

Tentative d'une feuille de route sur la gestion efficiente de la diversité au sein des entreprises camerounaises

Par:

**Ms Laure Kewe**

PhD Candidate, CharismaUniversity  
Consultante RH, Genre, Développement local, Evènementiel  
Techniques Administratives  
Tél: (+237) 699 85 28 44/ (+237) 679 43 49 11  
Email: [kewelaure@yahoo.fr](mailto:kewelaure@yahoo.fr)

Et

**Professeur Alain Ndedi**

Directeur de recherches: Université de l'Entrepreneuriat  
Chairman: [lancedafric.org](http://lancedafric.org)  
Email: [ndedi.alain@gmail.com](mailto:ndedi.alain@gmail.com)  
Tel: +237 690 757 969

**Abstract:**

***English***

The question that is posed is what is diversity? The Larousse Dictionary 2004 defines diversity as 'the character of what is diverse, varied'. For Thomas and Ely (1996), diversity should be understood as 'the diverse perspectives and approaches to work that group members with different identities can bring'. More operational, Cascio (1995) refers to diversity in terms of age, gender and culture in the original sense. Diversity can be based on observable attributes, such as gender, age, real or perceived origin, or unobservable ones such as sexual orientation, religious beliefs or social background, but all are inevitably associated with to be human. This is why the question of diversity is primarily a question of human resources and it is in this respect that it is most often dealt with in the managerial literature of the countries, unlike the Anglo-Saxon literature which is it more relevant to the economic and financial dimensions of diversity.

The purpose of this paper is to conduct an analytical study from a literature review, in which diversity management affects human resource management in particular and the management of the business in general, and the issues that are at stake. The paper focuses on Cameroon, Africa in miniature which composes more than 250 languages and dialects. In relation to equality, diversity, concept originally Anglo-Saxon, it has a fundamental economic dimension; it is on this dimension that the arguments in favor of a business case of diversity have been constructed and it is what we think it is important today to insist on understanding this concept in all these dimensions. To conclude, the paper paves a way for the policy of decentralisation in which, the central government must embark on effective decentralisation to regional entities.

**KEY WORDS:** DIVERSITY, COMPANIES, CAMEROON, MHR

## **French**

La question qu'on se pose est qu'est-ce que la diversité? Le petit Larousse 2004 la définit la diversité comme 'le caractère de ce qui est divers, varié'. Pour Thomas et Ely (1996), la diversité devrait être entendue comme 'les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter'. Plus opérationnel, Cascio (1995) se réfère à la diversité en termes d'âge, de sexe et de culture au sens d'origine. La diversité peut reposer sur des attributs observables, tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée, ou non observables comme l'orientation sexuelle, les convictions religieuses ou l'origine sociale mais tous sont inéluctablement rattachés à l'être humain. C'est pourquoi la question de la diversité est d'abord une question de ressources humaines et c'est à ce titre qu'elle est le plus souvent traitée dans la littérature managériale des pays, contrairement à la littérature anglo-saxonne qui s'intéresse- elle - davantage aux dimensions économiques et financières de la diversité.

L'objet de cet papier est de conduire une étude analytique à partir d'une revue de la littérature, en quoi la gestion de la diversité affecte la gestion des ressources humaines en particulier et la gestion de l'entreprise en général, et les enjeux et défis auxquels doivent faire face les promoteurs de ces politiques. Le papier se focalise sur le Cameroun, l'Afrique en miniature qui compose plus de 250 langues et dialectes. Par rapport à l'égalité, la diversité, concept originellement anglo-saxon, il comporte une dimension économique fondamentale; c'est sur cette dimension que se sont construits les arguments en faveur d'un *business case* de la diversité et c'est ce sur quoi il nous semble aujourd'hui important d'insister pour appréhender ce concept dans toutes ces dimensions. En guise de conclusion, le papier donne des pistes de solutions pour une meilleure décentralisation du pouvoir central auprès des dix régions du Cameroun.

**MOTS CLES:** GRH, DIVERSITE, CAMEROUN, ENTREPRISE.

## **CAMEROUN: UNE DIVERSITE MOSAIQUE**

Le Cameroun, pays d'environ 22 millions d'habitants, s'étire au centre du golfe de Guinée, entre la forêt équatoriale et les steppes sahéliennes. Qualifié fréquemment d'Afrique en miniature, il représente la diversité tant géographique qu'ethnolinguistique du continent. Au-delà de sa diversité, on y retrouve des conceptions semblables de la vie en société. La diversité ethnolinguistique et religieuse du pays est elle-même fondée sur des logiques communes que nous étudierons dans un second temps.

L'histoire et la géographie se sont accordées pour donner au Cameroun une grande diversité culturelle. Le Nord a appartenu dans le passé aux grands empires du Sahel. Une partie de certains groupes nomades continue de le relier à l'Afrique de l'Ouest. À l'Ouest du Cameroun, les communautés bamilékés descendent d'une souche probablement ancienne, marquée par une culture singulière. Au Sud, le pays est lié aux sociétés de la forêt équatoriale, tandis que les populations du Littoral ont de tout temps été en contact avec les voyageurs arrivés par la mer. (Henry, 2008 : 4) Au-delà de ce premier découpage simplifié, le pays réunit un grand nombre de groupes différenciés entre eux.

