



SONKENG Germain
Enseignant-Chercheur
Université de Dschang
Cameroun
gsonkeng2001@yahoo.fr



GNIGNINDIKOUP Issoufa
Enseignant-Chercheur
Université de Dschang
Cameroun
yousseufamalum@yahoo.fr



DUDJO YEN G. Boris
Enseignant-Chercheur
Université de Dschang
Cameroun
yemboris@yahoo.fr

LES DÉTERMINANTS DE LA DIVERSITÉ DANS LA GRH DES TPE CAMEROUNAISES: ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

Résumé: L'objectif de la présente contribution est de ressortir les éléments susceptibles de justifier la pratique de la diversité dans la GRH au sein des Très Petites Entreprises (TPE) camerounaises. Les données proviennent de 205 TPE et sont analysées à l'aide du logiciel Stata 15. A la suite des analyses descriptives, des tests d'indépendance de Pearson-Chi2 et de la régression linéaire, les résultats mettent en relief les éléments suivants comme déterminants de la diversité dans la GRH des TPE: performance organisationnelle, performance sociale, performance économique, réputation politique, attraction et rétention des talents, capacité d'innovation, culture managériale inclusive. Bien que ce travail ne prend pas en compte toutes les variantes de la diversité, les propriétaires/dirigeants intègrent dans leur politique de GRH les facteurs tels que l'âge, le sexe, le niveau de scolarisation, le type de formation, le nombre d'ethnies et la langue de travail.

Mots clés: Diversité, Gestion de la diversité, Gestion des Ressources Humaines, Très Petites Entreprises.

Abstract: The objective of this contribution is to bring out the elements likely to justify the practice of diversity in Human Resource Management (HRM) within cameroonian very small businesses. The data come from 205 very small enterprises and are analyzed using the Stata 15 software. Following descriptive analyzes, Pearson-Chi2 independence tests and linear regression, the results highlight the following elements as determinants of diversity in HRM of very small businesses: organizational performance, social performance, economic performance, political reputation, attraction and retention of talent, capacity for innovation, inclusive managerial culture. Although this work does not take into account all the variables of diversity, the owners/managers integrate into their HRM policy factors such as age, sex, level of education, type of training, number of ethnicities and job language.

Key words: Diversity, Diversity Management, Human Resources Management, Very Small Businesses.

INTRODUCTION

L'économie camerounaise repose essentiellement sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en général et sur les Très Petites Entreprises (TPE) en particulier, qui représentent plus de 75% du tissu économique (Institut National de la Statistique, 2009). Les entreprises actuelles évoluent dans un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent et la question de la diversité constitue l'une des préoccupations majeures en matière de recherche. A ce titre, il est important pour les entreprises quelle que soit leur taille de gérer cette diversité, même lorsque les frontières de l'entreprise ne dépassent pas le cadre d'un pays.

Plusieurs études se sont penchées sur la diversité qui recouvre de nombreuses dimensions et les plus régulièrement traitées sont la diversité de genre, la diversité des âges, la diversité des croyances, la diversité des origines (sociale, ethnique, culturelle), toujours est-il que les déterminants de la diversité sont rattachés à l'individu. Ainsi, la diversité présente des enjeux en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Au regard de l'importance accordée à la diversité des RH, les propriétaires/dirigeants des TPE camerounaises font face au défi de la gestion de la diversité. Cette gestion de la diversité trouve une fois de plus tout son sens dans un environnement multiculturel comme le Cameroun qui compte environ 240 ethnies d'après Kamdem et Fouda (2007). Les TPE connaissent ainsi une double contrainte. D'une part, elles évoluent dans un contexte marqué par un foisonnement des cultures et d'autre part, elles connaissent un très faible nombre d'employés lié à leur taille réduite. C'est ainsi que le risque de céder au phénomène de l'exclusion devient important dans les TPE. Les études antérieures ayant abordé les questions de diversité ont porté essentiellement sur les grandes entreprises et ont surtout tenté de dégager les impacts de la diversité sur la performance de l'entreprise. La présente contribution s'intéresse à la problématique de la gestion de la diversité non plus au niveau des grandes entreprises et/ou de tailles moyennes, mais au niveau des TPE caractérisées surtout par leur taille très réduite en termes de nombre d'employés et de chiffre d'affaires (CA). Son originalité et sa principale richesse résident dans le fait qu'elle essaye de montrer dans quelle mesure les TPE malgré leur taille réduite, peuvent autant que les grandes entreprises pratiquer la diversité. Dès lors, les questions auxquelles cette étude cherche à apporter des éléments de réponse sont les suivantes :

- *Les TPE pratiquent-elles la diversité dans leur GRH?*

- *Quels sont les déterminants de la diversité dans la GRH au sein des TPE?*

L'objectif principal est d'identifier des indicateurs susceptibles de justifier la pratique de la diversité au sein des TPE. Ceci est d'autant plus préoccupant que 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 GRH que sur les dynamiques organisationnelles (Richard, 2000). Pour atteindre l'objectif, le travail est organisé autour du cadre théorique, suivi du cadre méthodologique et de la présentation et discussion des résultats.

