



Les enjeux de la diversité

John Antonakis

Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC)

Université de Lausanne



La diversité existe sous plusieurs formes :

- Age
- Genre
- Ethnique
- Culture
- Religion
- Handicap
- Orientation sexuelle

Les organisations doivent savoir comment gérer la diversité pour assurer leur efficacité économique ; la diversité est aussi importante pour des raisons éthiques.



Démographie ; quo vadis ?

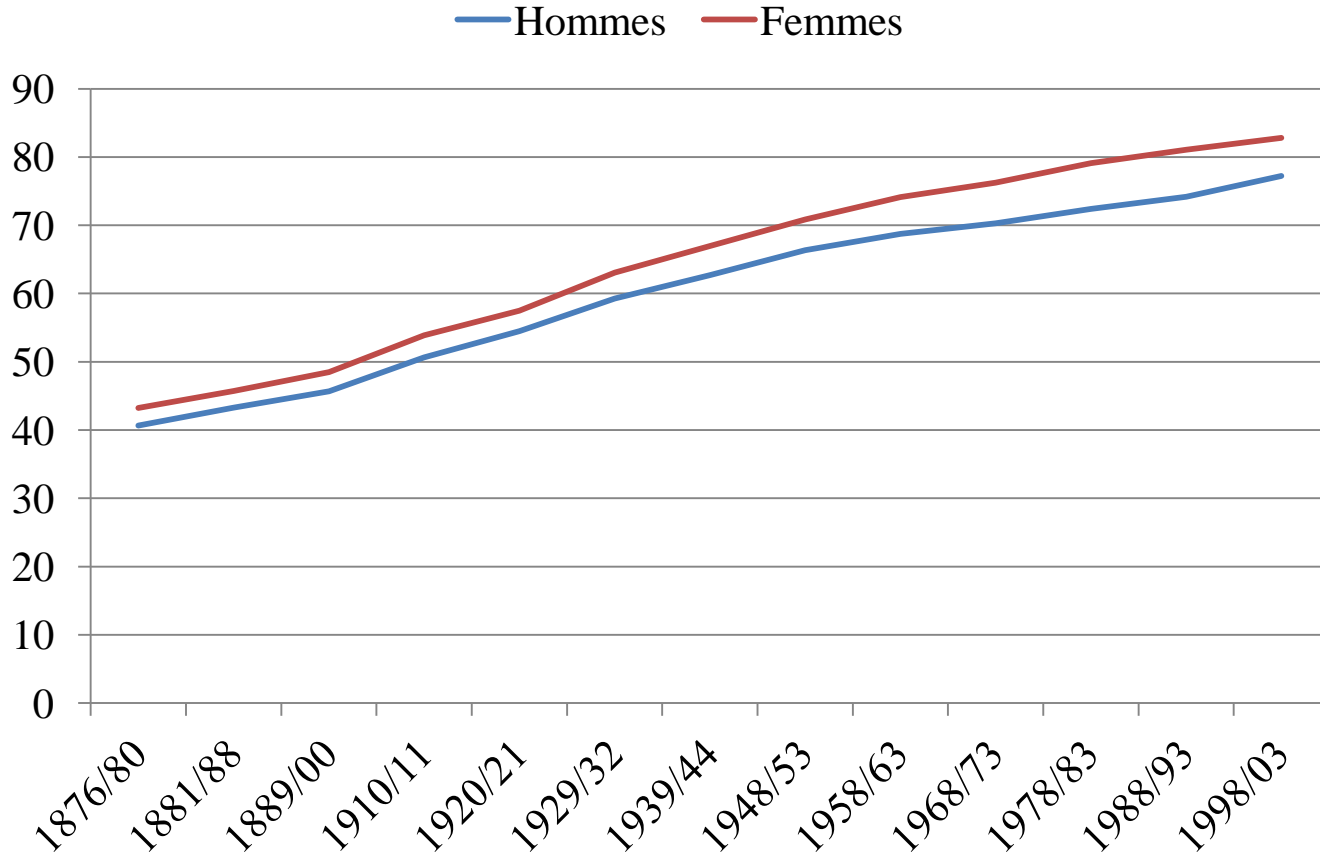
Le marché de travail en Suisse suit certaines tendances démographiques. La proportion de travailleurs dans le marché dépend de la population, donc de plusieurs facteurs (OFS, 2011):

- La fécondité
- L'espérance de vie
- La migration (solde migratoire)

Il y a certaines tendances importantes actuelles et futures qui prédisent des grands bouleversements.



