



ESJ Humanities

## Enjeux de la Gestion de la Diversité dans la Performance des Ressources Humaines des Entreprises

*Germain Sonkeng*

Enseignant-Chercheur, IUT-FV de Bandjoun  
Université de Dschang, Cameroun

[Doi:10.19044/esj.2022.v18n39p71](https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n39p71)

Submitted: 03 October 2022  
Accepted: 23 December 2022  
Published: 31 December 2022

Copyright 2022 Author(s)  
Under Creative Commons BY-NC-ND  
4.0 OPEN ACCESS

*Cite As:*

Sonkeng G. (2022). *Enjeux de la Gestion de la Diversité dans la Performance des Ressources Humaines des Entreprises*. European Scientific Journal, ESJ, 18 (39), 71.

<https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n39p71>

### Résumé

L'objectif de ce travail est de mettre en exergue les imbrications entre la gestion de la diversité et la performance des ressources humaines. Il aide les dirigeants d'entreprises à intégrer les variantes de la diversité dans leur politique de gestion des ressources humaines afin de rendre la main-d'œuvre plus performante. À travers une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas, les données proviennent de 34 entretiens semi-directifs menés au sein d'une entreprise de microfinance au Cameroun. À la suite d'une démarche interprétative des verbatims, les principaux résultats montrent que la performance des ressources humaines peut être améliorée grâce à la gestion de la diversité dont les enjeux sont perceptibles au niveau des pratiques de GRH telles que la rémunération et la motivation, la cohésion sociale ainsi que la compétence collective.

**Mots-clés:** Performance, Diversité, Ressources humaines, Cohésion sociale, Compétence collective

## Diversity Management and Human Resources Performance

*Germain Sonkeng*

Enseignant-Chercheur, IUT-FV de Bandjoun  
Université de Dschang, Cameroun

---

### Abstract

The objective of this work is to highlight the interrelationships between diversity management and the performance of human resources. It helps business leaders to integrate dimensions of diversity into their human resources management policy in order to make the workforce more efficient. Through a qualitative methodology based on case study, data come from 34 semi-structured interviews conducted within a microfinance company in Cameroon. Following an interpretative approach of the verbatims, the main results show that the performance of human resources can be improved thanks to a management of diversity which constitutes only a factor of equitable remuneration and motivation of employees, but also a vector of strengthening social cohesion and a foundation of collective competence.

---

**Keywords:** Performance, Diversity, Human resources, Social cohesion, Collective competence

### Introduction

Les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent. Cette situation place la performance au cœur des actions à mener pour garantir la survie. Il s'agit de la performance sur ses variantes économique, organisationnelle et humaine entre autres. Quelle que soit sa nature, la performance repose sur plusieurs facteurs parmi lesquels la diversité du capital humain. La diversité recouvre de nombreuses dimensions et les plus régulièrement traitées sont la diversité de genre, d'âge, de sexe, de niveau d'éducation et d'origine ethnique au sens de Thomas (1991) ou encore Shore et *al.* (2009). Force est de constater que certains grands groupes comme l'Oréal trouvent en la diversité une valeur fondatrice et la situent au cœur de leurs activités. Dans cette optique, la gestion de la diversité permet à ce groupe d'instaurer l'inclusion qui alimente l'innovation, car les équipes constituées de personnes d'horizons divers sont plus productives. Sous ce registre, la diversité des équipes, la mixité et le mélange des talents en constituent une clé de succès.

A l'instar de plusieurs travaux (Apitsa et Amine, 2014 ; Kamdem et Fouda, 2007; Nizet et Pichault, 2007 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Bekono Ohana, 2017), la présente étude soulève la problématique de la gestion de la

diversité de la main-d'œuvre dans les entreprises. Pour aborder cette problématique, les investigations sont menées au niveau des entreprises camerounaises, ce d'autant plus que cet environnement est caractérisé par une forte diversité de la population en termes d'ethnies. Lorsque l'on croise les principaux travaux scientifiques consacrés à l'articulation entre la gestion de la diversité et la performance des équipes, c'est la perspective économique qui est abordée de façon majoritaire. Or, appréhender les effets de la diversité sur les organisations appelle à dépasser une perspective purement financière de la performance. Toute une littérature adopte ainsi une approche sociale de la performance : elle s'intéresse principalement aux dimensions humaines de l'organisation (Caby et al., 1996). Si la littérature a montré l'importance de la gestion de la diversité pour la performance (économique, commerciale, financière, technologique) de l'organisation de façon générale, il n'en demeure pas moins que les connaissances spécifiques sur la gestion de la diversité et la performance des ressources humaines restent limitées à notre connaissance.

Bien que dans certaines configurations, la diversité peut constituer une ressource clé pour l'organisation, elle peut dans d'autres contextes, constituer un facteur d'accroissement des tensions, des rivalités et des conflictualités internes, et devenir par conséquent un frein à la performance des ressources humaines (Klarsfeld, 2010 ; Giuseppina et Chauvet, 2013). De ce fait, si d'un côté la diversité en soi est une variable susceptible de créer un avantage comparatif pour l'organisation, de l'autre côté, elle fait voler en éclat l'homogénéité de la main-d'œuvre, à divers plans (genre, âge, nationalité, religion, origine ethnico-culturelle, etc.), avec pour corollaire la naissance de contre-performances pour les ressources humaines.

