

De la diversité culturelle à la performance sociale : les routines d'inclusion comme mécanisme de conversion dans les PME camerounaises

Rovier DJEUDJA

Université de Yaoundé II, Cameroun — rovier80@yahoo.fr

Type de contribution : Article de recherche

Résumé : La littérature sur la diversité au travail reste traversée par une tension : l'hétérogénéité culturelle peut enrichir les ressources cognitives d'un collectif, mais elle peut aussi activer catégorisations, incompréhensions et conflits. Cette recherche déplace donc la question de savoir si la diversité améliore la performance vers celle des mécanismes managériaux qui permettent de la convertir en performance sociale dans des PME faiblement formalisées. En articulant la théorie des ressources, le modèle de catégorisation-élaboration et les travaux sur le climat d'inclusion, nous proposons le concept d'« orchestration inclusive ». L'étude repose sur une réanalyse théorique d'un corpus qualitatif de 21 entretiens semi-directifs menés auprès de sept managers et quatorze salariés dans sept PME de Yaoundé. Le matériau, initialement traité par analyse thématique sous NVivo 10, est réagrégré dans une logique inter-cas. Les résultats font émerger trois mécanismes complémentaires : l'égalisation formelle (règles communes, équité, impartialité), le pontage relationnel (respect, proximité, médiation, flexibilité) et l'apprentissage participatif (dialogue, formation, transfert de connaissances). Leur combinaison améliore le climat social et les conditions de travail. La contribution centrale tient à la mise en évidence d'une architecture hybride : un socle minimal de formalisation réduit les asymétries identitaires, tandis que la flexibilité relationnelle permet l'ajustement aux singularités culturelles. L'article enrichit ainsi la théorie de la diversité par un mécanisme de conversion contextualisé aux PME africaines et propose des leviers d'action à faible coût pour les dirigeants.

Mots-clés : Diversité culturelle ; inclusion ; performance sociale ; PME ; orchestration des ressources ; Cameroun

Abstract : Research on workplace diversity remains marked by a persistent tension: cultural heterogeneity may enrich a team's cognitive resources, yet it may also activate categorization, misunderstanding, and conflict. This study therefore shifts the question from whether diversity improves performance to how managerial mechanisms convert cultural diversity into social performance in weakly formalized SMEs. Combining the resource-based view, the categorization-elaboration model, and inclusion-climate research, we develop the concept of 'inclusive orchestration'. The study offers a theory-driven reanalysis of a qualitative corpus comprising 21 semi-structured interviews with seven managers and fourteen employees across seven SMEs in Yaoundé, Cameroon. The material, initially analyzed thematically with NVivo 10, is re-aggregated across cases. Findings reveal three complementary mechanisms: formal equalization (common rules, fairness, impartial conflict handling), relational bridging (respect, managerial proximity, mediation, and flexibility), and participative learning (dialogue, training, and knowledge transfer). Their combination strengthens both the social climate and working conditions. The central contribution is the identification of a hybrid organizational architecture: a minimum level of formalization reduces identity-based asymmetries, while relational flexibility allows managers to accommodate culturally embedded singularities. The study thus extends diversity research by specifying a contextualized conversion mechanism in African SMEs and provides low-cost managerial levers for building inclusion and social performance.

Keywords : Cultural diversity; inclusion; social performance; SMEs; resource orchestration; Cameroon

Classification JEL : M12 ; M14 ; M54 ; O15

Recherche - Innovation - Management - Organisations

Introduction

La diversité culturelle est aujourd'hui moins une exception qu'une propriété ordinaire des collectifs de travail. Pourtant, sa relation à la performance demeure théoriquement ambivalente. Les différences d'origine, de langue, de religion ou de systèmes de valeurs élargissent potentiellement le répertoire de connaissances mobilisable par une organisation, mais elles peuvent simultanément accroître les erreurs d'interprétation, les clivages identitaires et les conflits relationnels. Cette ambivalence explique pourquoi plusieurs décennies de recherche n'ont pas produit une relation simple et universelle entre diversité et performance. Le modèle de catégorisation-élaboration montre précisément que les mêmes différences peuvent favoriser l'élaboration de l'information tout en alimentant des catégorisations sociales qui en neutralisent les bénéfices (van Knippenberg et al., 2004). Les travaux de synthèse plus récents invitent ainsi à déplacer la question de « l'effet » de la diversité vers les conditions, processus et pratiques qui déterminent la manière dont elle devient une ressource ou, au contraire, une source de fragmentation (Roberson, 2019 ; Triana et al., 2021 ; Ponomareva et al., 2022).

Ce déplacement est décisif pour le management. La simple présence d'employés culturellement différents ne constitue pas, en elle-même, une capacité organisationnelle. Dans la logique de la théorie des ressources, l'hétérogénéité du capital humain n'engendre de valeur que si l'organisation sait la structurer, la combiner et la mobiliser (Barney, 1991 ; Sirmon et al., 2007, 2011). La littérature sur l'inclusion complète cette lecture en montrant que les salariés doivent pouvoir simultanément éprouver un sentiment d'appartenance et conserver la possibilité d'exprimer leur singularité (Shore et al., 2011). Un climat inclusif réduit les biais de statut, favorise les liens transversaux et facilite l'intégration de points de vue différents dans la résolution de problèmes (Nishii, 2013). Autrement dit, la valeur de la diversité dépend moins de sa quantité que des routines qui rendent les différences légitimes, discutables et utilisables dans l'action collective.