1- Cadre théorique: approche conceptuelle et enjeux de la gestion de la diversité pour les TPE

1.1- Approche conceptuelle

Il est question d'examiner ici les concepts de diversité et de TPE.

Le concept de Diversité

Selon le guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi publié par la Direction Régionale des Emplois-Québec de Montréal (2005), la diversité est un terme utilisé pour parler des différences et des similarités entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, le physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue (Cascio, 1995). Garner-Moyer (2006) classe 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 est possible de classer les caractéristiques de la diversité comme l'indique en annexe le tableau de classification des caractéristiques de la diversité selon Peretti (2007).

En contexte africain plus généralement, plusieurs études se sont penchées sur la diversité et beaucoup plus sur la diversité ethnoculturelle. Nous faisons ici référence aux travaux de Tidjani (1995), Fouda Ongodo (2004), Houkou (2009). Toute entreprise soucieuse de sa performance doit selon Kamdem et Fouda (2007), intégrer la diversité culturelle dans ses pratiques managériales.

La Très Petite Entreprise: une conception pluridimensionnelle¹

En contexte occidental et africain, le concept de Petite Entreprise en général et de Très Petite Entreprise en particulier a fait l'objet de nombreux travaux au regard de la présence croissante de ce type d'entreprise. D'après Um-Ngouem (2006), la TPE est définie à partir des caractéristiques tant quantitatives que qualitatives :

Relativement aux caractéristiques quantitatives, plusieurs critères ont été utilisés pour définir la TPE (CA, valeur ajoutée, capital, effectif). Il s'agit des critères qui varient en fonction des pays, avec l'effectif du personnel comme étant le critère le plus utilisé. C'est ainsi que le Bureau International du Travail (2003) définit la TPE en Afrique comme étant une entreprise dont l'effectif est compris entre 1 et 4 employés.

Quant aux caractéristiques qualitatives, certains auteurs tels que Mamboundou (2003) considèrent les petites entreprises en général et plus particulièrement celles africaines comme étant des entreprises qui sont essentiellement caractérisées par une gestion individuelle de l'entreprise par le chef d'entreprise, une faible spécialisation du travail avec des employés souvent polyvalents, un système d'information et une structure simples, l'absence de comptabilité et des garanties acceptables exigées par les banques, un esprit d'entreprise marqué par la diversification maximale du risque, une logique qualifiée d'éco-sociale et fortement imprégnée des valeurs socioculturelles africaines.

¹ Nous nous inspirons de Sogbossi (2009).

1.2- Enjeux de la gestion de la diversité pour les très petites entreprises

Ces enjeux se ressentent essentiellement au niveau de la performance et au niveau de la GRH.

Gestion de la diversité et performance des entreprises

Les auteurs tels que Bruna et Chauvet (2013) s'inspirent de Cornet et Warland (2008) pour mettre en évidence «*le business case*²» de la gestion de la diversité. Ces études montrent un impact à court terme, mais davantage, elles insistent sur les retombées à long terme.

A court terme, la gestion de la diversité a un impact positif sur la performance commerciale des entreprises en les inscrivant dans le même champ social que leurs clients. Ainsi, 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.

A long terme, les recherches font valoir un impact positif de la gestion de la diversité 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 : les membres du collectif de travail doivent avoir des compétences, qualifications, connaissances différentes.

Gestion de la diversité et GRH

Selon Garner-Moyer (2006), la gestion de la diversité a deux avantages stratégiques en matière de GRH:

- Le premier avantage consiste à surmonter la pénurie de travailleurs;
- Le deuxième avantage concerne le renforcement des valeurs culturelles au sein de l'organisation, la promotion de la notoriété de l'entreprise, la rétention des 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.

2- Cadre méthodologique

Cette section expose la méthode d'échantillonnage, la collecte et la méthode statistique d'analyse des données.

2.1- Constitution de l'échantillon: Processus de sélection et justification

Notre étude a été menée dans les villes de Douala et Yaoundé qui sont les deux plus grandes villes du Cameroun avec plus de 5 millions d'habitants, soit environ 25% de la population totale du Cameroun. A partir du moment où l'intégration nationale est une réalité au Cameroun, les populations de toutes les régions et de toutes les tribus vivent indifféremment dans toutes les régions du territoire national. Dès lors, la population de ces villes reflète la

² Par « business case » de la gestion de la diversité, ces auteurs entendent un impact positif de ladite pratique sur la performance des entreprises.

population totale du Cameroun dans toute sa diversité. L'échantillon a été sélectionné selon la méthode d'échantillonnage par convenance à l'aide du répertoire des contribuables fiscaux, à raison de 110 TPE pour la ville de Yaoundé et 130 pour la ville de Douala, soit un total de 240 TPE sélectionnées pour les deux villes. Pour la ville de Yaoundé, 93 questionnaires sont exploitables contre 112 pour la ville de Douala, soit au total 205 correspondant à un taux de retour de 85,41%. Cet échantillon nous semble représentatif car il est similaire à celui constitué par Ngok-Evina (2007) pour qui toutes les branches d'activités issues de la direction nationale de la statistique et de la comptabilité nationale y sont présentes. La structure de l'échantillon est présentée dans le tableau suivant:

