



La diversité dans le management, un coût ou un bénéfice?

Roland Bonzon
Directeur général
Transports publics genevois



La diversité – bases légales

L'UE dispose d'un arsenal de lois visant la protection de chacun contre toute discrimination fondée sur la **religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle** sur le lieu de travail et sur le **genre, l'origine raciale ou ethnique** au quotidien.

Malgré ce bouclier juridique, la discrimination subsiste en Europe. La dernière étude Eurobaromètre « La discrimination dans l'UE »* révèle que **pratiquement** :

- 1 Européen sur 6 a été victime d'une discrimination au cours des 12 derniers mois;
- **1 sur 4** a assisté à une discrimination au cours de l'année dernière

*(source 2009: commission européenne de justice)



La diversité – bases légales

Chaque pays membre a depuis développé ses propres lois nationales anti-discrimination, parfois sous forme de charte au travers de laquelle les entreprises s'engagent à favoriser le pluralisme et à rechercher la diversité.

En Suisse, très peu de lois ou directives en la matière :

SECO

- Femmes et carrière
- Participation des travailleuses et travailleurs âgés

ADMIN.CH

- Sens juridique principalement , peu/pas de données managériales



Principes en résumé

Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination dans les relations de travail

Prévenir toute manifestation discriminatoire dans le cadre de l'entreprise

Communiquer l'engagement non-discriminatoire à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs en tant que directive liant chacune et chacun



Quelques typologies de la diversité

- le genre H/F
 - la race ou l'origine ethnique
 - la religion
 - le handicap
 - l'âge (réel et dans l'entreprise)
 - l'orientation sexuelle
 - (le temps de travail - partiel/complet)
-
- Les études mettent en lumière que les entreprises sont plus en retard en ce qui concerne le traitement des questions de religion et d'orientation sexuelle que des autres types de diversité.
 - C'est le cas aux tpg



Définition au sein des tpg

Le Management de la Diversité est le développement actif et conscient d'un processus d'acceptation et d'utilisation de certaines différences et similarités comme potentiel de l'entreprise.

Il s'agit d'un processus de communication et de management, orienté vers l'avenir, stratégique, guidé par la recherche de valeur ajoutée pour l'entreprise.



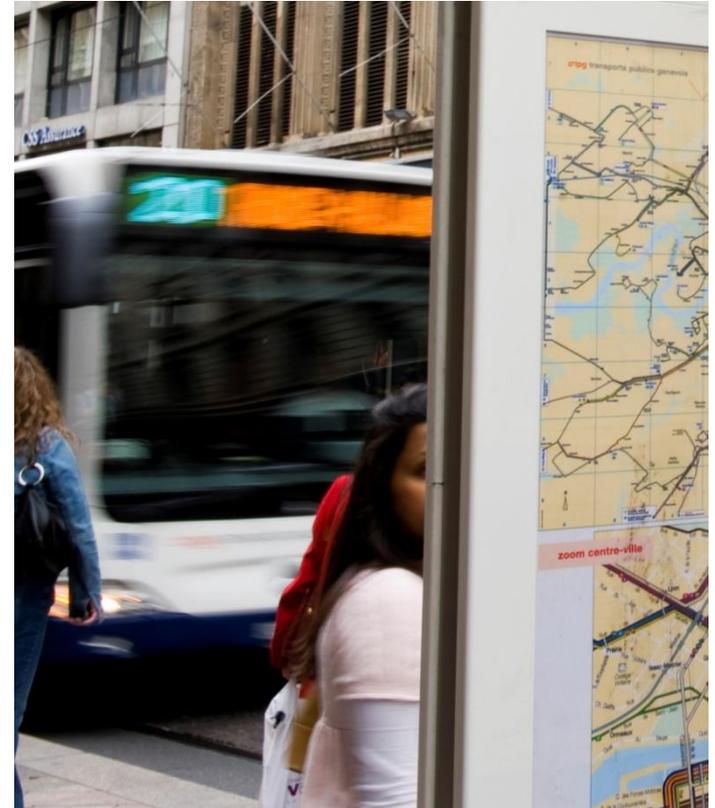
Diversité inscrite dans la stratégie des tpg

- Charte de développement durable
- Politique du personnel
- Formation concept du management
- Concept « s'engager et évoluer ensemble » (SEE) pour tout le personnel



Qui sont les tpg et quelle diversité ?

- Une entreprise de transport au service du public
- Un acteur central de la mobilité durable dans la région
- Une institution inscrite dans l'inconscient collectif genevois
- Une organisation évoluant dans le cadre d'un contrat de prestations
- Une entreprise qui vise la performance





Deux sites... bientôt quatre !



Depuis 1900



Depuis 1992



Les tpg en chiffres

Environ 1800 collaboratrices et collaborateurs

- Exploitation 1300 (env. 1100 conducteurs-trices)
- Technique 300
- Administration 200

170 millions de voyageurs/an (>465'000/jour)

394 véhicules

59 lignes (380 km) pour le réseau tpg

21 millions de km parcourus (+ de 57'000/jour)

653 distributeurs de titres de transports

330 millions de CHF de charges annuelles

140 millions de CHF de produits

2^{ème} entreprise de transports urbains de Suisse





89 trolleybus



85 tramways



220 autobus



Les perspectives

Les besoins en mobilité dans le canton de Genève sont en forte augmentation :

- + 40% d'ici à 2020
- + 65% pour les transports publics

Plus de 80'000 personnes franchissent la frontière chaque jour.
Ils seront plus de 100'000 en 2020.