Cette question est encore plus aiguë dans les petites et moyennes entreprises. Une grande partie des modèles de diversité a été élaborée à partir de grandes organisations disposant de fonctions RH structurées, de politiques formalisées et de dispositifs dédiés à la diversité. Or les PME disposent rarement de cette infrastructure. Elles reposent davantage sur la proximité entre dirigeants et salariés, la personnalisation des relations et des pratiques de GRH plus informelles (Tidjani & Kamdem, 2010 ; Pichault & Nizet, 2025). Cette informalité constitue une tension théorique : elle peut amplifier le favoritisme, l'arbitraire et les biais identitaires, mais elle peut aussi permettre des ajustements fins et rapides aux contraintes sociales ou culturelles des salariés. La littérature récente sur le Cameroun confirme que la diversité est effectivement gérée dans les PME, mais décrit encore peu les mécanismes précis par lesquels des pratiques formelles et informelles se combinent (Ntemen et al., 2024).

Le Cameroun fournit à cet égard un terrain particulièrement révélateur. Sa pluralité ethnoculturelle est fréquemment décrite comme l'une des caractéristiques structurantes des relations sociales et managériales (Kamdem & Fouda Ongodo, 2007 ; Epitsa & Amine, 2014). Dans les PME, cette pluralité se traduit par la coexistence quotidienne de salariés issus d'aires culturelles, linguistiques et religieuses différentes, alors même que les instruments RH restent souvent peu bureaucratisés. Les données mobilisées dans cette recherche montrent d'ailleurs que les managers interrogés caractérisent d'abord la diversité culturelle par

l'origine ethnique, puis plus marginalement par l'appartenance religieuse. Cette forte saillance identitaire rend insuffisante toute conception de la diversité réduite à la nationalité, et répond aux appels à des conceptualisations plus fines et contextualisées des différences culturelles (Ponomareva et al., 2022).

La question centrale devient alors la suivante : comment les PME camerounaises transforment-elles une hétérogénéité culturelle potentiellement clivante en performance sociale ? Plutôt que de rechercher un effet direct, nous examinons les routines managériales qui convertissent la diversité en deux résultats sociaux directement observables dans le corpus : un climat social favorable et de meilleures conditions de travail. Nous proposons pour cela le concept d'orchestration inclusive, défini comme l'ensemble des pratiques répétées par lesquelles une PME réduit les asymétries de traitement liées aux identités, crée des ponts relationnels entre groupes et organise l'expression ainsi que l'apprentissage à partir des différences.

L'article apporte trois contributions. Premièrement, il ouvre la « boîte noire » de la théorie des ressources en précisant par quels mécanismes une ressource humaine hétérogène est effectivement mobilisée. Deuxièmement, il met au jour une architecture hybride propre aux PME : la performance sociale ne résulte ni d'une formalisation complète, ni d'une informalité généralisée, mais de la complémentarité entre un socle de règles impartiales et une flexibilité relationnelle. Troisièmement, il contextualise la littérature sur l'inclusion en montrant que, dans un environnement à forte saillance ethnique, les pratiques de proximité, de médiation et de langage commun jouent un rôle de pontage social. Après avoir développé le cadre théorique, nous présentons la méthodologie de réanalyse qualitative, les résultats inter-cas, puis les contributions théoriques et les implications managériales.

1. Cadre théorique : de la diversité comme ressource à l'orchestration inclusive

1.1. La diversité culturelle, une ressource à double tranchant

La théorie des ressources considère que les différences durables de performance entre organisations peuvent provenir de ressources précieuses, rares et difficilement imitables (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Appliquée au capital humain, cette perspective conduit à considérer l'hétérogénéité culturelle comme un portefeuille de connaissances, de schémas interprétatifs, de réseaux et d'expériences potentiellement complémentaires. Dans les PME camerounaises, la diversité ne correspond pas seulement à une différence de nationalité : elle est d'abord vécue à travers les appartenances ethniques, les langues, les rites, les croyances et, dans certains cas, la religion. Cette granularité peut enrichir la compréhension de marchés pluriels, la créativité et la capacité d'adaptation, mais elle ne garantit pas la valeur créée.

Cette limite de la Resource-Based View est importante : posséder une ressource n'équivaut pas à savoir l'exploiter. La perspective d'orchestration des ressources répond à ce problème en recentrant l'analyse sur les actions managériales qui structurent, combinent et mobilisent les ressources (Sirmon et al., 2007, 2011). Dans le domaine de la diversité, ce déplacement est cohérent avec le modèle de catégorisation-élaboration. Van Knippenberg et al. (2004) montrent que la diversité peut simultanément stimuler l'élaboration de l'information et provoquer des biais intergroupes. Une même différence culturelle est donc susceptible de produire des idées plus riches ou, au contraire, de dégrader la communication

selon les conditions de coopération. L'enjeu du management est précisément de modifier ces conditions.