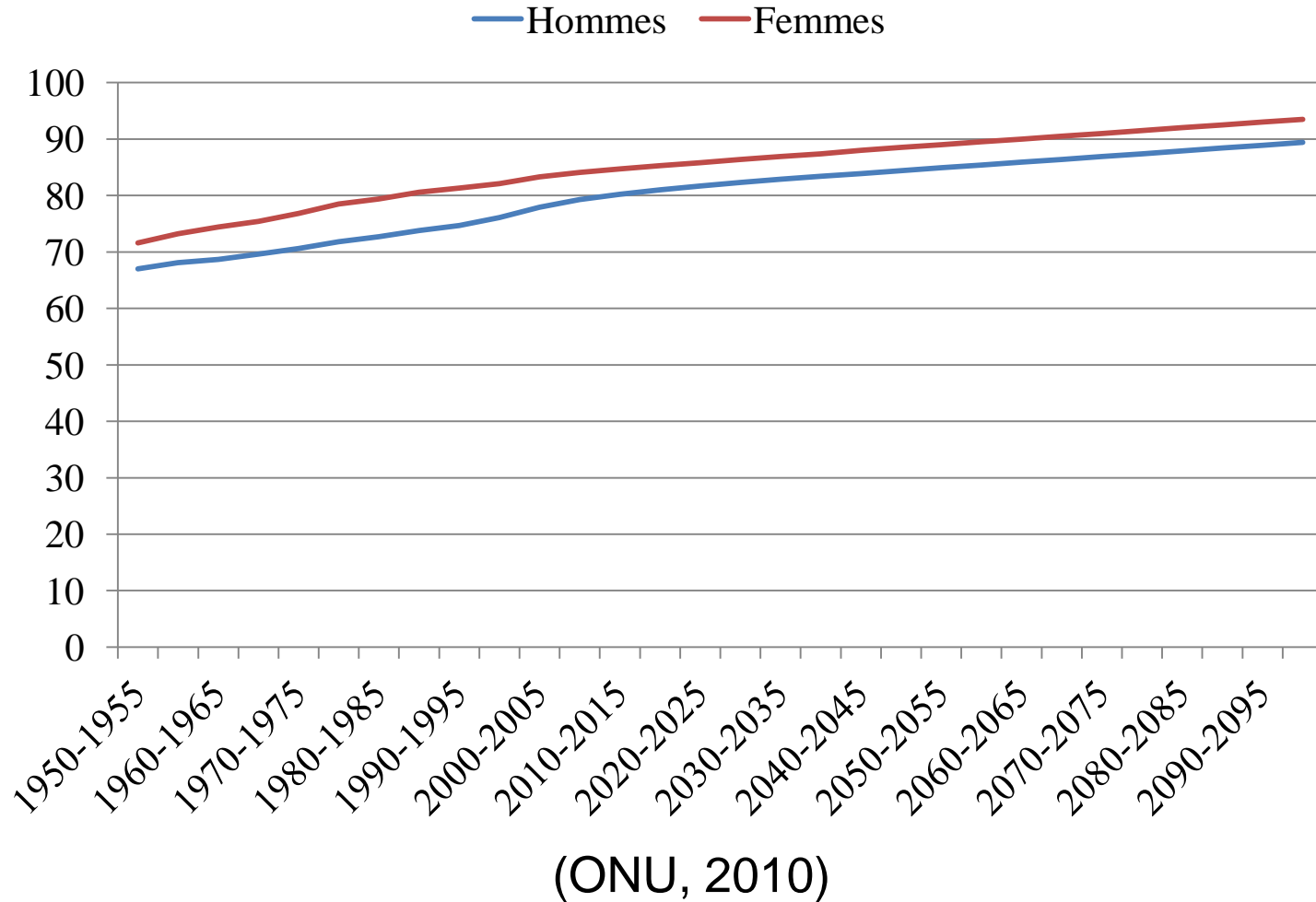
L'espérance de vie en Suisse:



(OFS, 2011)