La diversité linguistique reflète cette diversité culturelle. On dénombre au Cameroun plus de deux cent langues. Les sociétés du Sud appartiennent au vaste ensemble bantou qui s'étend jusqu'en Afrique australe. À l'Ouest, les langues bamilékés sont qualifiées de proto-bantoues. Au Nord, certains groupes se rattachent à l'ensemble peulophone que l'on retrouve jusqu'au Sénégal. Comme un peu partout dans le monde, les frontières linguistiques et les frontières

ethniques ne se recouvrent pas. Cependant, la diversité de la mosaïque ethnique – tout aussi difficile à dénombrer – est comparable. Il existe en même temps des frontières communautaires anciennes entre certains groupes, qui recouvrent des différences culturelles tranchées. Ainsi, les conceptions hiérarchiques sont très différentes selon qu'il s'agisse des sociétés acéphales du Sud, où le chef n'est guère plus qu'un *Primus inter pares*, un ancien choisi parmi les chefs de familles; ou bien, des royaumes bamilékés, habitués à une forte soumission hiérarchique, qu'exprime notamment une attitude révérencieuse à l'égard des chefs et où des différences de condition peuvent traverser une même fratrie; ou encore, des sociétés de la zone sahélienne organisées en castes, dans lesquelles les positions de commandement sont réservées selon le groupe de naissance. Les Douala, les Bakweri ou les Bakossi (en zone Anglophone), les Banen, les Bassa ou les Bakoko dans le littoral du pays restent des peuples à la recherche de leur passé perdu. Si l'appartenance à tel ou tel groupe est reconnaissable selon les patronymes, un œil étranger peut parfois saisir subrepticement, au sein des entreprises modernes, un lien de subordination entre deux habitants de l'Ouest, à la manière de s'adresser au supérieur : la tête respectueusement courbée, la main portée devant la bouche.

Sur le plan religieux, le Cameroun, comme le reste de l'Afrique, ne répond pas au cliché d'une Afrique animiste. Il inclut également dans ce domaine la trace d'une grande diversité et de la plasticité religieuse du vieux continent. (Henry, 2008 :6)

### **DEFINITION DU CONCECPT DE LA DIVERSITE**

La diversité s'intéresse aux différences entre les individus, et a pour but d'éviter les discriminations à travers ses politiques. En de simple termes, il s'agit de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées, en leur donnant des chances égales. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, d'origines ethniques différentes. Cette définition varie en fonction des pays, et même à l'échelle nationale elle n'est pas unifiée; deux chercheurs ont analysé les discours des entreprises sur la manière de communiquer sur leur gestion de la diversité. L'approche conceptuelle de l'univers de la diversité est diverse et complexe Vateville, (2010)

### **Enjeux de la gestion de la diversité du point de vue RH: la diversité considérée comme une ressource organisationnelle.**

**Le vocable** diversité s'est imposé dans le domaine de la gestion et en particulier celui de la gestion des ressources humaines. Les employeurs, et plus spécifiquement les Directeurs des Ressources Humaines, sont conscients des enjeux de la gestion de la diversité; ou ils placent celle-ci en troisième position dans leurs préoccupations derrière l'évolution et la promotion de la fonction RH et les questions de mobilité et de gestion des carrières. Les impératifs économiques et les attentes des salariés et autres parties prenantes ; se mélangent dans l'aspiration à une plus grande diversité humaine dans l'entreprise: sept raisons sont mises en avant pour justifier le management de la diversité Perretti (2006) :

- **La nécessité de respecter le cadre règlementaire et limiter le risque juridique** : Le cadre réglementaire repose essentiellement sur l'obligation de non-discrimination dans tous les domaines de la GRH.

