard P. M., (2003). *La régression logistique*. Département de médecine sociale et préventive. Université de Laval.

Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Les Editions d'Organisation.

Boukar, H. & Tsapi, V. (2011). Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des micros et petites entreprises camerounaise. *Revue Sciences de Gestion*, n° 77, 19-33.

Coté, A. (2007), *Diversité culturelle au travail et pratiques d'intégration formelles et informelles : fondement théoriques et étude de cas*. Université du Québec en Outaouais.

Cox, T. (1991). L'organisation multiculturelle. *Academy of Management*, 5 (2), 34-47.

De Vellis R. F. (2003). *Scale development: theory and application* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications..

Dia, A. (1991). Le management africain, Mythe ou réalité. *Revue International PME*, 4(1), 29-48.

Eymard-Duvernay, F. & Marchal, E. (1997). *Le jugement des compétences sur le marché du travail. Façon de recruter*. Paris, Métailié.

Fabi, B. & Npettersen (1992). Human resource management project: practices in project management. *International Journal of Project Management*, 10 (2), 81-88.

- Frijns, B., Dodd, O. & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, vol 41, 521-541.
- Garner-Moyer, H. (2011). La beauté : l'attention qui lui est alloué en phase de recrutement. Constat de discrimination établi à partir d'un test de correspondances. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 17 (4), 185-206.
- Harris R.J. (1985). *A primer of multivariate statistics*. Second Edition, New York Academy Press.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif: sens, réalités et actions*. Paris, Ed.d'Organisation.
- Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2e éd. Sage, Thousand oaks, CA.
- Hofstede, G. & Minkov (2010). *Cultures et organisation*. Ed. Pearson Education.
- Institut National de la Statistique (2015). Répertoire et démographie des entreprises en 2015. Yaoundé, 3^e édition, 1-32.
- Issaka, O. H. (2014). *Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnelle*. Mémoire de Maitrise en Science de Gestion, Université du Quebec, Montreal.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Paris, l'Harmattan.
- Kamdem, E. & Fouda Ongodo, M. (2007). Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique. *Revue de Gestion* 2000, 11 (1), 33-58.
- Kamdem, E. (1996). *Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun, Organisation économique et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*. Paris, l'Harmattan.
- Kamdem, E. (2010). Management et diversité au Cameroun : plaidoyer pour une approche interculturelle du management des ressources humaines. In Kamdem, E. et Tidjani, B., (dir.), *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. Paris, Editions Management et Société (EMS), 141-161.
- Krieger, H. (2008). *Un problème de catégories : Stéréotypes et lutte contre les discriminations*. Paris, Presses de Sciences Po.
- Kurzban, R. & Leary, M.R. (2001). Origines évolutives de la stigmatisation : les fonctions de l'exclusion sociale. *Bulletin psychologique*, 127(2), 187-208.

Lecomte H. B. S. (1998). Combinaison des facteurs de production dans les PME en Afrique : Is Small beautiful ?. *CODESRIA Document Spécial*, n°10, 52-61.

Meier, O. (2005). De la diversité culturelle à la sa valorisation. *L'Expansion Management Review*, n°116, 70-75.

Miller D. & Shamsie J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood firm studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 519 - 543.

Ngok Evina, J.F. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, n° 230, 79-86.

Ohana, B. M. S. (2017). Ethnicité et Pratiques managériales en contexte africain. *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 7 et 9 juin, 1-18.

Thiétart R-A. et Coll. (2003). *Méthodes de recherche en management* . Paris, 2^e éd. Dunod.