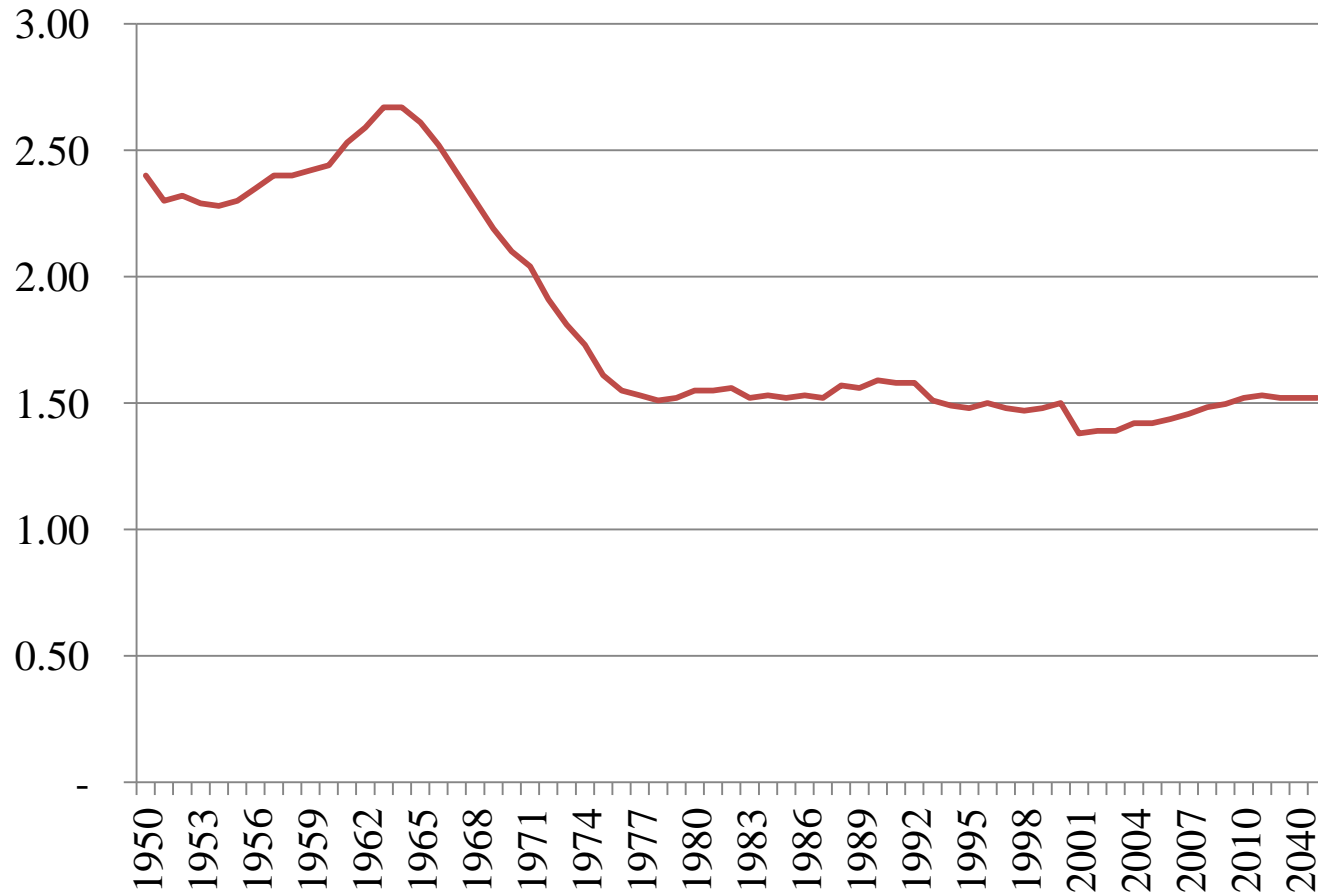


L'espérance de vie en Suisse : projections