Les travaux sur les perspectives de diversité apportent un résultat convergent. Ely et Thomas (2001) distinguent notamment une perspective d'intégration et d'apprentissage, dans laquelle les différences culturelles deviennent directement pertinentes pour le travail collectif. Cette perspective est plus féconde que la seule recherche d'équité ou que l'utilisation instrumentale des différences pour accéder à certains marchés, car elle permet au groupe de transformer la pluralité de points de vue en apprentissage. La diversité ne devient donc performante qu'à travers des mécanismes qui, d'une part, limitent les coûts de catégorisation et, d'autre part, permettent l'élaboration et la circulation de connaissances différentes.

1.2. Le climat d'inclusion comme mécanisme de conversion

La littérature sur l'inclusion précise les conditions sociales de cette conversion. Pour Shore et al. (2011), l'inclusion renvoie à une expérience conjointe d'appartenance et de reconnaissance de l'unicité : l'individu est pleinement membre du collectif sans devoir neutraliser toutes les caractéristiques qui le rendent différent. Nishii (2013) transpose cette idée au niveau organisationnel avec le concept de climat d'inclusion : un environnement inclusif réduit le lien entre statut identitaire et accès aux ressources, facilite les relations transversales et favorise l'intégration des idées au-delà des frontières de groupes. La diversité devient ainsi exploitable parce que les individus peuvent s'exprimer sans anticiper une sanction identitaire.

Cette lecture est particulièrement pertinente pour les PME. Jiang et al. (2022) montrent que la voix des salariés, une centralisation moins forte et le travail en équipe sont associés à un climat de diversité plus favorable. Or ces dimensions font écho aux pratiques observées dans notre corpus : suppression de certaines barrières hiérarchiques, réunions de dialogue, médiation du supérieur immédiat et gestion informelle flexible. La proximité managériale, souvent présentée comme une caractéristique de l'informalité des PME, peut donc devenir une ressource d'inclusion lorsqu'elle est encadrée par des principes d'équité.

Nous appelons routines d'inclusion les pratiques répétées, formelles ou informelles, qui rendent les différences culturellement saillantes compatibles avec la coopération quotidienne. Trois familles sont distinguées. L'égalisation formelle désigne les règles communes, la rémunération équitable et l'impartialité dans les conflits ; elle réduit les asymétries de statut et la suspicion de favoritisme. Le pontage relationnel regroupe les pratiques qui rapprochent les acteurs au-delà des clivages identitaires : respect, solidarité, langage commun, proximité hiérarchique, médiation et moments d'échange. Enfin, l'apprentissage participatif correspond aux dispositifs qui transforment la différence en connaissance : dialogue, formation, sensibilisation, apprentissage croisé et transfert des savoirs.

1.3. Performance sociale et propositions théoriques

La performance sociale est un construit large qui peut inclure la satisfaction, le bien-être, la qualité des relations, l'équité, l'engagement ou les conditions de travail. Le matériau empirique disponible documente plus précisément deux manifestations : le climat social et les conditions de travail. Nous retenons donc volontairement une conception resserrée, afin de ne pas attribuer au corpus des résultats qu'il ne mesure pas directement. Le climat social

renvoie ici à la qualité relationnelle, à l'entente, à la confiance et à la réduction des tensions ; les conditions de travail renvoient à l'expérience d'équité, de soutien, de reconnaissance, de sécurité psychologique et de possibilité d'apprentissage.

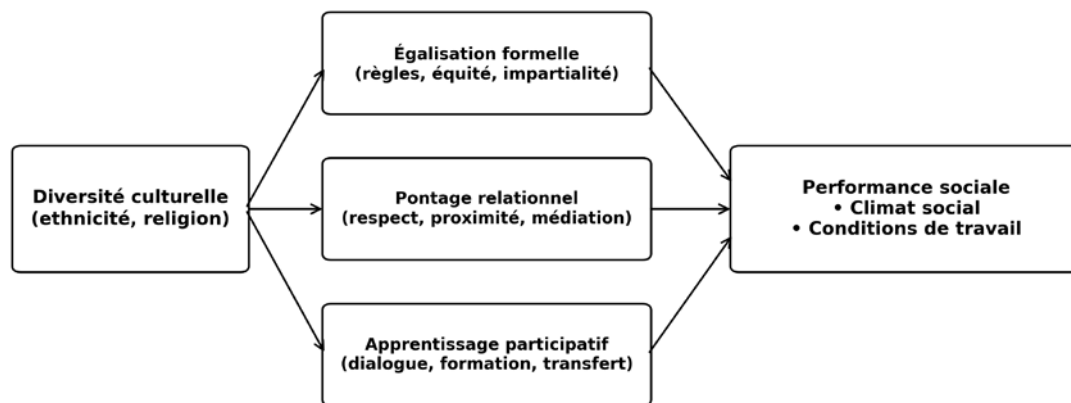
L'argument central est que la diversité n'exerce pas un effet direct sur ces résultats. Elle fournit un potentiel qui doit être orchestré. Une règle de procédure n'efface pas les identités mais empêche qu'elles deviennent un principe légitime d'allocation des sanctions ou des récompenses. Une relation de proximité n'annule pas la hiérarchie mais réduit la distance sociale qui empêche la voix. Enfin, le dialogue ne supprime pas les différences mais permet leur élaboration collective. Cette conception conduit aux propositions suivantes :

P1. Les pratiques d'égalisation formelle convertissent la diversité culturelle en performance sociale en réduisant les asymétries identitaires dans l'accès aux règles, aux récompenses et à la résolution des conflits.