En prenant appui sur la théorie des ressources et des compétences, certains travaux montrent l'impact significatif et positif de la gestion de la diversité sur l'efficacité des groupes de travail (Thomas, 1991 ; Morrison, 1992 ; Jackson, et al., 2003 ; Cox, 1993). Sous ce registre, la diversité des équipes, la mixité et le mélange des talents en constituent une clé de succès. L'intérêt du présent travail réside dans le fait qu'il s'inscrit à la suite desdites recherches pour essayer d'enrichir les connaissances sur les imbrications possibles entre la gestion de la diversité et la performance des ressources humaines des entreprises camerounaises. Celles-ci exercent leurs activités dans un contexte particulièrement marqué par la présence d'environ 250 ethnies vivantes, regroupées en 5 aires culturelles : Grassfield, Sawa, Fang-Beti, Soudanais, Soudano-sahélien (Aplitsa et Amine, 2014). L'étude essaie de répondre au questionnement suivant : *Quels sont les enjeux de la gestion de la diversité dans la performance des ressources humaines ?*

Les éléments de réponse à ce questionnement sont obtenus à l'aide d'une étude empirique menée au sein d'une entreprise camerounaise ; avec pour objectif de mettre en exergue les enjeux de la gestion de la diversité au niveau de la performance des ressources humaines. Pour y arriver, le travail est organisé autour de l'approche théorique qui expose les concepts de l'étude et les travaux antérieurs y ayant porté (1). Par la suite, le cadre méthodologique précise successivement l'orientation épistémologique et l'échantillonnage, la technique de recueil et d'analyse des données (2). La présentation et la discussion des résultats (3) précèdent la conclusion générale.

## **1. Cadre théorique**

Le cadre théorique permet d'apporter successivement un éclairage sur les concepts de l'étude et sur les travaux antérieurs ayant porté sur la gestion de la diversité et la performance des ressources humaines.

### **1.1. Approche conceptuelle**

L'approche conceptuelle se focalise sur les concepts de diversité, de gestion de la diversité et de performance des ressources humaines.

#### **- Diversité et gestion de la diversité**

La diversité est un outil de lutte contre les discriminations, contre les différences de traitement injustifiées, elle n'est pas affaire de compassion, mais d'un intérêt bien compris (Vatteville, 2009). Cette définition loin d'être anodine, met en évidence l'importance juridique et économique de la notion de diversité. Le phénomène économique de la diversité se traduit généralement par un impact sur la performance des entreprises. Mais, elle ne nous donne pas des informations sur le contenu étymologique de ce mot.

Selon Annie et Rejane (2010), « diversité » provient du mot latin *diversitas* et qualifie l'état de ce qui est divers. Ce dernier terme est emprunté au mot *diversus* qui signifie « qui est en sens opposé ». Plus étroitement liée à son étymologie comme l'indiquent ces derniers auteurs, « *la diversité désigne aussi les différences au sens de divergence d'écart, d'apposition* ».

Le guide pratique de la gestion de la diversité en emploi publié par la Direction Régionale des Emplois-Québec de Montréal (2005), indique que la diversité est un terme utilisé pour parler des différences et des similarités entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, l'âge, la race, le physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'éducation, la langue (Cascio, 1995). Les travaux de Garner-Moyer (2006) classent les critères de diversité en deux grandes catégories : les attributs observables (âge, sexe, origine) et les attributs non observables (orientation sexuelle, convictions religieuses, origine sociale). Il ressort de ces travaux que la gestion de la diversité est une ressource organisationnelle qui intéresse fortement les directeurs des ressources humaines. Pour IMS (2010), la gestion de la

diversité consiste à reconnaître et valoriser les différences individuelles comme un atout pour la performance de l'entreprise. C'est ainsi que le plus souvent, les enjeux de la diversité pour l'entreprise portent sur la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre, l'attraction et la rétention des talents, le renforcement de la fierté d'appartenance et l'implication des salariés, l'amélioration des capacités d'adaptation et d'innovation, le développement d'une culture managériale inclusive, respectueuse de tous. D'après Garner-Moyer (2006), gérer la diversité c'est renouveler et accroître le bassin des ressources humaines dans l'entreprise. De plus, ledit auteur soutient que gérer la diversité est vu par beaucoup d'employeurs comme un outil de gestion des ressources humaines grâce au renforcement d'une entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa place. Les travaux de cet auteur aboutissent à la conclusion selon laquelle gérer la diversité c'est prendre en compte la diversité des personnes alors même qu'elles sont hétérogènes.

**- *Performance des ressources humaines : une résultante des indicateurs de capital humain***

Dans la littérature, le concept de « *Performance* » est polysémique et indifféremment assimilé à l'efficacité, à l'efficience, au rendement et à la productivité. Ce concept est emprunté aux domaines du sport et des concours, où la performance est synonyme d'exploit, de succès, de prouesse. Il est couramment utilisé aussi dans les milieux organisationnels et reste cependant assez ambigu à partir du moment où il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise. Même si depuis les années 1980, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et *al.*, 1999 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999), la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective. Elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif (Bessire, 1999). Plusieurs recherches se focalisent la plupart du temps sous un angle financier et réduisent le concept de performance à la seule dimension financière (Bourguignon, 1995). Par conséquent, la performance définie en termes financiers ne suffit plus (Kaplan et Norton, 1996).