- **L'exigence éthique** : les convictions des dirigeants et les chartes des valeurs des entreprises mettent en valeur le refus de toutes discriminations et la volonté d'assurer l'égalité des chances à travers une politique active de diversité.
  - **La pénurie des talents** : la diversité vient au secours de la pénurie des compétences (Gavand, 2006). Pour faire face au renouvellement de leur personnel du fait de départ massif, les entreprises doivent élargir leurs cibles de recrutement et s'ouvrir à de nouveaux profils aux caractéristiques plus diverses
  - **La proximité avec les clients et les produits ; source de performance** : refléter la diversité de la clientèle permet de mieux refléter la diversité de la société, mieux comprendre les besoins de ses clients actuels et potentiels et donc de mieux y répondre et par là d'accéder à de nouveaux marchés.
  - **La diversité des équipes sources d'innovation et de créativité** : la diversité des pratiques favorise le renouvellement de celles-ci elle apporte diversité des connaissances et des approches ; accès à des réseaux plus diversifiés, favorisant la veille stratégique et la capacité d'approches multiples (Habib, 2006). La diversité au travail améliore l'efficacité organisationnelle productivité et la performance organisationnelle, en contribuant à des décisions de meilleure qualité et en profitant d'une large gamme de solutions et de nouvelles idées
  - **La diversité, facilitateur du changement** : en accroissant la flexibilité et la souplesse, la diversité constitue ainsi pour une organisation ; un facteur d'amélioration de la capacité de changement (Autissier et Guillard, 2011). Les visions du monde générées par des cultures différentes invitent à aborder la réalité avec plus d'humilité un autre point à mettre au crédit de la diversité tient du fait qu'elle oblige à élargir le champ des procédures, règles et usages organisationnels en le rendant moins homogènes et ce faisant plus malléables.
  - **La diversité facteur de performance** : un certain nombre de recherche converge pour qualifier relation diversité /performance, d'une part, et identifier les facteurs susceptibles d'amplifier ou de réduire ce lien, d'autre part (Zannad et Stone, 2011). La littérature sur la diversité met en avant trois types d'avantages attendus en termes de performance : humains, commerciaux et financiers. Sur le plan humain la diversité permet de surmonter la pénurie de talents et constitue un atout pour attirer et retenir les collaborateurs. Sur le plan commercial, la diversité renforce la proximité avec les clients. Enfin la diversité impacte positivement la performance économique et financières des entreprises en améliorant la productivité collective du travail.
- au niveau mondial, la gestion de la diversité incite à recruter à partir d'une réserve de talents mondiaux. Gérer la diversité c'est donc également renouveler et accroître le bassin des ressources humaines disponibles pour l'entreprise. Une multinationale recrutera les Américains, les Européens, les Asiatiques, les Africains afin d'avoir en son sein une diversité internationale.
  - gérer la diversité est vu par beaucoup d'employeurs la pratiquant, comme un outil de gestion des ressources humaines grâce au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa place. Ce langage universel s'harmonise bien avec la mondialisation de l'économie et une gestion de plus en plus globalisée des ressources humaines par les multinationales.
  - gérer la diversité, c'est prendre en compte la diversité des personnes alors même qu'elles sont hétérogènes. Selon Peretti (2004), un nouveau type de salarié est en train de naître qui veut que le travail l'amuse, soit un facteur d'enrichissement personnel et réponde à

ses aspirations; lorsqu'il ne se retrouve pas, en termes de valeurs personnelles, dans son travail, celui-ci hésite de moins en moins à le quitter. (Ndedi, 2015) Ainsi la coïncidence des valeurs de l'entreprise et du salarié est un enjeu central de gestion des ressources humaines en ce qu'elle joue positivement sur la fidélisation de la main d'œuvre, impacte donc sur le turnover et augmente la motivation et l'implication des salariés (Peretti, 2004 :135).

De plus, le management de la diversité peut être défini comme le management des personnes dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences (Bender, 2006). Le législateur tout comme les chercheurs en gestion se rejoignent alors sur les critères de diversité que sont l'âge, le sexe, l'origine ethnique, les convictions religieuses, l'appartenance syndicale, et bien d'autres facteurs. Les organisations sont effectivement des regroupements d'individus tous différents et qui ont des attentes et des besoins variés, des compétences spécifiques. L'Ecole des relations humaines met en évidence ce **mouvement 'd'individuation'** c'est-à-dire les revendications des acteurs pour une reconnaissance et un engagement de soi comme source de motivation.

Dans les organisations modernes, où les structures sont élargies, les entreprises fonctionnent en réseau, le management de la diversité est une préoccupation et un fait devant lequel l'organisation doit réagir. Pour Thomas et Ely (1996), la diversité peut être définie comme les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupes aux identités différentes peuvent apporter. Il faut entendre par identités différentes des caractéristiques spécifiques observables (par exemple l'âge, le sexe, l'origine ethnique), mais aussi des caractéristiques spécifiques non observables, par exemple l'orientation sexuelle ou bien les convictions religieuses). Toutes ces spécificités sont très souvent représentées au sein de l'entreprise et il incombe alors aux managers Ressources Humaines comme aux managers de proximité de gérer cette diversité.

## **LES SOURCES DE LA DIVERSITÉ**

Les sources de la diversité sont multiples. Trois grandes dimensions de la diversité non exhaustives sont souvent retenues en GRH. L'égalité professionnelle parlant du genre ; l'âge et le handicap. Chacune des caractéristiques fait l'objet d'un traitement particulier ; au vu de la réglementation et des pratiques RH :

- La diversité des genres : l'égalité professionnelle est devenue un enjeu éthique, économique, social et sociétal. Il est devenu un des critères de notations sociales des entreprises
- La diversité des âges : la cohabitation entre génération dites baby-boomers ; générations X et Y fait l'objet de recherche sur la gestion des âges ; sur l'intégration des Y sur les représentations respectives et sur le transfert intergénérationnel des compétences. Les valeurs et attentes par rapport au travail sont parfois très différentes. L'organisation doit prendre en compte ces différences et parvenir à créer un pont entre elles afin de favoriser le dialogue et la performance
- La prise en compte des handicaps : l'engagement pour l'entreprise pour recruter des personnes en situation de handicap repose d'une part l'adoption d'une posture fondée sur les compétences et non sur une attitude compassionnelle et d'autres parts sur la

conviction que l'intégration des travailleurs handicapés peut amener à raisonner autrement