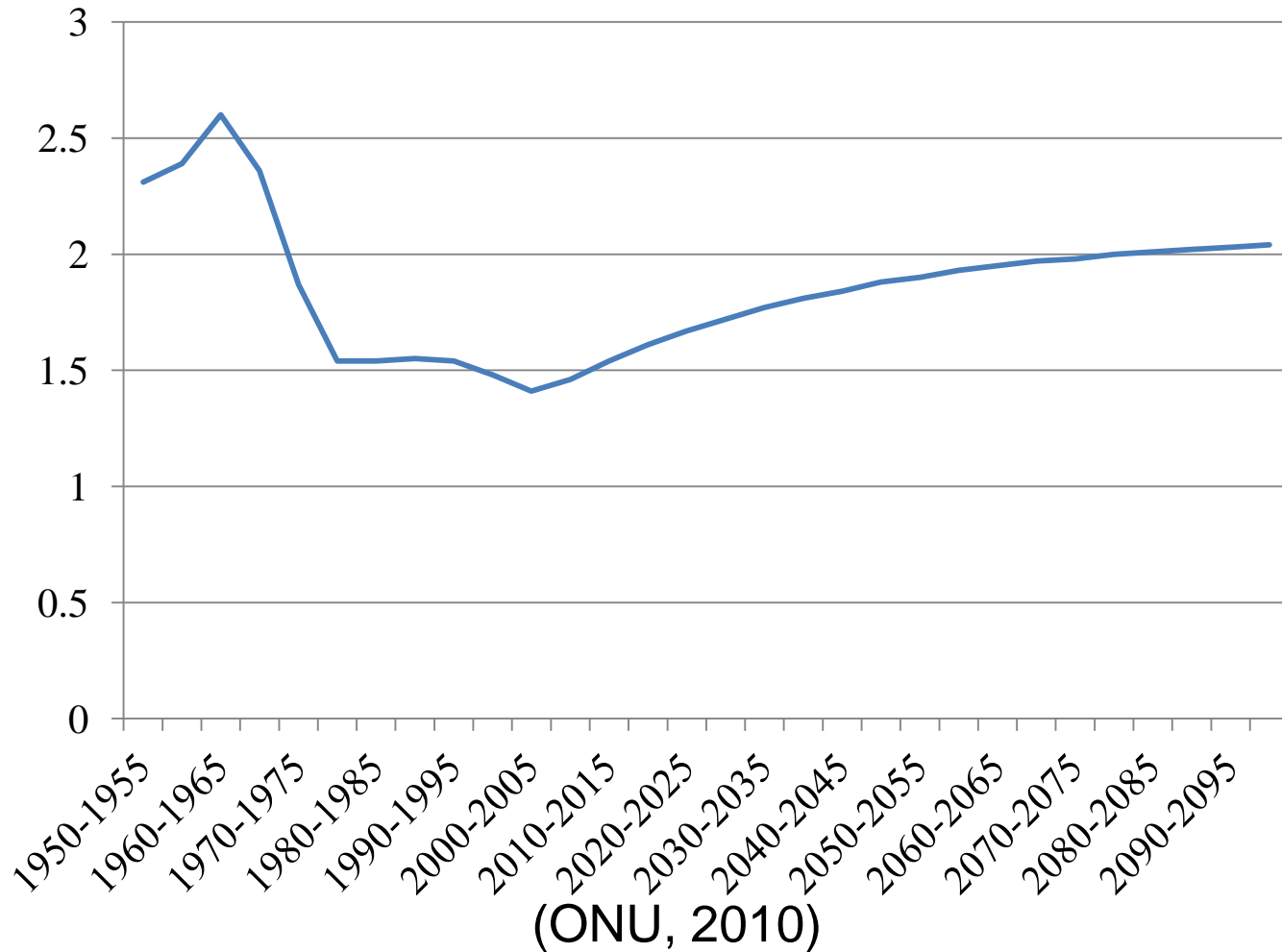
Fécondité en Suisse



(OFS, 2011)