En prenant en compte la dimension *Ressources Humaines*, les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators dans le système anglo-saxon) traduisent l'efficacité des processus et la performance des ressources humaines renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise grâce aux pratiques de GRH efficaces et efficientes. Ces pratiques sont dites innovantes et se rapportent à la rémunération et à la motivation, à la cohésion sociale (communication, gestion des effectifs) et à la compétence collective (Som et Cerdin, 2005). Elles permettent de percevoir l'efficacité des

processus RH (Imbert, 2007) et sont mobilisées comme cadre d'analyse dans notre étude. Dans le même ordre d'idées, pour piloter la performance des ressources humaines, les indicateurs de capital humain sont utilisés (Gates, 2004) et certains auteurs (Boudreau et Ramstad, 2003) en proposent trois catégories : les indicateurs d'efficacité qui concernent essentiellement les coûts et la productivité des activités de Gestion des Ressources Humaines (GRH), les indicateurs d'efficacité qui s'intéressent à l'efficacité des programmes de GRH à développer les compétences, la motivation et l'attitude des salariés, de même que les indicateurs d'impact qui mesurent l'effet des processus et programmes de GRH sur la performance de l'organisation.

## **1.2. Gestion de la diversité et performance des ressources humaines : une relation contrastée**

La charte de la diversité préconise l'optimisation de la gestion des ressources humaines en précisant que la gestion de la diversité conduit à une optimisation des compétences et favorise l'implication des salariés. La majorité des travaux ayant porté sur la gestion de la diversité a mis l'accent sur la dimension culturelle de la diversité. Ainsi, l'hétérogénéité des identités culturelles peut générer une amélioration de la qualité de la décision prise, avec les conséquences de cette amélioration sur la performance des ressources humaines. La différence individuelle et la diversité qui en découle sont alors appréhendées comme des opportunités d'apprentissage et d'enrichissement collectifs, l'un et l'autre générateur de performance. La diversité, à travers l'hétérogénéité des identités culturelles qu'elle permet, est un levier de performance sous réserve de la qualité des interactions entre les personnes.

Bien que les résultats d'études empiriques testant l'impact d'une ou de plusieurs dimensions de la diversité sur la performance des organisations brillent par leur hétérogénéité comme le dévoilent les méta-analyses de Jackson et *al.* (2003) et Mc Mahon (2010), un début de convergence se fait jour entre chercheurs en stratégie et GRH quant à l'importance de la diversité en tant que facteur potentiel et conditionnel d'accroissement de la performance des entreprises (Giuseppina et Chauvet, 2013). Pour ces derniers, depuis quelques décennies, l'accroissement de la diversité au sein de l'entreprise constitue l'un des défis majeurs du management moderne de par ses implications tant sur les processus de gestion des ressources humaines (recrutement, sélection, mobilisation du capital humain et fidélisation des collaborateurs) que sur les dynamiques organisationnelles. A cet égard, l'affirmation de l'impact positif de la diversité des équipes sur leur performance constitue une croyance managériale aux accents performatifs.

C'est ainsi qu'en favorisant un brassage de perspectives et d'opinions, la diversité profiterait à la performance des RH en stimulant la créativité, la

capacité prospective, la réactivité et l'adaptabilité. Dans le même ordre d'idées, l'étude pionnière de Cox et Blake (1991) a démontré l'existence d'un effet robuste et positif de la diversité sur la compétitivité. De même, la littérature en management interculturel a mis en relief l'impact positif de la diversité sur la créativité des équipes-projets. Si certains travaux ont dévoilé l'existence à court terme d'effets négatifs de la diversité sur la performance des équipes, traduisant ainsi des phénomènes d'incommunicabilité, d'incompréhension réciproque et de crispation identitaire, les recherches de Watson et *al.* (1993) et Jackson et *al.* (2003) ont souligné qu'à long terme, les équipes diverses affichent une performance supérieure aux équipes homogènes de par un supplément de créativité (Giuseppina Bruna et Chauvet, 2013).

Selon Robertson (2012), le management de la diversité contribuerait à améliorer le processus de recrutement des profils les plus pertinents, à réduire les coûts organisationnels du turn-over, à accroître la motivation et la satisfaction professionnelle des salariés, à faciliter la gestion des problèmes stratégiques. La gestion de la diversité apparaît comme un moyen d'atteindre les objectifs de l'entreprise : c'est pourquoi on parle de « performances humaines » (Garner-Moyer, 2006). L'idée sous-jacente au *business case* de la diversité est 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.

Cependant, la diversité peut a contrario être source d'incompréhensions, de tensions et de dysfonctionnements. Dès lors que l'hétérogénéité d'une équipe est dans un premier temps porteuse d'un déficit de socialisation, elle peut générer de la lenteur et une réduction de son efficacité. De ce fait, la diversité comme frein à la performance des ressources humaines renvoie essentiellement aux conflits qui peuvent naître des chocs entre les individus, aussi différents soient-ils et qui sont présents dans la même organisation. Pour Hellriegel et *al.* (1992), le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouvent des individus dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. Suite aux différends et incompatibilités des caractères entre ces individus, le conflit organisationnel provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par l'organisation de l'entreprise (Marsan, 2010).

## **2. Cadre méthodologique**

Les différentes articulations du cadre méthodologique concernent l'orientation épistémologique et l'échantillonnage, ainsi que le recueil et la technique d'analyse des données.

## 2.1. Orientation épistémologique et échantillonnage

Notre recherche s'inscrit plus dans un champ interprétativiste qui tente de comprendre une réalité selon Perret et *al.* (2012). La réalité ici concerne le lien entre la gestion de la diversité et la performance des ressources humaines. Ce positionnement est d'autant plus pertinent que l'interprétativisme privilégie la compréhension avec pour critère de validité l'empathie liée à l'appropriation du langage des acteurs (Perret et Séville, 2007).