- La diversité des statuts. La diversification des statuts s'est développée avec l'apparition de nouvelles formes d'emploi ; l'intérim ; les CDD ; temps partiels et autres la diversité des statuts conduit à s'interroger sur les comportements et attitudes organisationnels (Gannouni, 2010). D'autres travaux ont porté sur la diversité entre statut de cadres et non cadres
- La diversité des niveaux de formation : la diversité des esprits et des formations est considérée comme une richesse ; une source d'innovation de créativité. Pour diversifier les formations, l'entreprise peut aussi former des candidats venus de tous les horizons
- La nationalité : c'est l'une des formes de diversité suivie dans l'entreprise du fait de la réglementation contraignante de l'emploi des étrangers
- L'intérêt pour la diversité en entreprise s'est également porté sur d'autres différences. Les différences culturelles avec le management interculturel, la diversité religieuse et bien d'autres.

## **LA GESTION DE LA DIVERSITE AU SEIN DES ENTREPRISES**

Il est à noter que les directions des ressources humaines des entreprises, petites ou grandes, apparaissent au cœur de la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité. Et, comme le rappelle Peretti, chacun des postes de la fonction RH est concerné, au-delà des responsables des rémunérations et avantages sociaux. Il faudrait qu'une attention particulière puisse être portée à ceux qui participent à l'administration du personnel, au développement humain et social, au recrutement, à la communication et aux relations sociales. La mise en application pratique de ces politiques est délicate car elle touche au modèle républicain d'égalité universelle; le respect de celui-ci et la garantie que les mesures prises resteront dans ce cadre semble une condition *sine qua non* de l'engagement et de l'adhésion du plus grand nombre à ces politiques de gestion de la diversité. Le management de la diversité peut se définir comme l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche de l'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises et des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation. (Barth et Falco,).

Si de nombreuses études soulignent le bien-fondé de la diversité au sein des organisations, d'autres à l'inverse dénoncent un effet négatif dans la relation entre la diversité et la performance organisationnelle (Foldy, 2004). En cela ; des groupes hétérogènes peuvent rencontrer des problèmes en matière d'intégration, de coordination, de motivation et de gestion des conflits (Jehn, 1995). Pour qu'une équipe bénéficie de sa diversité et donc soit performante ; elle doit parvenir à apprendre collectivement, c'est-à-dire créer un modèle mental commun ou encore un consensus caractérisé entre autres par les valeurs, les croyances, et les représentations partagées par les membres (Fiol, 1994). La diversité vraie, réalisée, advient quand la différence n'est plus un problème ni même une source de questionnement (Zannad et Stone, 2010).

### **La mesure de la diversité**

Mesurer la représentativité des groupes cibles dans l'organisation passe par une analyse statistique du profil des effectifs (Sabeget et Charlotin, 2006) la construction et

l'utilisation d'indicateurs de mesure de la diversité permet de convaincre l'équipe dirigeante de la ligne hiérarchique des enjeux de la gestion de la diversité en appréhendant la nature et l'étendue des inégalités afin de les réduire ces écarts ; de faire des comparaisons internes et externes, de se fixer les objectifs et d'en suite les réalisations. Ces données peuvent être utilisées lors des audits de la diversité.

La mesure de la diversité permet de pointer la sous-représentations de certains publics cibles dans l'entreprise. Les indicateurs doivent permettent de vérifier l'équité de traitement d'un processus de gestion ; qu'il soit l'embauche de rémunération, de formation.

### **Former à la diversité**

Les notions de management d'équipe en tenant compte des communautés d'appartenance, des contextes sociohistoriques, des discriminations et de l'égalité de chances doivent être enseignées. Elles ne sont pas naturellement acquises par chaque individu

### **Les audits diversité**

L'audit de la diversité consiste à vérifier que l'entreprise respecte la réglementation (audit de conformité), ses engagements conventionnels, obtient les résultats attendus avec les moyens dont elle dispose pour y parvenir (audit d'efficacité) et qu'elle les utilise au mieux (audit d'efficience). L'audit veille également à évaluer la capacité de réalisation des objectifs fixés. Les pratiques formalisées de gestion de la diversité doivent s'aligner avec la stratégie d'entreprise (audit stratégique). Les missions d'audit de la diversité permettent d'identifier et de réduire les principaux risques.

### **Les pratiques de la diversité**

La mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité de la main d'œuvre doit conduire à une rationalisation des pratiques de gestion des ressources humaines en ce qu'elle incite à recruter, sélectionner, des candidats sur des critères objectifs le plus indépendamment possible des stéréotypes et représentations liées à l'origine réelle ou supposée des individus, à leur âge, leur apparence. Dans la pratique, au Cameroun, la réflexion sur la manière de mettre en œuvre des politiques de gestion de la diversité est essentiellement axée sur les populations handicapées, des régions du septentrion (Extrême Nord, Nord et Adamaoua).