Tableau 1: Structure de l'échantillon

Domaines d'activité	Effectif	Fréquence
Artisanat	7	3,41%
Médecine	6	2,92%
Commerce	73	35,60%
Agroalimentaire	49	23,9%
Couture	20	9,76%
Coiffure	31	15,12%
Garage	19	9,27%
Total	205	100%

2.2- Outils et techniques de collecte des données et méthode statistique d'analyse

En GRH, le questionnaire reste la technique d'investigation sans doute la plus utilisée (Igalens et Roussel, 1998). C'est ainsi que nous avons utilisé le questionnaire comme outil principal de collecte des données. Il a été conçu autour de 2 grands axes. Le 1^{er} axe porte sur la caractérisation de l'entreprise, le profil du propriétaire/dirigeant et la caractérisation des employés. Le 2^{ème} axe propose aux employés d'évaluer à l'aide des échelles de Likert à 5 points, leur degré d'accord par rapport aux déterminants inspirés de la littérature et qui sont susceptibles de justifier l'utilisation des RH diversifiées.

L'analyse des données s'est faite essentiellement sur la base de la régression linéaire et des analyses descriptives. Les analyses descriptives exposent en termes d'effectifs et de fréquences la caractérisation de la structure, le profil du propriétaire/dirigeant, la caractérisation des employés et les déterminants de la diversité, de même que le test d'indépendance de Chi-2 issu de leur croisement. La régression quant à elle a permis de déterminer la forme fonctionnelle du modèle ainsi qu'il suit:

Diversité = f (D₁, D₂, D₃, D₄, D₅, D₆, D₇, D₈), avec la Diversité qui est la variable à expliquer et les D_i qui sont les variables explicatives. Ainsi, On aura le modèle

$$Div_i = \beta_0 + \beta_1 D_{1i} + \beta_2 D_{2i} + \beta_3 D_{3i} + \beta_4 D_{4i} + \beta_5 D_{5i} + \beta_6 D_{6i} + \beta_7 D_{7i} + \beta_8 D_{8i} + \varepsilon_i$$

L'estimation des différents modèles a été faite en utilisant la méthode du maximum de vraisemblance pour le modèle Logit Ordinal et la méthode des Moindres Carrés Ordinaires pour la régression linéaire multiple.

3- Présentation et discussion des résultats

Les résultats de l'étude sont présentés par axes, conformément à la structuration du questionnaire tel que décrit ci-haut.

3.1- Caractérisation des entreprises, profil des propriétaires/dirigeants et caractérisation des employés

- Caractérisation des entreprises

Les entreprises étudiées sont caractérisées par les éléments tels que le domaine d'activité, le chiffre d'affaires mensuel et la taille d'après le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Caractéristiques des entreprises étudiées

Caractérisation des structures								
Secteurs d'activité	Primaire		Secondaire		Tertiaire		Quaternaire	Total
Effectif	7				198			205
%	3,41				96,59			100%
Domaines d'activité	Médecine	Artisanat	Commerce	Agroalimentaire	Couture	Coiffure	Garage	Total
Effectif	6	7	73	49	20	31	19	205
%	2,92	3,41	35,6	23,90	9,76	15,12	9,27	100%
CA mensuel (en milliers de FCFA)	0-100	100-200	200-300	300-400	400-500	500 et +	Total	
Effectif	10	41	49	38	32	35	205	
%	4,88	20	23,90	18,54	15,61	17,07	100%	
Localisation	Douala				Yaoundé			Total
Effectif	112				93			205
%	54,63				45,37			100%
Taille (Nombre d'employés)	2		3		4		Total	
Effectif	62		86		57		205	
%	30,24		41,95		27,80		100%	

Au regard du tableau ci-dessus, les TPE en question appartiennent à 96,59% au secteur tertiaire (services) et à 3,41% au secteur primaire (artisanat). Le commerce et l'agroalimentaire (bar /restaurant) restent de loin les activités les plus pratiquées par les TPE. Ceci est d'autant plus vrai que ces activités sont moins exigeantes en termes de technicité et de compétences requises pour le lancement et l'exercice de l'activité. Par contre, les secteurs secondaire et quaternaire sont inexistant. Ces entreprises sont localisées à 54,63% dans la ville de Douala contre 45,37% dans la ville de Yaoundé. Ceci est d'autant plus vrai que Douala est la capitale économique du Cameroun. Toutes ces entreprises ont chacune un effectif inférieur à 10 employés, ce qui va dans le même sens que les études de Ngok-Evina (2007) et du Bureau International du travail (2003).