Pour atteindre notre objectif, un travail à visée exploratoire, a mobilisé une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas (Yin, 2009 ; Plane, 1999). Ce choix est motivé par différents aspects :

- l'une des caractéristiques des données qualitatives est leur « richesse » et leur caractère englobant. De telles données produisent des descriptions denses et nichées dans un contexte (Miles et Huberman, 2003) ;
- la densité des informations qu'il faut prendre en compte (Langley, 1997) afin de comprendre le rôle de la gestion de la diversité dans la performance des ressources humaines ;
- l'intérêt pour le chercheur de développer les méthodes qualitatives qui privilégient la compréhension des phénomènes, plus que les techniques quantitatives orientées vers la généralisation (Gratacap et le Flanchec, 2011).

Le travail empirique est effectué sur un échantillon de taille réduite, sans aucune volonté de représentativité statistique, mais en donnant le privilège à la pertinence de la structure de la population étudiée (Evrard et *al.*, 1997). Cet échantillon est constitué des individus de tous niveaux hiérarchiques confondus. Cette composition a l'avantage de faire représenter toutes les catégories d'acteurs selon la structure organisationnelle de Mintzberg (1989). Pour des échantillons réduits, cette méthode donne d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste (Thiétart, 2003).

Concernant le choix de l'entreprise objet de l'étude, il s'agit d'une entreprise de transfert d'argent et de microfinance à capitaux 100% camerounais de plus de 04 milliards de francs CFA, créée à la fin des années 90 et exerçant ses activités aussi bien au Cameroun que dans plusieurs autres pays africains, avec un personnel très diversifié composé de camerounais et d'expatriés. Elle est considérée comme l'un des fleurons de la microfinance au Cameroun. La synthèse de l'échantillon est présentée au tableau de l'annexe 2.

## 2.2. Recueil et analyse des données

Les données sont collectées par entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide construit autour des principaux thèmes (annexe 1). En privilégiant la

pertinence de la structure de la population étudiée par rapport à la représentativité statistique (Evrard et al., 1997), l'étude a porté sur un total de 34 entretiens d'une durée moyenne de 30 minutes chacun, menés sur la période de Mars à Avril 2022. Les entretiens ont eu lieu sur les sites de travail des individus, et parfois en dehors de leurs services. Ils ont été complétés par des échanges informels avec le chercheur lors de ses passages sur le terrain. Les employés dans l'ensemble, se sont montrés réticents pour l'enregistrement des discours et, ont plus opté pour les échanges verbaux accompagnés de prises de notes rapides, validées à la fin par les répondants.

Bien que la prise de notes génère un travail lourd et fastidieux, les entretiens nous ont permis de collecter un matériau assez dense en termes d'informations recueillies. Cette démarche nous plonge d'emblée dans l'analyse qui est essentiellement basée sur une logique interprétative des verbatims (Sanséau, 2015). Elle se fait selon la méthode de l'analyse de contenu thématique (Glaser et Strauss, 1967), qui nous permet de découper les informations brutes par thèmes. L'analyse de contenu thématique a été effectuée manuellement (Simen, 2017). Cette pratique nous amène à capter dans les discours des répondants tout ce qui a trait à la gestion de la diversité ainsi que ses enjeux au niveau de la performance des RH, et à nous focaliser plus sur les perceptions des employés qu'à la fréquence d'apparition des thèmes. Ainsi, l'approche interprétative et donc compréhensive, trouve tout son sens (Leger-Jarniou et Kalousis, 2015). En parcourant plusieurs fois l'intégralité des discours, une lecture approfondie a été indispensable pour sélectionner les verbatims qui entrent en droite ligne dans l'objet de l'étude.

### **3. Présentation des résultats et discussion**

La diversité dans la structure étudiée recouvre de nombreuses dimensions parmi lesquelles le genre, l'âge, l'origine ethnique, le niveau d'éducation, la religion. La gestion de la diversité en question a des implications au niveau des pratiques de GRH énoncées comme cadre d'analyse.

#### **3.1. Présentation et analyse des résultats**

Les enjeux de la gestion de la diversité portent sur plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines : rémunération et motivation des employés, cohésion sociale et compétence collective.

##### **3.1.1. La gestion de la diversité comme facteur de rémunération équitable et d'accroissement de la motivation des employés**

De l'avis des employés, le système de rémunération est d'autant plus équitable qu'il prend en compte les divergences de profils. Pour ces derniers, le niveau d'éducation est pris en compte dans la rémunération. C'est ce qui justifie également les différences de salaire entre les employés ayant des

niveaux d'éducation différents. L'équité dans la rémunération instaure une certaine proportionnalité dans la rémunération en alignant les salaires aux diplômes des employés. Dans cette logique, les répondants sont conscients de ce que les employés ayant les diplômes les plus élevés perçoivent aussi une rémunération consistante.

La diversité d'origine se fait également ressentir dans la rémunération à partir du moment où les employés expatriés sont reconnus comme tels et obtiennent une rétribution conséquente. Néanmoins, il conviendrait de noter qu'il s'agit ici d'un cas atypique dès lors que la grande masse de salariés est essentiellement constituée de travailleurs camerounais. De ce fait, observer la prise en compte de la diversité d'origine dans la rémunération sur un cas d'employé expatrié est assez réducteur de la réalité.