### **Réflexion sur les outils de gestion de la diversité ethnique**

Si la transposition des politiques de diversité à l'américaine avec imposition de quotas par origine ethnique semble irréaliste, il n'en reste pas moins, qu'aujourd'hui, définir ce que peut recouvrir une politique de gestion de la diversité camerounaise, n'est pas chose aisée. Sans réelles possibilités d'évaluer la situation de départ (sous ou sur représentation de certaines populations) et de se fixer des objectifs, les entreprises doivent faire preuve d'imagination. Pour promouvoir et bien manager la diversité, les principales actions à mener sont d'ordre éthique, organisationnel et humain. L'impact des actions de promotion de la diversité sur la performance de l'entreprise sera plus important si ces actions sont menées sur le long terme et en impliquant le plus grand nombre. Si la Direction des Ressources Humaines est au cœur de ces politiques, les managers opérationnels et de proximité sont au plus près du terrain et du vécu des collaborateurs. Les mesures prises en faveur de la diversité seront alors diffusées

largement au sein de l'entreprise afin que tous les acteurs internes soient concernés. Accompagner la mise en place de la gestion de la diversité d'une campagne de communication pourrait être un mode de légitimation, tant auprès des salariés; que de leurs responsables hiérarchiques ou que des candidats potentiellement intéressés (Bender et Pigeyre, 2003).

Comme nous l'avons vu précédemment, les revendications des salariés ne sont plus uniquement salariales, mais elles portent également sur les conditions de travail et le bien être dans l'entreprise. Ce sont donc tous les aspects de la fonction R.H. qui sont impliqués, depuis les responsables paies, en passant par les responsables du recrutement, et ceux de la communication, une attention particulière doit être portée au développement social et humain. Si les entreprises sont de plus en plus convaincues de l'importance de gérer la diversité, les méthodes employées ne sont pas toujours évidentes à mettre en œuvre. Les entreprises mettent également en évidence la difficulté à évaluer les résultats de cette gestion. Car avant toute chose, les responsables Ressources Humaines doivent faire correspondre les besoins de main d'œuvre avec les besoins de l'entreprise, c'est-à dire trouver des candidats divers tout en répondant aux exigences de l'organisation et de ses parties prenantes. Les partenaires sociaux sont associés à cette démarche dans le cadre d'accords sur l'égalité professionnelle et la cohésion sociale. Certains acteurs économiques ont souhaité dépasser le cadre institutionnel et légal en matière de diversité. Ce sont les entrepreneurs de la diversité dont Bebear (2008) est à la tête, qui ont mis au point la Charte de la Diversité, puis le Label Diversité(2008). Dirigeants de grands groupes, experts et consultants en Ressources Humaines se réunissent autour du thème de la diversité.

Un certain nombre d'études s'est intéressé à la nature de la relation entre politiques de gestion de la diversité et impact sur les performances des entreprises. Essentiellement anglo-saxonnes, celles-ci donnent des résultats contrastés, parfois contradictoires, tant les variables testées peuvent être différentes et le contexte dans lequel évolue l'entreprise également. On peut regrouper les avantages attendus en termes de performances de 3 types : des avantages en termes humain, commercial et financier d'après Landrieux-Kartochian (2004):

### **Diversité et performances humaines: le management stratégique des ressources humaines**

Les enjeux en termes de GRH décrits plus hauts peuvent se traduire en enjeux stratégiques Pour l'entreprise, enjeux susceptibles d'impacter la performance des entreprises. Le premier avantage de ces politiques souligné par les employeurs est qu'elles permettent de surmonter la pénurie de travailleurs à laquelle doivent (et devront) faire face les entreprises de l'Union européenne. Viennent ensuite le renforcement des valeurs culturelles au sein de l'organisation, la promotion de la notoriété de l'entreprise, un atout pour retenir les collaborateurs talentueux, l'accroissement de la motivation et de l'efficacité du personnel, l'accroissement de l'esprit d'innovation et de création du personnel, l'accroissement de la qualité du service et de la satisfaction des clients.

Dans un contexte de pénurie annoncée de main d'œuvre au niveau mondial et pire national, les entreprises sont amenées à développer les outils ou pratiques permettant d'une part d'attirer des talents mais aussi de les fidéliser. Des études anglo-saxonnes ont montré que les entreprises peuvent utiliser leurs activités en matière de RSE pour attirer des candidats, les



activités de RSE des entreprises constituant alors des signaux à destination des candidats potentiels sur ce que pourrait être un emploi dans une entreprise socialement responsable (Greening, Turban, 2000). Si l'on considère la gestion de la diversité comme source d'une élévation de la qualité de la main d'œuvre et comme un signal positif à destination de candidats qualifiés, elle correspond véritablement à un management stratégique des ressources humaines. La gestion de la diversité apparaît donc comme un moyen d'atteindre des objectifs économiques: c'est pourquoi on parle de performances humaines.