- Profil des propriétaires/dirigeants

Le profil du propriétaire/dirigeant ici se dessine sous un ensemble de facteurs tels que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et la religion d'après le tableau ci-dessous:

Tableau 3: Profil des Propriétaires/Dirigeants

Profil des Propriétaires/Dirigeants						
Sexe	Masculin			Féminin		Total
Effectif	136			69		205
%	66,34			33,66		100%
Age	15-25	25-35	35-45	45-55	55 et +	Total
Effectif	38	20	68	62	17	205
%	18,54	9,76	33,17	30,24	8,29	100%
Niveau de scolarisation	Primaire	Secondaire	Supérieur	Non scolarisé		Total
Effectif	55	59	52	39		205
%	26,83	28,78	25,37	19,02		100%
Type de formation	Professionnelle		Fondamentale	Sans formation		Total
Effectif	111		28	66		205
%	54,15		13,66	32,20		100%
Religion	Chrétien	Musulman	Protestant	Eglise de réveil	Animiste	Total
Effectif	93	30	32	11	39	205
%	45,37	14,63	15,61	5,37	19,02	100%

Le tableau ci-dessus montre que ces entrepreneurs sont majoritairement de sexe masculin (66,34%), contre 33,66% de sexe féminin. L'écart de proportion entre les hommes et les femmes varie beaucoup en fonction des secteurs d'activités. Ainsi, pour la couture et la coiffure, le pourcentage des femmes est assez élevé. La très faible proportion des femmes dans les autres activités (médecine, artisanat, commerce, garage) est à rechercher beaucoup plus dans les préjugés sociaux, car l'on a l'impression qu'il s'agit des métiers « réservés » aux hommes.

Les tranches d'âge les plus représentées concernent les individus âgés de 35 à 45 ans (33,77%) et de 45 à 55 ans (30,24%). La majorité des entrepreneurs a moins de 55 ans. Cela reflète aussi bien la tendance de la structure de la population camerounaise qui est en majorité jeune, avec une espérance de vie d'environ 57 ans.

La majorité de ces individus en question possède une formation professionnelle (54,15%). Leurs niveaux de scolarisation sont variés: primaire (26,83%), secondaire (28,78%), supérieur (25,37%) et non scolarisé (19,02%). La médecine présente la plus forte proportion d'étudiants. Cette situation s'explique par le faible taux de recrutement par l'Etat des étudiants issus des instituts privés offrant des formations en soins médicaux. Pour le commerce, il s'agit surtout des anciens élèves du secondaire et des étudiants ayant fait des

facultés et qui sont essentiellement sans expérience professionnelle. Pour les autres activités (artisanat, agroalimentaire, couture, coiffure, garage), les propriétaires/dirigeants ont surtout un niveau d'étude secondaire contre une minorité possédant un niveau primaire. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit des élèves ayant abandonné tôt l'école pour des raisons dépendant d'autres paramètres.

Les religions pratiquées concernent le Christianisme (45,37%), le Protestantisme (15,61%), l'Islam (14,63%), l'Animisme (19,02%), et une ultra-minorité constituée à 5,37% des groupes religieux émergents communément appelés «Eglises de réveil». Cette situation se rapproche aussi bien des études de Kamdem et Fouda (2007).

- Caractérisation des employés

Elle est essentiellement basée sur leurs opinions à propos des éléments suivants : utilisation des RH de sexes différents, recyclage/formation avant le recrutement, nombre d'ethnies et langue de travail. D'où la réalisation du tableau ci-dessous:

Tableau 4: Caractérisation des employés

Caractérisation des employés						
Sexes différents	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, Ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	19	58	7	70	51	205
%	9,27	28,29	3,41	34,15	24,88	100%
Recyclage/Formation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, Ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif			49	44	112	205
%			23,90	21,46	54,63	100%
Nombre d'ethnies	1	2	3	Total		
Effectif	107	64	34	205		
%	52,20	31,22	16,59	100%		
Langue de travail	Français	Anglais	Pidgin	Langue vernaculaire	Au moins 2 des langues	Total
Effectif	37	33	7	10	118	205
%	18,05	16,1	3,41	4,88	57,56	100%

Ce tableau ressort la fréquence des entreprises dans lesquelles les employés sont issus de deux ethnies (31,22%) ou de trois ethnies (16,59%). Le nombre d'ethnies ici est faible, relativement au nombre d'employés tout aussi faible dans les TPE.

Tout comme les ethnies, les langues de travail sont aussi diversifiées et 57,56% des employés utilisent au moins deux des langues en présence. Cette situation se rapproche de certaines études menées en contexte africain sur la diversité ethnoculturelle (Tidjani, 1995; Fouda Ongodo, 2004; Kamdem et Fouda, 2007; Hounkou, 2009).