Fécondité en Suisse : projections

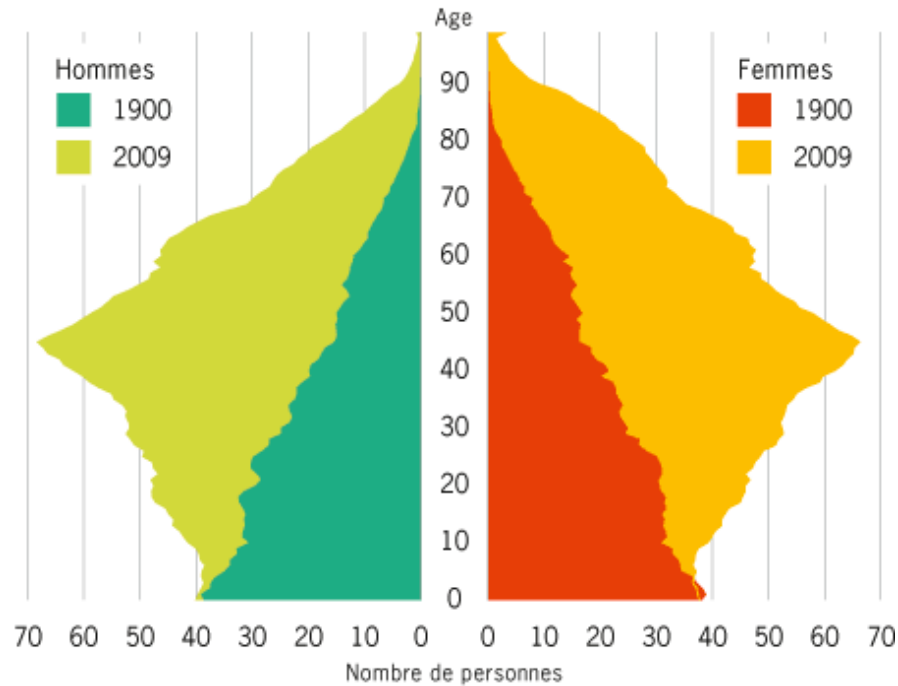




Le vieillissement démographique de la Suisse

Structure par âge de la population, en milliers

G 1.3



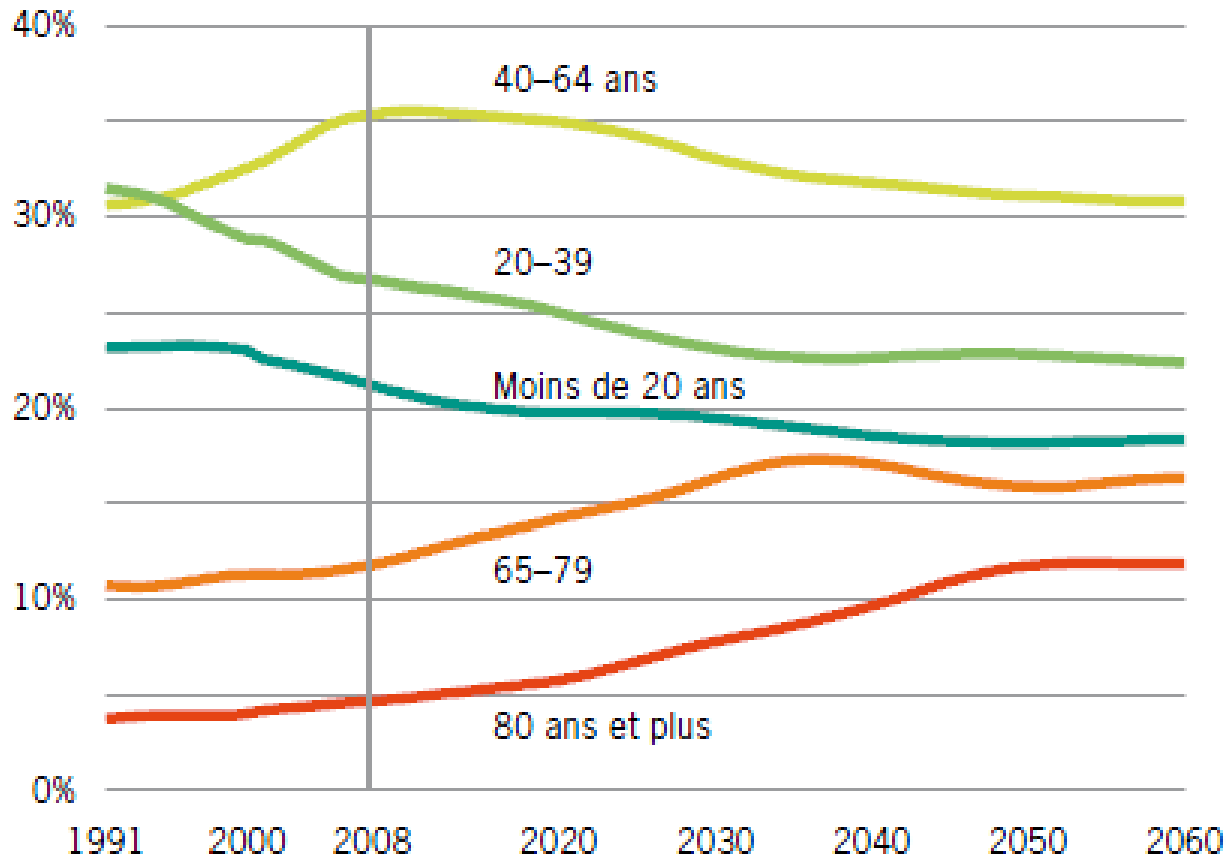
(OFS: 2011)

	Moins de 20 ans	Plus de 64 ans	Plus de 80 ans
Proportion (1900)	40.7%	5.8%	0.5%
Proportion (2009)	21.0%	16.8%	4.8%



Groupes d'âges en % selon le scénario «moyen»