### **Diversité et performances commerciales**

Refléter la diversité de la clientèle peut recouvrir deux types d'avantages ; d'une part, une main d'œuvre diversifiée permet à l'entreprise de mieux refléter la diversité de la société, de mieux comprendre les besoins de ses clients actuels et potentiels et donc de mieux y répondre et par là d'accéder à de nouveaux marchés (Osborne, 2000). Ces arguments, s'ils sont recevables pour la différenciation de genre (hommes et femmes, par leur nature, ont des besoins différents) ne le sont pas forcément lorsqu'on parle des minorités visibles car cela revient à leur conférer des identités de consommation différentes de celles des autres. C'est ce qui est en train de se produire avec la communauté noire, notamment américaine, qui, en vertu d'un pouvoir d'achat progressant 2.5 fois plus rapidement que celui des Blancs, constitue pour les entreprises en recherche de nouveaux marchés, un segment porteur.

D'autre part, en termes d'image, gérer la diversité dans l'entreprise est un outil de communication et un outil marketing qui peut améliorer les performances commerciales des entreprises et devenir source potentiel d'avantage concurrentiel ; si les consommateurs estiment qu'une main d'œuvre diversifiée est un attribut supplémentaire pour une entreprise, celles qui ont cet attribut pourront accroître leur *goodwill*, c'est-à-dire leurs actifs incorporels du type bienveillance et loyauté (Navarro, 1988, Barrington, Troske, 2001). De plus en plus d'entreprises misent sur un marketing moins coûteux qu'avant mais paré de valeurs éthiques; des campagnes de communication sur la valorisation des différences avec un slogan choc comme: 'Ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences' illustrant des photos de personnes handicapées, de jeunes noirs, de femmes enceintes ou d'individus dus âgés. Longtemps menées de manière prudente voire cachée, les politiques de diversité se dévoilent. En France par exemple, une campagne médiatique était lancée autour de la signature de la charte de la diversité par de grandes entreprises françaises montrant que les pratiques en la matière évoluent au profit d'une instrumentalisation, en termes de discours, de ces politiques. Si cette communication a un coût financier non négligeable, elle a également valeur d'engagement auprès des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, candidats...) et les entreprises doivent veiller à respecter leurs engagements et à réellement mettre en œuvre des actions en faveur de la diversité ; à défaut, elles pourraient être victime du risque de réputation et perdre de la crédibilité auprès de leurs parties prenantes.

### **Diversité et performances économiques**

L'analyse de l'impact de la diversité sur les performances économiques des entreprises se fait dans la littérature par son impact sur la productivité de la main d'œuvre. L'idée sous-jacente au *business case* de la diversité étant que des collectifs de travail diversifiés en termes de genre, d'âge ou d'origines ethniques sont plus productifs et améliorent la performance globale de l'entreprise. Lazear (1988) estime que pour cela, trois conditions doivent être réunies avec les membres du collectif de travail devant avoir des compétences, qualifications,

connaissances différentes, ces dernières devant être complémentaires pour transformer ce transfert de connaissances en gains de productivité.

D'après Pérotin, Robinson, Loundes, (2003), une étude anglo-saxonne comparant politique d'égalité des chances et résultats des entreprises en Australie et au Royaume-Uni s'intéresse au lien existant entre productivité et politiques d'égalité des chances. Pour ces chercheurs, les discriminations affectent négativement l'efficacité organisationnelle, en causant une mauvaise allocation de la main d'œuvre, une sous-utilisation d'une partie de celle-ci et toute une série de problèmes organisationnels liés au harcèlement et aux efforts à déployer pour discriminer. Si la discrimination entraîne une inefficacité organisationnelle globale, la productivité des facteurs devrait aussi être affectée, rendant l'entreprise moins productive et compétitive par rapport à ses concurrents. Dans un monde où la concurrence serait pure et parfaite, cette moindre productivité entraînerait à terme l'élimination des entreprises discriminées et donc la disparition de la discrimination. A contrario, les entreprises adoptant une politique de diversité devraient voir leur productivité augmenter. En fait, il ressort de cette étude que, sauf pour les PME britanniques pour lesquelles l'effet est neutre, les entreprises ayant adopté des politiques de gestion de la diversité sont plus productives; et pour les entreprises australiennes plus le nombre de pratiques d'accompagnement de la politique de gestion de la diversité est élevé plus les effets sur la productivité sont forts. En revanche, pour les entreprises britanniques, ce nombre élevé de pratiques est corrélé de façon négative avec la productivité, attestant de plus grandes difficultés d'organisation générées par ces pratiques. L'impact positif d'une politique d'égalité des chances sur la productivité de l'entreprise s'explique par deux effets : un accroissement de la productivité globale liée à une réduction de l'inefficacité X causée par la discrimination d'une part, et une élévation de la productivité individuelle liée au cercle vertueux de l'égalité (la relation entre la présence de personnes issues de groupes victimes de discrimination et la productivité de l'entreprise peut se renforcer à mesure que la contribution de celles-ci augmente) d'autre part. La notion d'apprentissage organisationnel (au sens de *knowledge management*) est centrale pour expliquer les vertus de la diversité sur les performances des individus et de l'organisation si l'on accepte l'idée que les pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines peuvent modifier les schémas de pensée et de comportement des individus.