3.2- Déterminants de la diversité, Analyse du tableau de contingence et test d'indépendance de Pearson-Chi2, Analyse des résultats de la régression

3.2.1- Présentation des déterminants de la diversité

Les déterminants de la diversité ici se rapportent aux variables explicatives susceptibles de justifier la pratique de la diversité dans les TPE. Les variables ainsi définies concernent la performance organisationnelle (D₁), la performance sociale (D₂), la performance économique (D₃), la réputation politique (D₄), l'attraction des talents (D₅), la rétention des talents (D₆), la capacité d'innovation et d'adaptation (D₇), de même que la culture managériale inclusive (D₈). De ce point de vue, les opinions des répondants sont contenues dans le tableau ci-dessous:

Tableau 5: Déterminants de la diversité

Déterminants de la diversité						
D ₁	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, Ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif		55	10	99	41	205
%		26,83	4,88	48,29	20	100%
D₂						
Effectif		58		103	44	205
%		28,29		50,24	21,46	100%
D₃						
Effectif	23	44	10	110	18	205
%	11,22	21,46	4,88	53,66	8,78	100%
D₄						
Effectif		37	80	30	58	205
%		18,05	39,02	14,63	28,29	100%
D₅						
Effectif		76		108	21	205
%		37,07		52,68	10,24	100%
D₆						
Effectif	20	56	10	81	38	205
%	9,76	27,32	4,88	39,51	18,54	100%
D₇						
Effectif	22	14	83	44	42	205
%	10,73	6,83	40,49	21,46	20,49	100%
D₈						
Effectif	20	56	30	30	69	205
%	9,76	27,32	14,63	14,63	33,66	100%

3.2.2- Analyse du tableau de contingence et test d'indépendance de Chi2

A partir des déterminants ci-dessus, le test d'indépendance de Pearson-Chi2 passe par l'analyse du tableau de contingence. Ce dernier est construit en croisant les déterminants ci-dessus avec la variable dépendante qui est la diversité. Cette variable est opérationnalisée à travers la caractérisation des entreprises, le profil du propriétaire/dirigeant et la caractérisation des employés ainsi qu'il suit:

Tableau 6: Tableau de contingence

Déterminants		D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	D ₇	D ₈
Caractérisation et profil									
Caractérisation de la structure	Domaine d'activité	282,67 *** (0,000)	105,61 *** (0,000)	422,05 *** (0,000)	270,45 *** (0,000)	258 *** (0,000)	299,59 *** (0,000)	347,04 *** (0,000)	362,54 *** (0,000)
	Taille	59,80 *** (0,000)	79,59 *** (0,000)	87,96 *** (0,000)	128,82 *** (0,000)	59,79 *** (0,000)	120,11 *** (0,000)	119,85 *** (0,000)	126,34 *** (0,000)
	CA mensuel	125,60 *** (0,000)	86,91 *** (0,000)	147,47 *** (0,000)	109,92 *** (0,000)	116,68 *** (0,000)	170,19 *** (0,000)	147,57 *** (0,000)	203,91 *** (0,000)
Profil du propriétaire / dirigeant	Age	110,28 *** (0,000)	37,71 *** (0,000)	173,11 *** (0,000)	102,82 *** (0,000)	55,18 *** (0,000)	128,55 *** (0,000)	138,94 *** (0,000)	272,58 *** (0,000)
	Niveau de scolarisation	127,34 *** (0,000)	64,26 *** (0,000)	146,28 *** (0,000)	67,88 *** (0,000)	30,10 *** (0,000)	94,35 *** (0,000)	83,42 *** (0,000)	98,81 *** (0,000)
	Type de formation	107,89 *** (0,000)	19,88 *** (0,001)	151,56 *** (0,000)	40,91 *** (0,000)	74,97 *** (0,000)	172,02 *** (0,000)	68,99 *** (0,000)	69,70 *** (0,000)
Caractérisation des employés	Sexes différents	316,71 *** (0,000)	149,99 *** (0,000)	283,63 *** (0,000)	190,46 *** (0,000)	160,37 *** (0,000)	240,61 *** (0,000)	308,13 *** (0,000)	166,54 *** (0,000)
	Recyclage/ Formation	52,14 *** (0,000)	43,32 *** (0,000)	165,05 *** (0,000)	64,34 *** (0,000)	35,46 *** (0,000)	125,38 *** (0,000)	56,56 *** (0,000)	58,58 *** (0,000)
	Nombre d'ethnies	111,39 *** (0,000)	207,15 *** (0,000)	105,76 *** (0,000)	145,18 *** (0,000)	123,66 *** (0,000)	144,35 *** (0,000)	136,38 *** (0,000)	204,03 *** (0,000)
	Langue de travail	126 *** (0,000)	83,60 *** (0,000)	300,39 *** (0,000)	125,69 *** (0,000)	106,17 *** (0,000)	189,01 *** (0,000)	289,19 *** (0,000)	165,24 *** (0,000)

*, **, *** représentent respectivement la significativité à 10%, 5% et 1%;

(...) représentent les P-Value ou Probabilités.

Au regard du tableau ci-dessus, on constate d'après les résultats du test de Pearson-Chi2 qu'il y a globalement une dépendance significative au seuil de 1% entre les déterminants de la diversité et les caractéristiques de la structure, le profil du propriétaire/dirigeant et la caractérisation des employés. Dans l'ensemble, les caractéristiques de la diversité pris en compte dans le tableau se rapprochent de celles proposées par Peretti (2007).