P2. Les pratiques de pontage relationnel convertissent la diversité culturelle en performance sociale en renforçant l'appartenance, la confiance et la coopération au-delà des frontières culturelles.

P3. Les pratiques d'apprentissage participatif convertissent la diversité culturelle en performance sociale en permettant l'expression, la combinaison et le transfert de connaissances issues d'expériences culturelles différentes.

Figure 1 : Modèle théorique de l'orchestration inclusive de la diversité culturelle



Source : Auteur à partir de Barney (1991), van Knippenberg et al. (2004), Shore et al. (2011) et Sirmon et al. (2011).

2. Méthodologie

2.1. Design de recherche, terrain et origine du corpus

La recherche adopte un design qualitatif multi-cas, approprié à l'étude de mécanismes organisationnels encore peu spécifiés dans un contexte où les pratiques de GRH sont faiblement formalisées. Le terrain est constitué de sept PME implantées à Yaoundé et appartenant aux secteurs du commerce et des services. Elles diffèrent par leur ancienneté (de 2 à 45 ans), leur taille (de 10 à 85 salariés) et leur activité, ce qui fournit une variation suffisante pour comparer la manière dont les mêmes enjeux culturels sont traités dans des configurations organisationnelles différentes.

Le corpus comprend 21 entretiens semi-directifs : sept managers ou responsables d'entreprise et quatorze salariés. Les durées disponibles s'étendent d'environ 17 à 50 minutes. Le choix de croiser les points de vue hiérarchiques et salariés limite le risque de réduire les pratiques d'inclusion au seul discours managérial. Les participants sont anonymisés au moyen de codes : MCAS pour les managers et E1/E2CAS pour les salariés des différents cas.

Transparence sur l'utilisation des données. Le corpus a déjà fait l'objet d'une première exploitation descriptive centrée sur la relation générale entre gestion de la diversité culturelle et performance sociale (Djeudja, 2025). Le présent article ne reproduit ni cette question ni sa structure de résultats. Il procède à une réanalyse théorique du matériau afin d'identifier les mécanismes de conversion de la diversité en performance sociale et d'élaborer le concept d'orchestration inclusive. Cette distinction doit être explicitement signalée à toute revue ciblée afin d'éviter toute ambiguïté relative à la réutilisation des données.

Tableau 1 : Caractéristiques des sept PME et des répondants

Cas	Secteur	Ancienneté	Effectif	Manager interrogé	Salariés interrogés
1	Boulangerie et alimentation	20 ans	22	Chef comptable	2
2	Forages et matériel de forage	2 ans	15	Responsable RH / service course	2
3	Imprimerie, infographie, secrétariat, sérigraphie	2 ans	10	Directrice	2
4	Commerce général	45 ans	50	Responsable RH	2
5	Commerce général	5 ans	20	Responsable logistique / SAV	2
6	Supermarché	35 ans	85	Responsable RH	2
7	Hydrocarbures	12 ans	13	Directeur de station	2

Source : Synthèse à partir du corpus joint ; 7 managers et 14 salariés, soit 21 entretiens.

2.2. Collecte et analyse des données

Les entretiens semi-directifs ont été retranscrits puis soumis, dans l'étude initiale, à une analyse de contenu thématique assistée par NVivo 10. Les résultats disponibles associent des nœuds thématiques, des fréquences de mention et des verbatims. Dans une recherche qualitative, ces fréquences ne constituent pas des estimations statistiques de prévalence dans la population ; elles indiquent uniquement la récurrence relative des thèmes dans le corpus et servent de repères pour la comparaison inter-cas.

La réanalyse suit une logique d'agrégation théorique. Les thèmes de premier ordre présents dans le matériau – règlement intérieur, impartialité, rémunération, respect, langage commun, réduction de la distance hiérarchique, dialogue, formation, transfert de connaissances, entre autres – sont regroupés selon la fonction qu'ils remplissent dans le processus de conversion de la diversité. Trois dimensions agrégées sont retenues : égalisation formelle, pontage relationnel et apprentissage participatif. Cette procédure ne prétend pas constituer un nouveau codage indépendant de l'intégralité des verbatims bruts ; elle correspond à une théorisation secondaire du codage thématique et des extraits disponibles.

Sa force réside dans la mise en relation systématique des pratiques observées avec les mécanismes postulés par les théories de l'inclusion et de l'orchestration des ressources.

La crédibilité analytique repose sur trois éléments présents dans le corpus : la multiplicité des cas, la confrontation des perceptions des managers et des salariés et la conservation d'extraits verbatim permettant de relier l'interprétation à des données observables. Nous évitons en revanche d'attribuer au matériau des procédures non documentées – double codage indépendant, validation par les participants ou mesure objective de performance – qui devront être envisagées dans des recherches futures.