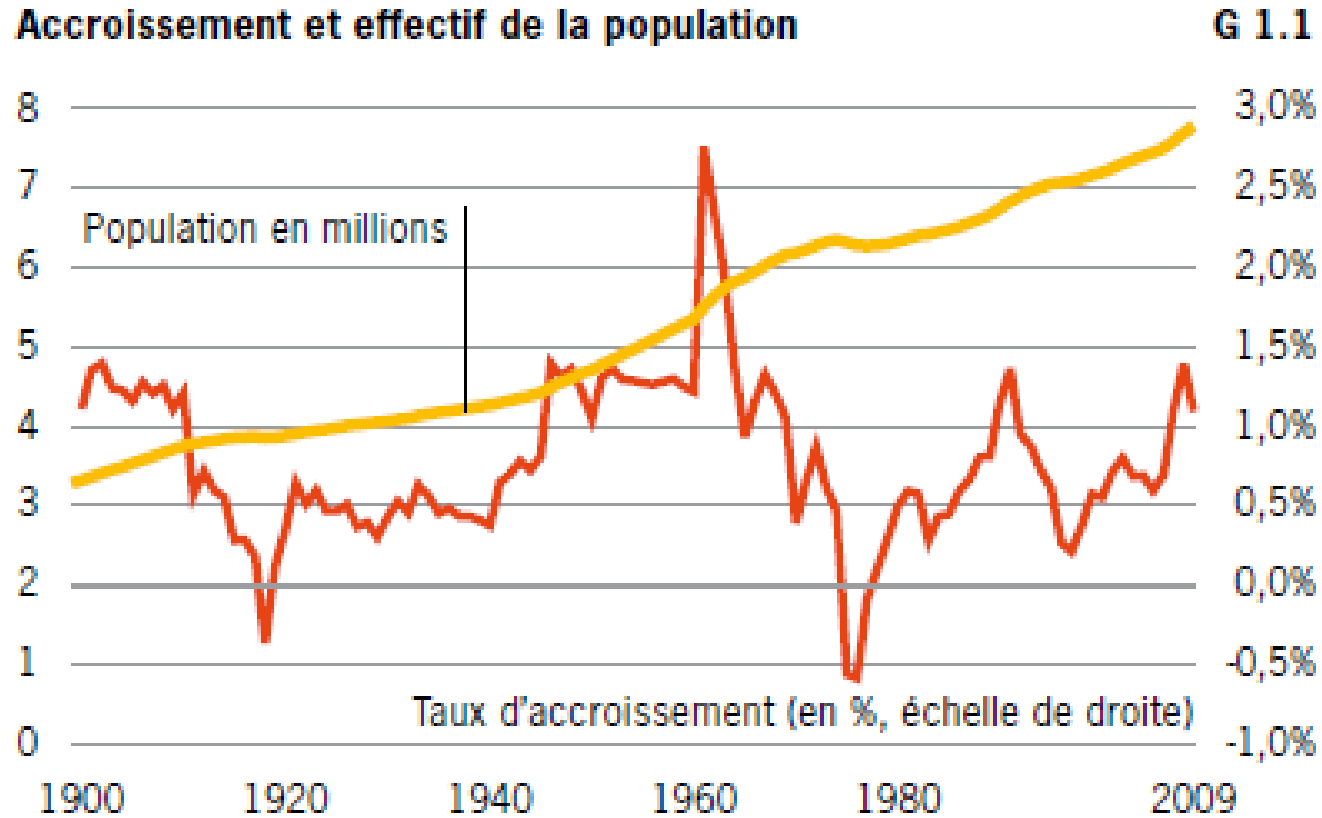
G 1.4



(OFS, 2011)