Des études portant sur l'impact des femmes sur la performance des entreprises ont mis en évidence les effets bénéfiques de la mixité des équipes et de la nécessaire et salutaire remise en question des pratiques de travail induites par ces politiques de mixité de la main d'œuvre. La mise en place de politiques de gestion de la diversité peut, en obligeant à reprendre les procédures existantes dans un objectif d'égalité et d'objectivité, les rendre plus efficaces et impacter sur la productivité. L'apprentissage organisationnel appelée double boucle est facilité lorsqu'il y a intervention autoritaire et massive de la direction, et le processus de changement est alors accepté de manière consensuelle.

### **Les risques de la gestion de la diversité**

Considérer l'homme comme un objet d'étude décomposable en entités séparables ; pouvant être réduit et expliqué par ses déterminismes présente des risques. Seul ce qui peut être mesuré, quantifié, objectivé, est pris en compte. La mise en évidence des caractéristiques permet d'élaborer des politiques adaptées à des catégories d'individus dans le cadre d'une

gestion de la diversité. La reconnaissance de l'appartenance à un groupe social donné suppose une catégorisation véhiculant des stéréotypes et contribue à les conserver.

Or les organisations soucieuses de valoriser la diversité en respectant les différences interpersonnelles ; doivent prendre en compte ce qui fait que chaque personne est unique et différente des autres (Arnaud, 2011). Il y a un risque d'incohérence lorsque le management se contente de déployer des outils, d'appliquer des lois et des dispositifs de valorisation de la diversité qui catégorisent les personnes et les appréhendent uniquement à travers leur catégories d'appartenance. La gestion de la diversité ne devrait-elle pas devenir une gestion des personnes.

## **MANAGEMENT DE LA DIVERSITE AU CAMEROUN**

La Loi N° 2004/017 du 22 Juillet 2004 portant orientation de la décentralisation est un moyen de la gestion et du management de la diversité. La décentralisation consiste en un transfert par l'Etat, aux collectivités territoriales décentralisées, ci après désignées "*les collectivités territoriales*", de compétences particulières et de moyens appropriés. La décentralisation constitue l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local.

Les collectivités territoriales de la République sont les régions et les communes et exercent leurs activités dans le respect de l'unité nationale, de l'intégrité du territoire et de la primauté de l'Etat. Les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux. A ce titre, les conseils des collectivités territoriales ont pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de ces collectivités.

Les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus, dans les conditions fixées par la loi ; et elles disposent d'exécutifs élus au sein des conseils visés à l'alinéa (2), sous réserve de dérogation fixée par la loi.

Les collectivités territoriales peuvent, dans le cadre des missions définies à l'article 4 (1) ci-dessus, exécuter des projets en partenariat entre elles, avec l'Etat, les établissements publics, les entreprises du secteur public .et para-public, les organisations non gouvernementales, des partenaires de la société civile ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par leurs règles spécifiques. L'Etat transfère aux collectivités territoriales, dans les conditions fixées par la loi, des compétences dans les matières nécessaires à leur développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif. Les compétences transférées aux collectivités territoriales par l'Etat ne sont pas .exclusives. Elles sont exercées de manière concurrente par l'Etat et celles-ci, dans les conditions et modalités prévues par la loi.

Les collectivités territoriales peuvent librement entretenir entre elles des relations fonctionnelles et de coopération, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. A ce titre, les collectivités territoriales peuvent se regrouper pour l'exercice de compétences d'intérêt commun, en créant des organismes publics de coopération par voie conventionnelle. Lorsqu'un regroupement de collectivités territoriales exerce des compétences dans un domaine faisant l'objet d'un transfert de compétences, ce transfert s'opère au profit du regroupement concerné, sur décision de chacun des organes délibérants des collectivités territoriales intéressées. Dans ce cas, les collectivités territoriales concernées établissent entre elles des conventions par lesquelles l'une s'engage à mettre à la disposition de l'autre ses services ou ses moyens afin de faciliter l'exercice de ses compétences par la collectivité territoriale bénéficiaire.

Les collectivités territoriales exercent leurs compétences propres dans le respect des sujétions

Imposées par la défense nationale. (2) Le transfert de compétences prévu par la présente loi n'empêche pas les autorités de l'Etat de prendre, à l'égard des collectivités territoriales, de leurs établissements ou entreprises publics ou de leurs regroupements, les mesures nécessaires à l'exercice des attributions desdites autorités en matière de sécurité, de défense civile ou militaire, conformément aux lois et règlements en vigueur. Le transfert d'une compétence entraîne, de plein droit, la mise à la disposition de la collectivité territoriale bénéficiaire de l'ensemble des biens meubles et immeubles utilisés, à la date de ce transfert, pour l'exercice de cette compétence. Cette mise à disposition est constatée par un décret présidentiel de dévolution, au vu d'un procès-verbal établi contradictoirement entre les représentants de l'Etat et les autorités exécutives des collectivités territoriales.

Les fonctionnaires ou agents des services déconcentrés de l'Etat, qui ont apporté directement et personnellement leur concours à une collectivité territoriale pour la réalisation d'une opération, ne peuvent participer, sous quelque forme que ce soit, à l'exercice du contrôle des actes afférents à cette opération.

L'Etat assure la tutelle sur les collectivités territoriales, conformément aux dispositions de la présente loi. Les pouvoirs de tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales sont exercés, sous l'autorité du président de la République, par le ministre chargé des Collectivités territoriales et par le représentant de l'Etat dans la collectivité territoriale.