3.2.3- Analyse des résultats de la régression

Les résultats de la régression sont contenus dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Résultats de la régression

Déterminants	Variable dépendante : Diversité									
	Structure			Propriétaire/dirigeant			Employés			
	A ₃	A ₄	A ₅	B ₂	B ₃	B ₄	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
	L.O	MCO	L.O	L.O	L.O	L.O	L.O	L.O	MCO	L.O
D₁	-1.17*** (0.001)	-0.41*** (0.000)	1.262*** (0.000)	0.480 (0.160)	-0.018 (0.951)	-0.677 (0.131)	1.11*** (0.004)	1.41*** (0.000)	0.089 (0.128)	1.576*** (0.006)
D₂	0.006 (0.980)	0.452*** (0.000)	0.138 (0.552)	-0.379 (0.156)	1.32*** (0.000)	1.09*** (0.000)	0.113 (0.714)	0.546** (0.030)	0.19*** (0.000)	-0.737** (0.024)
D₃	-0.81*** (0.000)	-0.091** (0.042)	-0.298** (0.044)	0.791*** (0.000)	0.66*** (0.000)	0.341 (0.165)	1.25*** (0.000)	0.284** (0.014)	-0.2*** (0.000)	-1.20*** (0.000)
D₄	0.827*** (0.000)	0.226*** (0.000)	0.305* (0.084)	0.734*** (0.000)	-0.237 (0.162)	-0.158 (0.598)	1.59*** (0.000)	0.66*** (0.004)	0.16*** (0.000)	-0.649* (0.073)
D₅	0.57*** (0.005)	0.27*** (0.000)	0.93*** (0.000)	0.43** (0.046)	0.143 (0.540)	-0.186 (0.663)	0.253 (0.333)	-1.*** (0.009)	0.13*** (0.002)	3.744*** (0.000)
D₆	1.074*** (0.000)	-0.102 (0.200)	-2.02*** (0.000)	-1.15*** (0.000)	- (0.95*** (0.001)	-2.27*** (0.000)	0.362 (0.321)	0.975** (0.018)	-0.078 (0.124)	-2.444 (0.000)
D₇	0.015 (0.929)	0.152*** (0.001)	-0.066 (0.666)	-1.26*** (0.000)	0.246 (0.119)	0.68*** (0.003)	1.39*** (0.000)	0.53*** (0.007)	0.045 (0.107)	-0.222 (0.536)
D₈	0.044 (0.751)	0.029 (0.491)	0.640*** (0.000)	0.575*** (0.000)	0.131 (0.322)	1.058*** (0.004)	0.344** (0.049)	-0.307 (0.123)	0.25*** (0.000)	1.206*** (0.000)
Constante	-	1.130 (0.000)	-	-	-	-	-	-	-0.410 (0.000)	-
Test d'hétéro (prob)	-	0.61 (0.434)	-	-	-	-	-	-	2.64 (0,104)	-
Test de spécification	-	11.69 (0.000)	-	-	-	-	-	-	62.83 (0.000)	-
Test de multicoli	-	4.12	-	-	-	-	-	-	4.12	-
LR chi2/Fcal (prob)	163.88 (0.000)	29.19 (0.000)	79.61 (0.000)	82.98 (0.000)	63.91 (0.000)	111.48 (0.000)	261.44 (0.000)	81.25 (0.000)	104.83 (0.000)	159.64 (0.000)
Pseudo R²/R²	0.35	0.64	0.11	0.15	0.11	0.28	0.45	0.20	0.81	0.33
R²_{ajusté}	-	0.62	-	-	-	-	-	-	0.80	-

Au regard des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, il vient que tous les modèles sont globalement significatifs à 1% car Prob (Chi2/F) =0,000 inférieure à 1%. La diversité est opérationnalisée par la caractérisation de la structure, le profil du propriétaire/dirigeant et la caractérisation des employés:

- Caractérisation de la structure

Les variables significatives ci-dessous caractérisent chaque structure étudiée:

A₃ : Domaine d'activité

En ce qui concerne la diversité au niveau de la structure, on remarque que la performance organisationnelle et la performance économique sont négativement et significativement liées au domaine d'activité. Autrement dit, en diversifiant plus les RH dans un domaine d'activité

donné, les performances organisationnelle et économique tendent à baisser. Cette situation semble contraire à la conclusion de Garner-Moyer (2006) pour qui l'entreprise qui ne tient pas compte de la diversité à travers la composition de sa main d'œuvre (RH) risque de voir se réduire son avantage concurrentiel.

En revanche, les variables telles que la réputation politique, l'attraction et la rétention des talents contribuent positivement et de manière significative à la diversité des RH dans un domaine d'activité, tandis que les variables telles que la performance sociale, la capacité d'innovation et la culture managériale inclusive n'y ont pas d'effet sur la diversité des RH.

A₄ : Taille

En ce qui concerne la diversité mesurée par la taille de l'entreprise (en termes de nombre d'employés), cette dernière influence négativement et significativement les performances organisationnelle et économique. A cet égard, une augmentation du nombre d'employés diminue les performances organisationnelle et économique. Autrement dit, les entreprises ayant de grands effectifs ne sont pas forcément les plus performantes sur les plans organisationnel et économique. C'est ainsi que pour Giuseppina et Chauvet (2013), appréhender les effets de la diversité sur les organisations appelle à dépasser une perspective purement financière de la performance.