Tableau 2 : Structure d'agrégation théorique des thèmes empiriques

Thèmes de premier ordre	Mécanisme de second ordre	Fonction organisationnelle	Résultat social attendu
Règles communes ; manuel de procédures ; rémunération équitable ; impartialité des conflits	Égalisation formelle	Neutraliser les asymétries de statut et le favoritisme	Équité perçue ; réduction des tensions ; meilleures conditions de travail
Respect ; solidarité ; tolérance ; langage commun ; proximité hiérarchique ; médiation ; flexibilité ; échanges informels	Pontage relationnel	Créer des liens transversaux et un sentiment d'appartenance	Confiance ; coopération ; climat social ; soutien
Dialogue ; intelligence collective ; formation ; sensibilisation ; apprentissage croisé ; transfert de connaissances	Apprentissage participatif	Transformer la différence en voix, information et capacité collective	Apprentissage ; reconnaissance ; qualité relationnelle ; adaptation

Source : Auteur à partir du corpus de recherche.

3. Résultats

3.1. Une diversité culturellement située : l'ethnicité comme catégorie dominante

Le premier résultat porte sur la manière même dont les acteurs définissent la diversité. Dans le réseau sémantique issu de NVivo, les managers associent 83 % des occurrences de caractérisation à l'origine ethnique contre 17 % à la religion ; seuls les cas 3 et 4 font explicitement de la religion une dimension de la diversité. Ce résultat est substantiel : il indique que la diversité culturellement pertinente pour ces PME n'est ni abstraite ni principalement nationale. Elle se manifeste à travers des catégories locales socialement saillantes, susceptibles d'affecter la perception de l'équité, le langage, les relations d'autorité et les affinités entre salariés.

Cette saillance explique pourquoi les pratiques efficaces ne consistent pas uniquement à célébrer les différences. Elles visent d'abord à empêcher que l'identité ethnique ou religieuse devienne un principe de classement organisationnel. L'enjeu managérial n'est donc pas de supprimer les appartenances, mais de construire des règles et des interactions qui rendent ces appartenances compatibles avec un statut professionnel commun.

3.2. L'égalisation formelle : un socle minimal contre le favoritisme identitaire

Le premier mécanisme est l'égalisation formelle. Près de 38 % des acteurs mentionnent l'importance du règlement intérieur, du manuel de procédures ou d'un chronogramme commun. L'intérêt de ces dispositifs tient moins à leur sophistication qu'à leur universalité : les mêmes critères s'appliquent à tous. Dans un contexte où le tribalisme est explicitement

reconnu comme une réalité sociale par certains répondants, la règle commune crée une frontière entre les appartenances privées et le traitement organisationnel.

La rémunération équitable est également citée par 38 % des acteurs comme un élément d'amélioration des conditions de travail. Elle réduit la possibilité d'interpréter les écarts de salaire ou de primes comme le produit d'une préférence culturelle. Plus fortement encore, 86 % des managers interrogés mettent en avant l'impartialité du supérieur dans la résolution des conflits. Les sanctions – demandes d'explication, suspension, retrait de primes – sont acceptables lorsqu'elles sont perçues comme indépendantes de l'origine des protagonistes. Ainsi, la formalisation agit comme une technologie de dépersonnalisation de la décision : elle rend plus coûteuse l'utilisation arbitraire des identités dans l'allocation des ressources ou des sanctions.

L'égalisation n'implique toutefois pas une bureaucratisation lourde. Le corpus révèle plutôt un « minimum viable de formalisation » : quelques règles explicites suffisent à créer une référence commune dans des organisations qui restent relationnelles. Le socle formel sécurise l'équité ; il ne remplace pas la proximité managériale.

« Ce sont les lois, les règles, on les applique à tout le monde » (MCAS6)

« Je suis impartial dans la résolution des problèmes... chacun continue de travailler normalement » (MCAS6)

3.3. Le pontage relationnel : réduire les frontières sans nier les singularités

Le second mécanisme est relationnel. Les valeurs de respect, de solidarité et de tolérance sont mentionnées par environ 81 % des acteurs et constituent le thème le plus transversal. Les répondants les associent à un environnement convivial, à la complémentarité entre collègues et au sentiment d'être valorisé. Ces pratiques réduisent la probabilité que les différences deviennent des clivages durables en construisant une identité de travail partagée.

Le langage commun joue une fonction similaire. Près de 29 % des acteurs l'associent à une circulation plus équitable de l'information. L'enjeu n'est pas linguistique au sens strict : il s'agit d'empêcher qu'une langue locale utilisée entre membres d'un même groupe crée des zones d'exclusion ou de suspicion pour les autres. Le langage commun devient ainsi un mécanisme de transparence relationnelle. Cette observation nuance les travaux montrant que la langue maternelle peut faciliter la compréhension : son efficacité dépend de la composition du collectif et de la perception d'inclusion des non-locuteurs.