Le gouverneur est le délégué de l'Etat dans la région. A ce titre, il a la charge des intérêts nationaux, du contrôle administratif, du respect des lois et règlements et du maintien de l'ordre public; il supervise et coordonne sous l'autorité du gouvernement, les services des administrations civiles de l'Etat dans la région. En plus, le préfet assure la tutelle de l'Etat sur la commune et le gouverneur et le préfet sont les représentants du président de la République dans leur circonscription administrative. Ils représentent également le gouvernement et chacun des ministres et ont autorité sur les services déconcentrés de l'Etat dans leur circonscription, sous réserve des exceptions limitativement énumérées par décret du président de la République.

Le gouverneur et le préfet sont seuls habilités à s'exprimer au nom de l'Etat devant les conseils des collectivités territoriales de leur circonscription. Ils peuvent toutefois, en cas d'empêchement dûment motivé auprès du ministre chargé des Collectivités territoriales, délégués à cet effet un fonctionnaire des services du gouverneur ou de la préfecture, suivant l'ordre protocolaire fixé par la réglementation en vigueur.

## **CONCLUSION**

L'objet de cet papier était de conduire une étude analytique à partir d'une revue de la littérature, en quoi la gestion de la diversité affecte la gestion des ressources humaines en particulier et la gestion de l'entreprise en général, et les enjeux et défis auxquels doivent faire face les promoteurs de ces politiques. Le papier s'est focalisé sur le Cameroun, l'Afrique en miniature qui compose plus de 250 langues et dialectes.

Le papier a montré que l'analyse de l'impact de la diversité sur les performances économiques des entreprises se fait dans la littérature par son impact sur la productivité de la main d'œuvre. L'idée sous-jacente au *business case* de la diversité étant que des collectifs de travail diversifiés en termes de genre, d'âge ou d'origines ethniques sont plus productifs et améliorent la performance globale de l'entreprise. Il en sera de même pour le Cameroun.

## **REFERENCES**

C. Bébéar (2004), *Des entreprises aux couleurs de la France*, Rapport remis au premier ministre, novembre.

- A.F Bender, F.Pigeyre (2003), Gestion des ressources humaines et diversité, *Cinquième journée d'étude:» Les cadres au regard du genre*". LASMAS-CNRS, Paris, juin.
- nouvelles perspectives en management de la diversité*, I. Barth & C. Falcoz, éditions EMS, 2010
- CAMEROUN. 2004. LOI N° 2004/017 DU 22 JUILLET 2004 PORTANT ORIENTATION DE LA DECENTRALISATION
- W. F.Cascio (1995), *Managing human resources*. New York, McGraw-Hill.
- *le management de la diversité, enjeux fondements et pratiques*, I. Barth & C. Falcoz, collection Recherches en Gestion, édition L'Harmattan.
- B. Hamilton, J. Nickerson, H.Owan (2004), "Diversity and productivity in production teams», working paper, *Olin school of business*.
- Henry, Alain, « Culture et gestion au Cameroun : le respect des rituels, source d'une entente amicale », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlate (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.
- S. Landrieux-Kartochian dans : La contribution des femmes à la performance: une revue de la littérature, Document d'études, Dares, n°83, octobre 2004.
- J.-M. Peretti (2004). Les clefs de l'équité dans l'entreprise, Editions d'Organisation. p. 135
- V. Pérotin, A. Robinson, J. Loundes (2003), « Politiques d'égalité des chances et résultats Des entreprises : étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni », *Revue internationale du travail*, vol.142, n°4.
- S. Point, V. Singh (2004). Promouvoir la gestion de la diversité, *Personnel*, n°453, octobre.
- Thomas D., Ely R., Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, sept-oct 1996
- MAGNARDV. Encyclopédie des ressources humaines; théories; instruments méthodes, auteurs aout 2012
- ARNAUD S. (2011) Apport d'un management humaniste dans le cadre d'une politique de valorisation de la diversité dans l'entreprise ; Encyclopédie des diversités, EMS ; p.474
- VATEVILLE E; 2010. La diversité à l'épreuve : 2000-2009l'exception française dans l'impasse, *Management et avenir*, n038, octobre ; p201-214
- PERETTI J. M. (2006) richesse de la diversité dans l'entreprise Vuibert, p 7-14
- GAVAND A. (2006), Prévenir la discrimination à l'embauche, pourquoi et comment agir, Ed d'organisation
- GANOUNI K. (2010) Diversité des emplois et perception d'équité, *management e avenir* ; vol 38, p257-275
- FIOI (1994) Consensus, diversity and learning in organizations, *Organization sciences*, 5, 3
- FOLDY, (2004) Learning from diversity: a theoretical exploration, *public administration review*, vol 64 p 529-538
- ZANNAD et STONE, (2010) Mesurer la diversité en entreprise; pourquoi et comment, *management et avenir*, no 38, p 157-175
- SABEG Y et CHARLOTIN C. (2006) La diversité dans l'entreprise ; comment la réaliser, Ed d'organisation