Par ailleurs, l'équité dans la rémunération tient à la non-discrimination entre les travailleurs de sexes différents, ce qui a pour corollaire un certain accroissement de la motivation des employés. Dans ce cas, la rétribution se fait sur la base du service rendu en fonction du poste occupé. Il convient tout de même de noter un certain malaise manifesté par l'un des répondants qui estime que les travailleurs de sexe masculin sont plus assidus que leurs collègues de sexe féminin, ce qui remet quelque peu en cause l'équité dans la rémunération.

Pour garantir une meilleure visibilité des enjeux de la gestion de la diversité sur la rémunération et la motivation comme pratiques de GRH, certains extraits de verbatims issus des discours des répondants sont reportés dans le tableau suivant :

**Tableau 1.** Gestion de la diversité et Rémunération

<b>Pratiques de GRH impactées</b>	<b>Éléments de gestion de la diversité</b>	<b>Extraits de verbatims illustratifs</b>	<b>Fonctions des interviewés</b>
Rémunération et Motivation	Niveau d'éducation	<i>Pour moi, je ne me plains pas de mon salaire. Je crois qu'il en est de même pour la majorité de mes autres collègues. J'ai un BTS et je perçois un salaire conséquent. Mon supérieur direct a un master et les agents qui travaillent sous ma coordination ont pour certains un bac, ou un peu moins. Mais toujours est-il que sur toute la ligne, chacun perçoit ce qu'il mérite</i>	Agent commercial
		<i>...je sais que je n'ai pas poussé les études très loin. Je suis employé à la base et le salaire qu'on me paye est conséquent. Mais, je ne me plains en aucun cas</i>	Caissier
		<i>...nos dirigeants nous traitent indifféremment dans les salaires. Que</i>	Agente commerciale

		<i>vous soyez homme ou femme, jeune ou vieux, musulman, chrétien ou quoi je ne sais, c'est votre travail qui est payé et non ce qui vous diffère de l'autre</i>	
	Origine ethnique	<i>Au moment de négocier mon contrat, j'avais mis en avant le fait que je suis congolais. La hiérarchie en a pris note et je reçois quelques primes supplémentaires. Je me suis satisfait de ce traitement puisque je parviens tant bien que mal à subvenir aux besoins de ma famille restée au pays</i>	Expatrié, Expert financier
	Sexe	<i>Je suis très motivée dans mon travail parce que dans cette entreprise, les travailleurs gagnent leurs services rendus. Je suis une femme et il n'y a aucune différence entre mon salaire et ceux de mes collègues de sexe masculin</i>	Assistante de direction
		<i>On nous paye le même salaire alors que j'arrive toujours plus tôt que les dames là. Parfois même après les pauses elles accusent quelques temps de retard pour reprendre le travail</i>	Employé back-office

Au-delà de la rémunération et de la motivation, la gestion de la diversité se fait ressentir au niveau de la cohésion sociale.

### **3.1.2. La gestion de la diversité : un vecteur de renforcement de la cohésion sociale**

Les pratiques de GRH mises en exergue au niveau de la cohésion sociale concernent la communication et la gestion des effectifs d'après la littérature.

Dans un contexte de diversité, la communication constitue le liant entre les différentes composantes de la structure du personnel. Au sein de l'entreprise étudiée, le français est la langue de travail commune à tous les employés. L'absence de barrières ethno-tribales ou de discriminations multiformes favorise un meilleur climat de travail dès lors que les informations circulent dans tous les sens.

Malgré cette primauté du français comme langue de travail, l'on note l'interférence du *pidgin*<sup>1</sup> dans les échanges d'informations entre les employés. Cette pratique vient réduire la transparence des informations, tout en créant un

<sup>1</sup> Le *Pidgin* est une langue non officielle et très répandue au Cameroun, conçue à base d'un mélange d'anglais, de français et de langues vernaculaires.

sentiment de frustration pour les employés qui n'utilisent pas cette langue dans leurs communications informelles. Cet état des faits montre à suffisance que l'utilisation d'une langue commune (le français dans le cas étudié) ne devrait pas occulter le fait que des barrières, ne seraient-ce que linguistiques, existent et entachent tout de même le processus de communication dans un contexte de diversité.

Quant à la gestion des effectifs, elle s'effectue en termes de recrutement et de licenciement. Lors des recrutements, gérer la diversité consiste à intégrer dans les effectifs, les employés aux profils assez diversifiés. A cet effet, l'entreprise étudiée dispose des travailleurs recrutés indépendamment de leurs tribus, de leur religion ou de leur genre entre autres. De plus, le critère du sexe ne constitue pas un facteur discriminant dans les recrutements. De même, les employés appartiennent aux tranches d'âge diverses. En ce qui concerne le licenciement, il est essentiellement basé sur la faute de l'employé ou sur l'insuffisance professionnelle. Les décisions de rupture de contrat ne sont pas guidées par des considérations tribales ou religieuses. La mixité du personnel s'illustre dans les propos contenus dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2.** Gestion de la diversité et cohésion sociale

Pratiques de GRH impactées	Éléments de gestion de la diversité	Extraits de verbatims illustratifs	Fonctions des interviewés
Cohésion sociale (recrutement, licenciement) et Communication	Origine ethnique ou tribu	<i>...dans le cadre du travail, chacun fait ce qu'il à faire et généralement nous tenons dans les délais. Tout ça c'est parce que la communication est bonne entre nous, si non l'on aurait toujours des blocus</i>	Directeur-Adjoint
		<i>J'ai la chance que mon collaborateur est aussi de ma tribu. Nous causons généralement le pidgin et nous nous entendons mieux. C'est lorsqu'on est en réunion par exemple, que nous parlons aussi le français</i>	Agent commercial
		<i>... il y a aussi des gens ici qui s'expriment parfois en leurs dialectes et je n'y comprends rien puisque mon origine ethnique est différente</i>	Caissier
		<i>...lors de mon entretien de recrutement, on m'avait demandé d'indiquer mon origine ethnique. Mais cela n'a pas influencé sur la décision finale de mon recrutement. Moi je suis Sawa et mes autres collègues sont tantôt Fang-Béti ou</i>	Gestionnaire de crédits