La réduction des barrières hiérarchiques est évoquée par environ 51 % des managers. Elle permet aux salariés de formuler des problèmes, de demander un soutien ou de contester une situation sans que la distance de pouvoir bloque l'échange. Le supérieur immédiat joue alors un rôle d'intermédiaire : près de 51 % des managers décrivent une pratique de soutien, d'écoute ou de transmission des doléances vers la direction. La proximité hiérarchique ne signifie donc pas absence d'autorité ; elle produit une accessibilité de l'autorité.

Enfin, 43 % des managers évoquent un management informel et flexible qui tient compte de contraintes familiales, sociales ou culturelles particulières. Le corpus montre par exemple l'octroi de temps lors d'un deuil ou l'adaptation de la manière de communiquer à la situation du salarié. Cette flexibilité est théoriquement ambivalente : sans socle d'équité, elle pourrait redevenir favoritisme ; articulée à des règles impartiales, elle devient au contraire une

capacité d'ajustement. Les échanges extra-organisationnels, cités par 19 % des acteurs, complètent ce mécanisme en créant des occasions de reconnaissance mutuelle lors de fêtes ou d'événements collectifs.

« On respecte la hiérarchie mais nous ne sommes pas protocolaires » (MCAS6)

« Nous formons une famille peu importe d'où tu viens » (MCAS3)

3.4. L'apprentissage participatif : transformer les différences en ressource cognitive

Le troisième mécanisme apparaît lorsque les différences cessent d'être seulement tolérées pour devenir des sources d'apprentissage. Environ 29 % des acteurs mentionnent des réunions ou dispositifs de dialogue assimilables à une forme d'intelligence collective. Les participants y exposent les problèmes rencontrés, expriment leurs points de vue et cherchent des solutions communes. Ces espaces remplissent deux fonctions : ils donnent une voix aux salariés et obligent le collectif à traiter explicitement les divergences plutôt qu'à les laisser s'accumuler sous forme de tensions.

La formation et la sensibilisation, également mentionnées par environ 29 % des acteurs, portent principalement sur le savoir-être, l'union, la solidarité et le « vivre ensemble ». Elles renforcent la capacité des individus à interpréter les comportements de collègues différents sans les réduire immédiatement à des stéréotypes. L'apprentissage organisationnel et le transfert de connaissances, évoqués par environ 25 % des acteurs, prolongent cette logique : les salariés apprennent le travail de l'autre, partagent des savoirs et peuvent se substituer ponctuellement à un collègue absent. La diversité devient ici fonctionnelle parce qu'elle alimente une redondance de compétences et une meilleure compréhension mutuelle.

La culture organisationnelle, citée par environ 33 % des acteurs, fournit enfin un cadre supérieur d'appartenance. Elle peut cependant prendre deux formes. Une première consiste à reconnaître explicitement les différences et à les intégrer. Une seconde cherche à produire une identité commune – « tout le monde est camerounais » – qui neutralise les catégories particulières. Le corpus suggère ainsi que l'inclusion n'est pas uniforme : certaines PME valorisent la singularité, d'autres privilégient une identité supra-culturelle. Dans les deux cas, la culture organisationnelle joue un rôle lorsqu'elle réduit la légitimité des traitements différenciés injustifiés.

« Chacun énumère les problèmes... tout le monde est écouté et considéré » (E1CAS6)

« Chacun apprend sur l'autre et c'est bénéfique pour tout le monde » (E2CAS4)

3.5. Une architecture hybride : formaliser l'équité, flexibiliser la relation

La comparaison inter-cas conduit à un résultat intégrateur. Les pratiques ne fonctionnent pas comme une liste indépendante de « bonnes pratiques ». Elles forment une architecture à deux étages. Le premier étage est un socle de dépersonnalisation : règles communes, sanctions impartiales et principes d'équité rendent plus difficile la conversion d'une proximité culturelle en privilège. Le second étage est une couche relationnelle et participative : proximité, médiation, flexibilité, dialogue et apprentissage permettent de traiter les situations singulières et de mobiliser les différences. L'efficacité sociale provient de leur combinaison.

Ce résultat résout une tension souvent rencontrée dans les PME. Une formalisation trop faible expose l'organisation aux soupçons de favoritisme ; une formalisation trop rigide

empêche l'ajustement aux réalités sociales et culturelles. L'orchestration inclusive est donc une capacité d'équilibre : elle formalise ce qui doit être universel – équité, sanction, accès à la voix – et flexibilise ce qui doit rester contextuel – soutien, communication, organisation de certaines contraintes personnelles. Cette complémentarité explique pourquoi les pratiques observées sont associées à la fois à un meilleur climat social et à de meilleures conditions de travail.

Tableau 3 : Mécanismes d'orchestration inclusive et indices empiriques

Mécanisme	Pratiques observées	Récurrence descriptive dans le corpus	Effet social interprété
Égalisation formelle	Règlement/procédures ; rémunération équitable ; impartialité des conflits	38 % des acteurs ; 38 % ; 86 % des managers	Équité, réduction du favoritisme perçu, sécurité procédurale
Pontage relationnel	Respect/solidarité/tolérance ; langage commun ; réduction des barrières ; médiation ; flexibilité ; échanges	81 % ; 29 % ; 51 % des managers ; 51 % ; 43 % ; 19 %	Appartenance, confiance, coopération, soutien
Apprentissage participatif	Dialogue/intelligence collective ; formation/sensibilisation ; apprentissage/transfert ; culture organisationnelle	29 % ; 29 % ; 25 % ; 33 %	Voix, compréhension mutuelle, partage des savoirs, adaptation

Source : Nos enquêtes.