- Seuls 10% de ces trajets sont effectués en transports publics



Les défis actuels et futurs des tpg

- + 34.9% d'offre entre 2011 et 2014
- Etape 2011 (Inauguration TCOB, 3 lignes de trams, ...)
- Nouveaux DATT, billettique, info voyageurs en temps réel
- Nouveaux dépôts (recherche de nouveaux sites)
- Concept vélo (VLS, location, park+ride)
- Projet novateur TOSA 2013 – 1^{ère} mondiale
- UITP Geneva 2013



La diversité aux tpg (l'âge)

- L'âge moyen est de 44 ans
- 51.15% de l'effectif a moins de 45 ans
- L'ancienneté moyenne est de 13 ans
- 52% ont moins de 11 ans d'ancienneté
- 25.75% ont une ancienneté allant de 21 à 30 ans



La diversité aux tpg (femmes/hommes)

- 10% de l'effectif de l'entreprise sont des femmes
 - 3% de femmes dans le domaine technique
 - 7,7% de femmes dans le domaine de l'exploitation
 - 39.5% dans le domaine administratif
- L'encadrement constitue 6.4% de l'effectif, soit 108 personnes
- (1 DG – 7 directeurs - 40 cadres supérieurs - 60 cadres)
 - Parmi les cadres supérieurs, 20% des cadres supérieurs sont des femmes



La diversité aux tpg (nationalités)

- 25 nationalités réparties comme suit :
 - 54% de Suisses
 - 45% de personnes issues de l'UE et AELE
 - 1% de nationalités autres
- 28.3% de frontaliers



La diversité aux tpg (autres)

- Le taux de rotation du personnel est de 3.37% (sans les retraites, il atteint 1.45%)
 - Mesures prises car taux trop bas
- 5% de l'effectif travaille à temps partiel



Les gains constatés aux tpg → sexes

Femmes/Hommes : travail à temps partiel

Année 2000, peu de femmes

- Ensuite, accord sur le travail à temps partiel pour tous et principalement souhaité par les femmes
- Aujourd'hui, prestations exceptionnelles assurées par l'augmentation ponctuelle du taux d'activité des temps partiels (gagnant-gagnant)



Les gains constatés aux tpg → gestion de projets

Dans les équipes de projet

Constituées en fonction des compétences requises (métiers et personnelles/sociales) et en tenant compte de critères tels que :

- Âge (jeunes et seniors) → transfert de connaissances
- Femmes/Hommes → besoins et sensibilités différents
- Anciens et nouveaux dans l'entreprise → remise en question de l'existant et acquisition d'expériences externes
- Cercles externes (par ex. handicapés, malvoyants, etc.) → prise en compte des besoins des minorités



Les gains constatés aux tpg → management

Management

D'abord en fonction des compétences, puis en tenant compte de critères tels que :

- Femmes/Hommes
- Anciens et nouveaux dans l'entreprise (acquisition d'expériences externes)

L'apport des femmes dans le management constitue un des éléments qui a permis de progresser de 7 pts dans la qualité du management (enquête de satisfaction 2009-2011)



Les avantages globaux pour l'entreprise :

- Une plus grande **satisfaction du personnel** (2009-2011)
- Une réduction des coûts de **rotation du personnel** (3.37 % en 2010)
- Une optimisation du transfert de connaissances (anciens → nouveaux)
- Une meilleure capacité de **créativité** et d'**innovation**
- Une meilleure compréhension des **besoins des clients actuels et futurs**
- Le renforcement de la **réputation** et de l'**image de marque de l'entreprise** auprès des acteurs externes
- La création d'**opportunités** pour les groupes défavorisés et donc une contribution à une **meilleure cohésion sociale**.



La diversité : périmètre et limites

Périmètre :

Le management de la diversité est un des constituants de la culture et de la stratégie de l'entreprise. Il doit être en cohérence, entre autres, avec les valeurs de l'entreprise, les processus, la formation.

Limites :

La gestion de la diversité peut être influencée par les enjeux politiques (aspects frontaliers par exemple) ou par d'autres variables externes :

- Aspect humain : le drame du 22.08.2011 n'a pu être évité
- Aspect emploi : pas de femme dans le collège de direction !



Diversité pour le futur = indispensable

- Etant donné les problèmes auxquels de nombreuses entreprises devront faire face dans le futur pour attirer et conserver de nouvelles recrues de qualité, les RH resteront sans nul doute le garant de la gestion de la diversité.
- Notre succès dépend de notre façon de traiter les affaires mais avant tout de notre manière de conduire les hommes et les femmes qui composent notre organisation.
(Base concept management tpg)



En qualité de RH et en guise de conclusion

Nous pensons que gérer la diversité permet de générer, in fine, un gain économique. La gestion des ressources humaines et de la diversité sont des investissements et non des coûts

Votre rôle de DRH est essentiel. Vous disposez, en qualité de DRH, de toutes les compétences pour introduire un concept de la diversité en entreprise (le plus grand capital de l'entreprise demeure l'humain)

Visez le poste de DG, cela vous permettra d'introduire plus facilement un tel concept !