		<p><i>Grassfield<sup>2</sup>, peu importe. Nous travaillons en harmonie et c'est tant mieux pour nous-même et pour la structure</i></p> <p><i>Ici on ne peut pas te renvoyer à cause de ta tribu, puisque au moment de ton recrutement on connaît déjà tes origines ethniques. L'année dernière un collaborateur a été mis à la porte pourtant il est de la même tribu que le boss. Ce sont les retards répétés qui ont déterminé son renvoi et rien d'autre</i></p>	
	Religion	<p><i>Ma religion ne gêne personne dans cette entreprise. J'avais juste signalé à mon supérieur de m'accorder la tranche horaire de 13 heures à 14 heures pour mes grandes prières de vendredi. Je pense qu'il m'avait compris et depuis 3 ans que je suis ici, je n'ai pas eu de problème</i></p>	Agent d'entretien
	Sexe	<p><i>...le sexe de l'employé n'importe pas ici chez nous. Quand tu as la compétence nécessaire, tu occupes le poste. La machine ne comprend que les chiffres que j'introduis</i></p>	Caissière

La cohésion sociale et la communication examinées jusqu'à présent constituent des catalyseurs pour la compétence collective.

### 3.1.3. La gestion de la diversité comme socle de la compétence collective

La compétence collective se matérialise à travers les indicateurs tels que la coordination des tâches, la coopération entre les employés et la complémentarité des compétences. Au sein de la structure étudiée, la coordination des tâches est basée sur un mécanisme d'ajustement mutuel. En situation professionnelle, ce mécanisme permet aux employés de procéder par des échanges informels au cours desquels ils se définissent les meilleurs rapports de travail. Cet ajustement est dû à la confiance interpersonnelle établie entre les employés qui se concertent en cas de besoin dans une situation

<sup>2</sup>Sawa, Fang-Béti, Grassfield désignent certains grands groupes ethniques au Cameroun (Apitsa et Amina, 2014).

concrète de travail. Dans le cas présent, les individus interrogés sont non seulement issus de différentes tribus, mais appartiennent à des tranches d'âge différenciées.

La coopération se manifeste en termes de relation gagnant-gagnant entre les travailleurs. La confiance interpersonnelle renforce la coopération qui s'établit au-delà des barrières ethnico-tribales. L'origine ethnique ici n'a pas d'impact significatif et l'employé met en avant son intérêt à chaque fois qu'il fait confiance à son collaborateur. C'est à ce niveau que se construit la relation gagnant-gagnant entre les individus en situation professionnelle. La dynamique de confiance mutuelle construite entre les travailleurs aboutit au relèvement de la compétence collective du groupe. Dans la même lancée, l'on note un climat de travail dans lequel les individus mettent au second plan leurs origines ethniques dans les relations professionnelles.

**Tableau 3.** Gestion de la diversité et Compétence collective

Pratiques de GRH impactées	Éléments de gestion de la diversité	Extraits de verbatims illustratifs	Fonctions des interviewés
Compétence collective : coordination des tâches, coopération entre les employés, complémentarité des compétences	Origine ethnique ou tribu	<i>...les opérations comptables sont très délicates et tu dois solliciter ton collaborateur, peu importe son origine ou sa tribu, pour te rappeler certaines petites notions. Si non tu peux commettre une erreur fatale. Mais dans l'ensemble, notre service s'en sort bien et le chef de service l'a dit lors de la dernière réunion</i>	Comptable
		<i>Mon collègue de la caisse B est Sawa et moi par contre je suis Fang-Béti. Mais lorsque je vais m'absenter, je lui montre juste le dernier état de la caisse et il continue sans problème, et c'est réciproque</i>	Caissier
	Age	<i>Quand j'ai une information qui m'échappe, je me renseigne chez mon jeune collègue. Il est très jeune, mais peu importe son âge. Je sais que lorsque nous nous concertons mutuellement, notre compétence s'en trouve toujours relevée</i>	Chef service financier

	Sexe et Religion	<i>lorsque nous coopérons, nous réfléchissons sur les sujets, nous trouvons nos intérêts et nous nous acceptons mutuellement. La diversité à mon avis qu'elle concerne nos sexes ou nos religions, nous permet plutôt de nous enrichir et d'être collectivement plus forts</i>	Agent commercial
--	------------------	--	------------------

### 3.2. Discussion des résultats

Bien que la diversité d'origine soit perceptible au niveau de la politique de rémunération, force est de constater qu'elle concerne uniquement les expatriés. De ce fait, les employés nationaux sont rémunérés selon les mêmes grilles salariales. Il en est de même pour certaines dimensions (genre, âge, religion) qui ne sont pas prises en compte comme critères de rémunération, ce qui renforce de degré d'équité dans la rémunération. Vue sous l'angle de la rémunération et de la motivation des employés, la gestion de la diversité permet de désamorcer les conflits organisationnels. Il s'agit des conflits issus de la structure hétérogène de la force de travail et qui correspondent à une situation dans laquelle se trouvent les individus dont l'objectif, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer (Helriegel et al., 1992).