Les déterminants tels que la performance sociale, la réputation politique, l'attraction des talents et la capacité d'innovation influencent positivement la diversité mesurée par la taille, tandis que la rétention des talents et une culture managériale inclusive sont indépendantes du nombre d'employés.

A₅ : CA mensuel

Le déterminant tel que la réputation politique est significatif au seuil de 10%, tandis que la performance organisationnelle, l'attraction des talents, la rétention des talents et la culture managériale inclusive le sont au seuil de 1%. Par contre, la performance sociale et la capacité d'innovation n'ont pas d'effet sur la CA, ce qui semble contradictoire avec l'augmentation de la performance économique par la capacité d'innovation selon Verrier (2012).

- Profil du Propriétaire/Dirigeant

Il est construit autour des variables significatives suivantes:

B₂: Age du propriétaire/dirigeant

La performance économique, la réputation politique et la culture managériale inclusive influencent positivement et significativement au seuil de 1% la diversité en termes de profil du propriétaire/dirigeant mesuré par l'âge, tandis que l'attraction des talents influence positivement et significativement au seuil de 5%. Par contre, la rétention des talents et la capacité d'innovation n'évoluent pas dans le même sens que la diversité mesurée par l'âge du propriétaire/dirigeant. Il s'agit ici d'une significativité négative au seuil de 1%. Dans le même temps, les performances organisationnelle et sociale semblent ne pas être liées à la diversité en termes d'âge du propriétaire/dirigeant.

B₃: Niveau de scolarisation

La diversité en termes de profil du propriétaire/dirigeant mesurée par le niveau de scolarisation est influencée positivement par les déterminants tels que la performance sociale et la performance économique au seuil de 1%.

Par contre, la rétention des talents influence négativement la diversité en termes de niveau de scolarisation, ceci au seuil de 1%. Cette situation s'explique par le fait que généralement les individus ayant des niveaux de scolarisation élevés ont tendance à désertir leurs fonctions pour rechercher les postes meilleurs.

La performance organisationnelle, la réputation politique, l'attraction des talents, la capacité d'innovation et la culture managériale inclusive n'ont pas d'effet sur la diversité mesurée par le niveau de scolarisation du propriétaire/dirigeant.

B₄: Type de formation

Les déterminants comme la performance sociale, la capacité d'innovation et la culture managériale inclusive influencent positivement au seuil de 1% la diversité en termes de type de formation, contrairement à la rétention des talents qui influence négativement et au seuil de 1%.

La performance organisationnelle, la performance économique, la réputation politique et l'attraction des talents semblent ne pas être liées à la diversité exprimée en termes de type de formation du propriétaire/dirigeant.

- Caractérisation des employés

La diversité au niveau des employés est matérialisée par les variables significatives suivantes:

C₁: Utilisation des RH de sexes différents

La diversité des employés illustrée par l'utilisation des RH de sexes différents est influencée positivement au seuil de 1% par la recherche de la performance organisationnelle, de la performance économique, de la réputation politique, de l'augmentation de la capacité d'innovation et au seuil de 5% par la culture managériale inclusive.

En revanche, la recherche de la performance sociale, l'attraction et la rétention des talents semblent ne pas avoir d'effet sur l'utilisation des RH de sexes différents.

C₂: Recyclage/Formation

Le recyclage/formation au niveau des employés est impacté positivement par la recherche de la performance organisationnelle, de la réputation politique, de la capacité d'innovation au seuil de 1%, des performances économique et sociale, de la rétention des talents au seuil de 5%,

En revanche, l'attraction des talents et le recyclage/formation sont négativement liés au seuil de 1%. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que généralement après le recyclage/formation, les employés tendent à désertir avec le supplément de connaissances acquises, ceci à la recherche des emplois mieux rémunérés. La culture managériale inclusive semble ne pas avoir d'effet sur le recyclage/formation.

C₃: Nombre d'ethnies

La recherche de la performance sociale, de la réputation politique, de l'attraction des talents et de la culture managériale inclusive expliquent positivement et significativement au seuil de 1% le nombre d'ethnies des employés. En revanche, la performance économique et le nombre d'ethnies sont négativement et significativement liés au seuil de 1% tandis que la performance organisationnelle, la rétention des talents, la capacité d'innovation semblent ne pas avoir d'effet sur le nombre d'ethnies.

C₄: Langue de travail

La diversité en terme de langue de travail s'explique par les déterminants tels que la performance organisationnelle, l'attraction des talents, la culture managériale inclusive significativement au seuil de 1%. A contrario, la réputation politique, la performance sociale et la performance économique sont négativement et significativement liées à la langue de travail aux seuils respectifs de 10%, 5% et 1%. La capacité d'innovation et la rétention des talents semblent ne pas y avoir d'effet.