4. Discussion

4.1. Contribution théorique : l'orchestration inclusive comme « boîte de transmission »

Le premier apport est de préciser le mécanisme reliant diversité culturelle et performance sociale. La RBV explique pourquoi l'hétérogénéité humaine peut être une ressource, mais elle laisse largement ouverte la question de sa transformation en résultats. La perspective d'orchestration souligne que les managers doivent structurer et mobiliser les ressources (Sirmon et al., 2007, 2011). Nos résultats donnent un contenu micro-organisationnel à cette idée dans le champ de la diversité : orchestrer une ressource culturelle signifie égaliser les règles, relier les personnes et organiser l'apprentissage. Ces trois opérations constituent la « boîte de transmission » entre hétérogénéité et performance sociale.

Cette contribution rejoint le mouvement récent qui invite à étudier comment et pourquoi la diversité compte plutôt que de chercher un effet moyen universel (Roberson, 2019 ; Ponomareva et al., 2022). Elle est également compatible avec le modèle de catégorisation-élaboration : l'égalisation formelle et le pontage relationnel réduisent les processus de catégorisation sociale susceptibles de produire biais et conflits, tandis que l'apprentissage participatif augmente les possibilités d'élaboration de l'information. L'orchestration inclusive relie donc les deux faces du modèle dans un même ensemble de pratiques observables.

4.2. Contribution contextuelle : la complémentarité entre formalisation et informalité

Le deuxième apport concerne le statut de l'informalité dans les PME africaines. Une lecture normative pourrait conclure que les PME doivent simplement importer des systèmes RH formalisés conçus pour de grandes organisations. Le corpus suggère une conclusion différente. L'informalité n'est pas uniquement un déficit institutionnel ; elle peut fournir une flexibilité relationnelle précieuse, à condition d'être contrainte par un noyau d'équité. Le

management informel devient inclusif lorsqu'il permet d'adapter le soutien à des réalités singulières sans transformer l'appartenance culturelle en critère de privilège.

Cette complémentarité conduit à parler de « formalisation sélective ». Les règles sont particulièrement utiles dans les domaines où l'arbitraire identitaire serait coûteux : sanctions, rémunération, accès à l'information, résolution des conflits. En revanche, la relation quotidienne gagne à conserver de la latitude : écoute, médiation, aménagement ponctuel, échanges sociaux. La performance sociale ne dépend donc pas du niveau absolu de formalisation, mais de la correspondance entre l'objet à gérer et le degré de formalisation pertinent.

4.3. Contribution à la littérature sur l'inclusion : une inclusion culturellement située

Le troisième apport est de montrer que l'inclusion doit être étudiée à partir des catégories effectivement saillantes dans le contexte. La littérature internationale utilise fréquemment la nationalité, la race ou le genre comme catégories de diversité. Dans les PME observées, l'ethnicité structure beaucoup plus fortement la représentation de la différence. La religion apparaît mais de façon moins généralisée. Cette configuration confirme la nécessité, soulignée par Ponomareva et al. (2022), d'aller au-delà des indicateurs généraux et de préciser la substance culturelle des différences étudiées.

Elle met aussi en évidence des mécanismes d'inclusion peu coûteux mais fortement relationnels : le langage commun, la réduction des barrières hiérarchiques, l'intermédiation du supérieur immédiat et les moments de convivialité. Ces pratiques ne remplacent pas les politiques de non-discrimination ; elles créent les liens quotidiens par lesquels l'égalité formelle devient une expérience vécue. Elles prolongent ainsi la conception de Shore et al. (2011) : le sentiment d'appartenance est construit par la proximité, tandis que la singularité est préservée par la flexibilité et l'apprentissage croisé.

4.4. Implications managériales et institutionnelles

Les résultats conduisent à une recommandation centrale : les PME n'ont pas besoin d'un département dédié à la diversité pour commencer à construire l'inclusion, mais elles ont besoin d'une architecture cohérente. Un premier niveau consiste à formaliser un petit nombre de règles non négociables : critères de sanction identiques, transparence des rémunérations et primes, interdiction explicite des propos de marginalisation, procédures de résolution des conflits et canal de remontée des doléances. Ce socle doit être simple, compréhensible et effectivement appliqué.

Un deuxième niveau vise le pontage relationnel. Les responsables peuvent instituer des réunions courtes où chaque salarié a un droit d'expression, encourager l'usage d'une langue de travail comprise par tous dans les échanges collectifs, réduire les protocoles qui rendent le supérieur inaccessible, et développer un rôle de médiation de proximité. Les événements collectifs peuvent être conçus non comme des opérations symboliques, mais comme des espaces d'interconnaissance où les cultures sont présentées sans hiérarchisation.