L'accroissement de la population

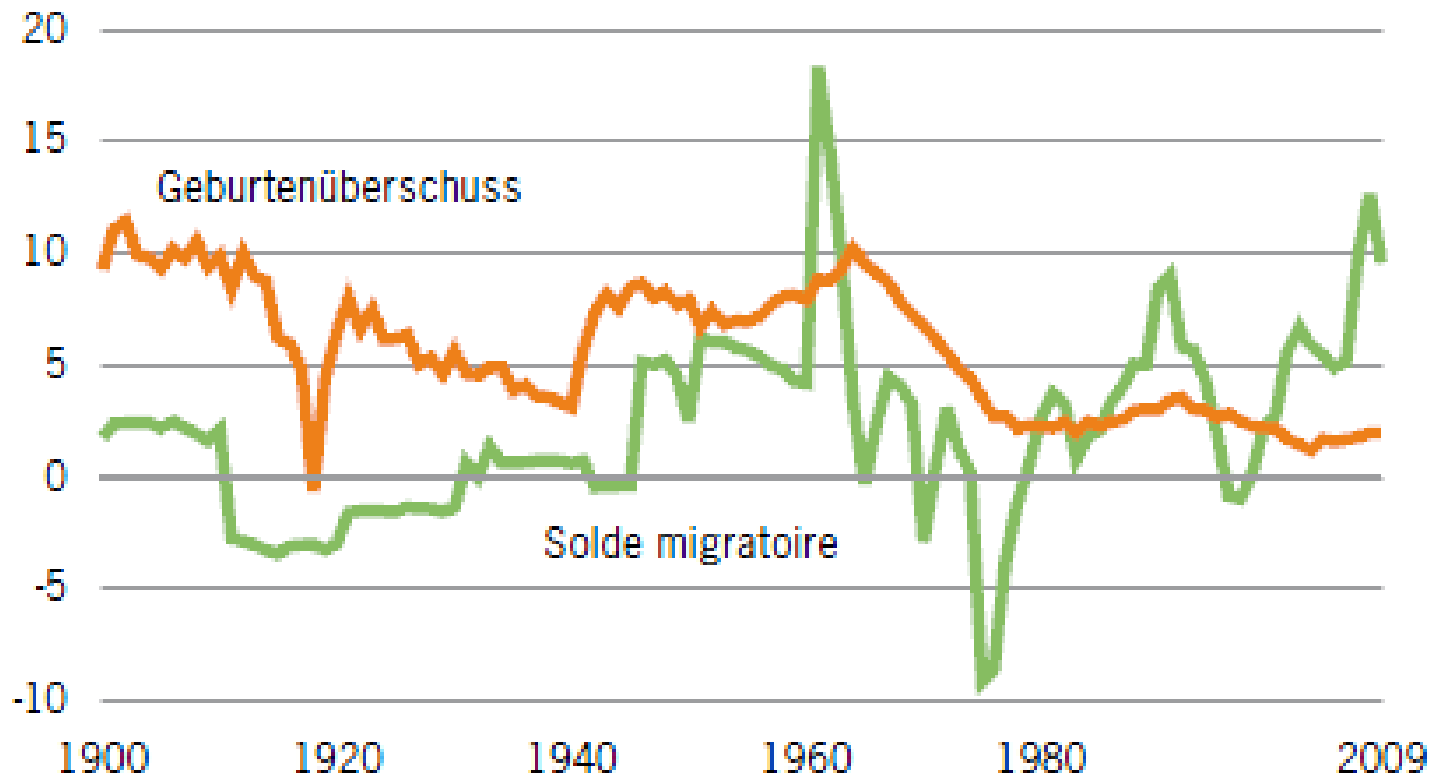


(OFS : 2011)



..... dû à l'immigration

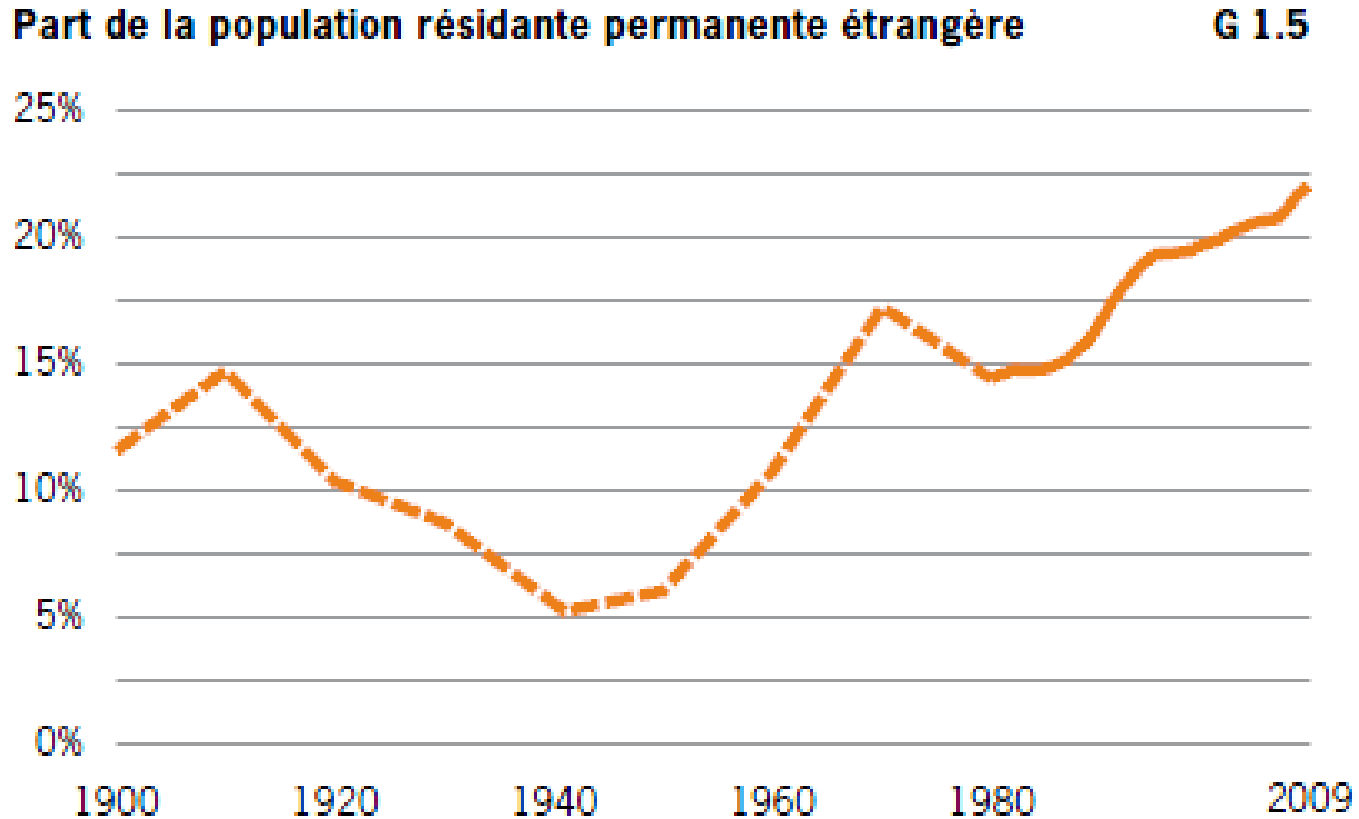
Accroissement naturel et solde migratoire (pour 1000 habitants) G 1.2