Toutefois, une rémunération équitable ne devrait pas occulter d'autres sources de motivation mises en relief dans les études pionnières. De ce point de vue, l'accroissement de la motivation des employés est subordonné non seulement à l'équité dans la rémunération, mais également à d'autres facteurs tels que l'enrichissement du travail ou encore la progression individuelle au sens de Herzberg (1971).

Par ailleurs, une bonne gestion des effectifs et une communication assainie concourent au renforcement de la cohésion sociale qui est elle-même tributaire d'une gestion de la diversité qui favorise l'inclusion sociale et le respect des différences entre les individus. Sous ce registre, la diversité des équipes, la mixité et le mélange des talents constituent une clé de succès à partir du moment où l'impact significatif et positif de la diversité sur l'efficacité des groupes de travail est démontré (Thomas, 1991 ; Jackson et al., 1992, Cox, 1993).

Cependant, il convient de mentionner que la fluidité de la communication ne devrait pas occulter l'existence de quelques signes de réticence observés chez certains employés dans les échanges d'informations en situation de travail. Ce comportement de réticence est nourri par les barrières ethnoculturelles et c'est à ce niveau que la diversité peut être une

source d'incompréhensions, de tensions et de dysfonctionnements (Verrier, 2012).

Relativement à la compétence collective, si certains travaux ont dévoilé l'existence à court terme d'effets négatifs de la diversité sur la performance des équipes, les recherches de Watson et *al.* (1993) et Jackson et *al.* (2003) ont souligné qu'à long terme, les équipes diverses affichent une performance supérieure aux équipes homogènes de par un supplément de créativité.

En tout état de cause, la gestion de la diversité loin d'être un contrepoids pour la performance des ressources humaines, permet au contraire de regrouper en un seul lieu les individus diversifiés dans leurs profils et contribue au relèvement de la compétence collective des employés, ceci à travers la complémentarité des compétences, la coopération entre les employés et la coordination des tâches comme principal mécanisme d'ajustement mutuel au sens de Mintzberg (1989).

## **Conclusion**

La présente contribution a mis en exergue les enjeux de la gestion de la diversité dans la performance des ressources humaines des entreprises. Pour y arriver, nous avons mobilisé une littérature consistante qui a permis d'apporter de précisions définitionnelles aux différents concepts et de passer en revue les travaux antérieurs y relatifs. À travers une étude qualitative basée sur une collecte de données par entretiens, il ressort de l'analyse interprétative de verbatims que la gestion de la diversité améliore la performance des ressources humaines. Les enjeux de la gestion de la diversité en question ont porté essentiellement sur les pratiques de GRH ciblées comme cadre d'analyse dans la littérature. Ces pratiques se rapportent à la rémunération et à la motivation des employés, à la cohésion sociale et à la compétence collective. Dès lors, il apparaît que la gestion de la diversité est un générateur de performance des ressources humaines, ce d'autant plus que la diversité constitue beaucoup plus une source d'opportunités d'apprentissage et d'enrichissement collectif, malgré les différences individuelles entre les employés. Malgré l'hétérogénéité des résultats d'autres études ayant porté sur les liens entre la diversité et la performance, notre contribution permet de relever un double intérêt de la gestion de la diversité : elle désamorce les conflits organisationnels d'une part, et renforce la cohésion sociale d'autre part. À partir de ce moment, l'on note la nécessité de rechercher les causes de certains conflits organisationnels beaucoup plus dans les préjugés sociaux que dans les différences individuelles issues de la diversité du personnel.

Cependant, notre travail comporte un certain nombre de limites. En premier lieu, certaines caractéristiques de la diversité n'ont pas été étudiées. En second lieu, l'étude porte sur une seule entreprise, ce qui réduit la

possibilité d'extension des résultats. Ces limites constituent en même temps des pistes d'investigation enrichissantes. De ce fait, les perspectives de recherches futures pourraient porter sur la prise en compte d'autres caractéristiques de la diversité telles que le handicap, l'orientation sexuelle ou encore l'obésité qui sont de nos jours autant de motifs d'exclusion sociale au sein des entreprises. Par ailleurs, l'extension de l'étude à d'autres entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité pourrait en accroître la portée pour un souci de généralisation des résultats.

### References:

1. Annie, J. & Rejane, S. (2010). *La diversité : sans droit ni obligation*. Revue de l'OFCE, Presses de Sciences po, 167-195.
2. Bekono Ohana, S.M. (2017). *Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain*. XXVI<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique, 1-18.
3. Bescos, P., Veran, L. & Raviart, D. (1999). *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*. L'harmattan.
4. Bessire, D. (1999). *Définir la performance*. Association francophone de comptabilité.
5. Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2003). *Strategic industrial and organisational psychology and the role of utility analysis models*; in W.C. Borman, D. R., Klimoski, R.J. (Eds). *Handbook of psychology*, (12), 193-221.
6. Bourguignon, A. (1995). *La performance, essais de définition*. Revue française de comptabilité. (269), 60-65.
7. Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. Presses universitaires de France.
8. Caby, J., Clerc-Girard, M.F. & Koehl, J. (1996). *Stratégie et finance : le processus de création valeur*. Revue française de gestion. 108, 49-56.
9. Cascio, F.W (1995). *Managing human resources, productivity, quality of work life, profits*. McGraw Hills, New York.
10. Cox, T. (1993). *Theory, research and practice, San francisco*. Berrett-Koehler publishers, p. 314.
11. Cox, T. & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: implications for organisational competitiveness*. *The executive*, (5), 45-56.
12. Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V. & Picq, T. (2014). *La compétence collective dans le contexte de la globalisation*.
13. Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (1997). *Market-Etudes et recherches en marketing*, 2<sup>ème</sup> Ed., Nathan, Paris.
14. Garner-Moyer, H. (2006). *Gestion de la diversité et enjeux de GRH*. *Management et avenir*, 7(1), 23-42.