CONCLUSION

La présente étude a cherché à identifier les déterminants susceptibles de justifier la pratique de la diversité dans la GRH des TPE camerounaises. Il a été question de s'intéresser à la problématique de la gestion de la diversité non plus au niveau des grandes entreprises et/ou de tailles moyennes, mais au niveau des TPE caractérisées par leurs tailles très réduites et en proie au phénomène d'exclusion.

L'analyse descriptive, les tests d'indépendance de Pearson-Chi² et la régression ont relevé des déterminants susceptibles de justifier la diversité à tous les niveaux: culture managériale inclusive et respectueuse de tous, lutte contre la pénurie de main d'œuvre (Bruna et Chauvet, 2013), attraction et rétention des talents, implication des salariés (Peretti, 2007; Verrier 2012), amélioration des capacités d'innovation et d'adaptation (Verrier, 2012), performance économique (Garner-Moyer, 2006), performance organisationnelle et performance sociale (Lazear, 1998). Bien que les principaux résultats ont brillé par leur hétérogénéité (Jackson et al., 2003), les tests de Pearson-Chi² montrent qu'il y a globalement une dépendance significative au seuil de 1% entre les déterminants de la diversité et les caractéristiques de la structure, le profil du propriétaire/dirigeant et la caractérisation des employés. Ainsi, malgré leurs tailles très réduites, la pratique de la diversité est aussi bien une réalité dans les TPE autant que dans les entreprises de plus grandes tailles. Un élargissement du nombre de déterminants, ainsi qu'un accroissement du nombre de variables décrivant la structure, le profil du propriétaire/dirigeant et les employés pourraient accroître la portée de la présente contribution.

REFERENCES

- Barth & Falcoz, 2007. *Le management de la diversité, enjeux fondements et pratiques*, Collection Recherches en Gestion, Edition L'Harmattan;
- Bruna et Chauvet, 2013. La diversité, un levier de performance: Plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, Vol. 17, pp 70-84;
- Bureau international du travail, 2003. Promouvoir la diversité et l'inclusion;
- Cascio, 1995. *Managing human resources*, New York, Ed. Mc Graw-Hill;
- Cox, 1993. *Cultural diversity in organisations*;
- Direction régionale des Emplois-Québec de Montréal, 2005. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, ISBN-2-550-45426-X;
- Garner-Moyer, 2006. Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management et Avenir*, No 7, pp 23-38;
- Houngou, 2009. Recherche des dimensions de la culture nationale et ses implications sur la gestion des ressources humaines : essai sur le cas béninois. *Cahiers de recherche en gestion, ESP- Dakar*, pp 1-31;
- Igalens et Roussel, 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica, p 207;
- Institut national de la statistique, 2009. Rapport thématique du RGE;
- Jackson et al., 2003. Recent research on team and organisational diversity : SWOT analysis and implications. *Journal of management*, Vol 29, No 6, pp 801-830;
- Kamdem et Fouda, 2007. Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique. *Revue Gestion 2000*, No 1, pp 33-58;
- Lazear, 1988. Adjusting to an aging labor force. *NBER working papers 2802*, national bureau;
- Mamboundou, 2003. Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine: une illustration à travers le cas gabonais. *Revue Gestion 2000*, Mai-Juin, pp 35-54;
- Ngok-Evina, 2007. Le développement de la TPE camerounaise: évidences ou paradoxes?. *Communication et organisation*, pp 150-166;
- Ongodo, 2003. Recherche de dimensions culturelles dans un contexte à pluralité ethnique et implications sur le management des organisations et la formation à l'entrepreneuriat. *Revue africaine de gestion*, No 1, pp 65-87;
- Peretti, 2007. *Tous différents: Gérer la diversité dans l'entreprise*, Edition d'organisation;
- Richard, 2000. Racial diversity, business strategy and firm performance : A resource-based view. *Academy of management journal*. Vol. 43, No 2, pp 164-177;
- Tidjani, 1995. Culture africaine et management: une problématique, plusieurs approches, vers la construction d'une typologie». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No 17, pp 25-35;
- Um-Gouem, 2006. Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud. *Revue internationale PME*, Vol. 9, No1, pp 119-141;
- Verrier, 2012. Faire de la diversité une source de performance pour l'entreprise. *Identité RH*.

ANNEXE

Tableau : Proposition de classification des caractéristiques de la diversité

Caractéristiques physiques visibles	Caractéristiques physiques fonctionnelles	Caractéristiques individuelles liées à l'histoire de l'individu	Caractéristiques sociales	Caractéristiques organisationnelles
Age	Handicap physique	Ex-détenu ou dossier judiciaire	Nom, prénom	Métiers ou professions
Origine ethnique	Handicap mental	Degré de maîtrise de certaines langues	Langue maternelle	Départements ou Services
Couleur de peau	Taille poids	Expérience professionnelle	Religion	
Sexe			Situation familiale	
Orientation sexuelle	Etat de santé (grossesse, maladie chronique ...)	Expérience de bi-culturalité	Origine et classe sociale	
Taille		Orientation sexuelle	Communauté culturelle ou linguistique	
Poids			Lieu de vie	
			Orientation politique	
			Nationalité	
			Parcours professionnel	

Source: Peretti (2007)