Un troisième niveau transforme la diversité en apprentissage. Les formations doivent dépasser les messages génériques sur la tolérance pour travailler sur des situations concrètes : interprétation des comportements, feedback interculturel, résolution de désaccords et prise de décision. Les PME peuvent aussi utiliser la polyvalence, le tutorat croisé et le partage de

tâches comme moyens de transfert de connaissances entre salariés. Pour les organisations professionnelles et les pouvoirs publics, l'enjeu est de proposer des outils adaptés aux PME – chartes simples, guides de médiation, modules courts de formation – plutôt que des dispositifs administratifs lourds.

Tableau 4 : Leviers d'action à faible coût pour les PME

Priorité	Action	Risque traité	Indicateur de suivi
1. Équité minimale	Règles écrites et sanctions identiques ; critères de primes explicites	Favoritisme, sentiment d'injustice	Réclamations, conflits répétés, écarts non justifiés
2. Voix et proximité	Réunion d'expression ; médiateur de proximité ; hiérarchie accessible	Silence, méfiance, clivages	Participation aux réunions, remontées traitées
3. Pontage culturel	Langage commun ; échanges intergroupes ; événements inclusifs	Sous-groupes, exclusion informationnelle	Qualité de coopération inter-services
4. Apprentissage	Formation au feedback interculturel ; tutorat et polyvalence	Stérotypes, rigidité des rôles	Transferts de compétences, polyvalence, incidents évités

Source : Auteur à partir du corpus de recherche.

Conclusion

Cette recherche cherchait à comprendre comment les PME camerounaises transforment une hétérogénéité culturelle potentiellement clivante en performance sociale. La réanalyse d'un corpus de 21 entretiens conduits dans sept PME montre que cette transformation repose moins sur la diversité elle-même que sur l'articulation de trois mécanismes : l'égalisation formelle, le pontage relationnel et l'apprentissage participatif. Les règles communes, l'équité de traitement et l'impartialité empêchent les identités de devenir un principe légitime d'allocation des avantages ou des sanctions ; la proximité, le respect et la médiation construisent des liens transversaux ; enfin, le dialogue, la formation et le transfert de connaissances permettent de convertir la différence en ressource cognitive. Ensemble, ces mécanismes améliorent le climat social et les conditions de travail.

La contribution centrale est celle d'une orchestration inclusive hybride. Dans les PME observées, la performance sociale ne procède ni d'une bureaucratie RH complète ni d'une flexibilité sans règles. Elle repose sur une formalisation sélective de l'équité, complétée par une forte capacité d'ajustement relationnel. Ce résultat enrichit à la fois la théorie des ressources, le modèle de catégorisation-élaboration et la littérature sur l'inclusion en précisant les pratiques par lesquelles les managers rendent la diversité exploitable dans un contexte africain de PME.

Plusieurs limites circonscrivent la portée de ces résultats. Le corpus est concentré à Yaoundé, dans des activités commerciales et de services, et la performance sociale est appréhendée à travers deux dimensions seulement. Les données reposent sur des déclarations et ne permettent pas d'établir une causalité. Surtout, la présente étude constitue une réanalyse théorique d'un corpus déjà exploité ; une répllication fondée sur de nouveaux entretiens et un protocole de codage indépendant est nécessaire pour consolider le modèle. Les recherches futures pourraient développer une échelle d'orchestration inclusive, tester ses effets sur l'engagement, le turnover ou la santé au travail, comparer plusieurs villes ou pays

de la CEMAC et étudier longitudinalement le passage de pratiques informelles à des systèmes plus structurés à mesure que les PME grandissent.

Références bibliographiques

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bruna, M. G., Frimousse, S., & Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, 96(6), 39–71.
- Djeudja, R. (2025). Does the management of cultural diversity guarantee the social performance of SMEs? An exploratory qualitative study in the Cameroonian context. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 25(4), 35–46.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Epitsa, S. M., & Amine, A. (2014). L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines. *Management & Avenir*, 70(4), 13–31.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. *Management & Avenir*, 14(4), 105–118.
- Jiang, Z., DeHart-Davis, L., & Borry, E. L. (2022). Managerial practice and diversity climate: The roles of workplace voice, centralization, and teamwork. *Public Administration Review*, 82, 459–472.
- Kamdem, E., & Fouda Ongodo, M. (2007). Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique. *Gestion 2000*, 24(1), 33–58.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2025). *Les Pratiques de gestion des ressources humaines : Nouveaux contextes, nouvelles controverses*. Points.
- Ntemen, E., Essoh, C. A., & Amougou Oyono, T. (2024). Diversity management in the small and medium sized enterprises: A study applied in the Littoral Region of Cameroon. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 1–19.
- Patrício, L., & Franco, M. (2022). A systematic literature review about team diversity and team performance: Future lines of investigation. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 31.
- Ponomareva, Y., Uman, T., Bodolica, V., & Wennberg, K. (2022). Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research. *Journal of World Business*, 57(4), 101328.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.

-
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (Eds.). (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre pratiques organisationnelles et processus sociaux*. EMS.
- Trabelsi, K. (2015). Les pratiques managériales, clés de la maîtrise des effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales. *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, 121(3), 21–31.
- Triana, M. del C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60, 145–204.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Vangen, S., & Winchester, N. (2014). Managing cultural diversity in collaborations: A focus on management tensions. *Public Management Review*, 16(5), 686–707.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.