15. Gates, S. (2004). *Measuring more than efficiency : the new role of human capital metrics*. The conference board.
16. Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*. 3(2). 145-165.
17. Giuseppina, B. & Chauvet, M. (2013). *La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif*. *Management international, Hors-série (17)*, 70-84.
18. Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago IL: Aldine.
19. Gratacap, A. & Le Flanchec, A. (dir.) (2011). *La confiance en gestion: un regard pluridisciplinaire*, DeBoeck, p. 232.
20. Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R.W. (1992). *Management des organisations*. De Boeck Université.
21. Herzberg, F. (1971). *Work and the nature of man*. Entreprise moderne d'édition.
22. Imbert, J. (2007). *Les tableaux de bord RH: Construire, mettre en oeuvre et évaluer le système de pilotage*. Eyrolles publications.
23. Jackson, S.E., Joshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). *Recent research on team and organizational diversity*. *Journal of management*, 29 (6), 801-830.
24. Kamdem, E. & Fouda Ongodo, M. (2007). *Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique*. *Revue Gestion* 2000 (1), 33-58.
25. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Translating strategy into action*. Harvard business school press.
26. Klarsfeld, A. (2010). *International handbook on diversity management at work: country perspectives on diversity and equal treatment*. Edward Elgar publishing, p.360.
27. Langley, A. (1997). *Stratégie d'analyse des données processuelles*. *Recherches qualitatives*, (17), 206-231.
28. Larry, K. (1993). *Cultural diversity's impact, on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups*. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
29. Lebas, M. (1995). *Oui, il faut définir la performance*. *Revue française de comptabilité*. 66-71.
30. Leger-Jarniou, C. & Kalousis, G. (2015). *La boîte à outils de la création d'entreprise*. 3<sup>ème</sup> Ed. Dunod.
31. Marsan, C. (2010). *Gérer et surmonter les conflits*, 2<sup>ème</sup> Ed. Dunod, p.288.

33. Mc Mahon, A.M. (2010). *Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance*. 2000-09. Journal of diversity management, 5(2), 37-48.
34. Miles, M. & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. DeBoeck Supérieur, p.632.
35. Mintzberg, H. (1989). *Le management, Voyage au centre des organisations*. Les éditions d'Organisations, 1989.
36. Morrison, A. M. (1992). *The new leaders : guidelines on leadership diversity in America*. Jossey-Bass management series, p. 309.
37. Nizet, J. & Pichault, F. (dir.) (2007). *Les performances des organisations africaines, pratiques de gestion en contexte incertain, l'Harmattan*.
38. Perret, G., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, 2<sup>ème</sup> Edition*.
39. Perret, V. & Séville, M. (2007). *Fondement épistémologique de la recherche*. In *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 13-33.
40. Plane, J. M. (1999). *Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations*. Revue française de gestion, 44-53.
41. Robertson, Q. (2012). *Management et inclusion : the case of USA*. Cycle de conférences management et diversité : comparaisons internationales, Chaire Management et diversité, fondation Dauphine.
42. Sanseau, P (2005). *Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel*. Recherches qualitatives, 2(25), 33-57.
43. Shore, L., Chung, H.B., Dean, M. & Sing, G. (2009). *Diversity in organisations : where are we now and where are we going ?* Human resource management review, (19), 117-133.
44. Simen, S. (2017). *Pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité », Communication à la XXVIème conférence de l'AIMS*.
45. Som, A. & Cerdin, J. (2005). *Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? Une étude exploratoire*. Gestion 2000, (2), 143-159.
46. Tidjani, B. & Kamdem, E. (2010). *Gérer les RH en Afrique entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. EMS.
47. Thietart, R. (2003). *Méthode de recherche en management, 2<sup>ème</sup> Ed*. Dunod.
48. Thomas, R.R. (1991). *Beyond race and gender unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New york. Amacom, p.189.

50. Vateville, E. (2009). *La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance*. Management et avenir, 28(8), 408.
51. Verrier, G. (2012). *Faire de la diversité une source de performance pour l'entreprise*. Identité RH.
52. Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelson, L. K. (1993). *Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups*. Academy of Management Journal, 36 (3), 590-602.
53. Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4<sup>th</sup> Revised edition, Sage Publications Inc.

## Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien (thèmes discutés mettant en avant la gestion de la diversité et les pratiques de gestion des ressources humaines)

- 1- Perception de la gestion de la diversité dans l'entreprise.
- 2- Gestion de la diversité et pratiques de gestion des ressources humaines, notamment :
  - compétences de la main-d'œuvre ;
  - rémunération ;
  - motivation des employés ;
  - gestion des effectifs (recrutement et licenciement);
  - communication ;
  - coordination des tâches ;
  - coopération entre les employés ;
  - complémentarité des compétences.

## Annexe 2 :

Tableau: Structure synthétique de l'échantillon

Année de création	1997
Secteur d'activité	Transfert d'argent et microfinance (ouverture de comptes, collecte de l'épargne, octroi de microcrédits)
Lieu de collecte	Douala (Ville de mixité par excellence)
Nombre d'entretiens réalisés	34
Période d'investigation	Mars et Avril 2022