(OFS : 2011)



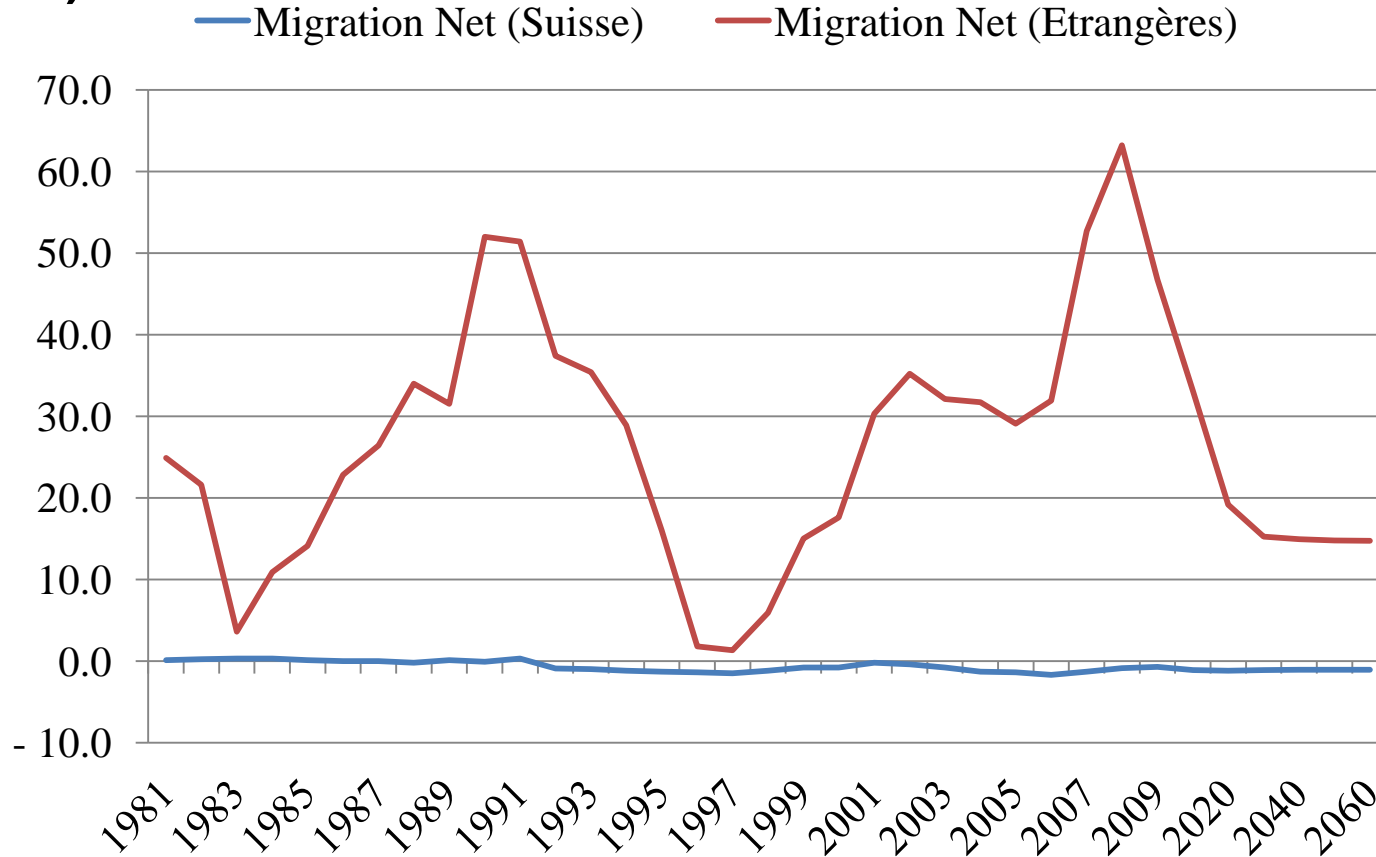
Nous avons toujours plus d'étrangers :



(OFS : 2011)



Projections: Solde migratoire (pour 1000 résidents permanent Suisse)



(OFS, 2011)



Donc, il devient urgent de savoir comment mieux gérer la mixité (à cause de plus de personnes âgées, et plus d'étrangers) :

- recrutement
- sélection
- encadrement

Il y aura moins et moins de « poissons types » (syndrome type « WASP males ») dans le bassin de travailleurs. Les organisations doivent savoir « pêcher » ailleurs et éliminer la discrimination contre ceux qui ne sont pas « types ».





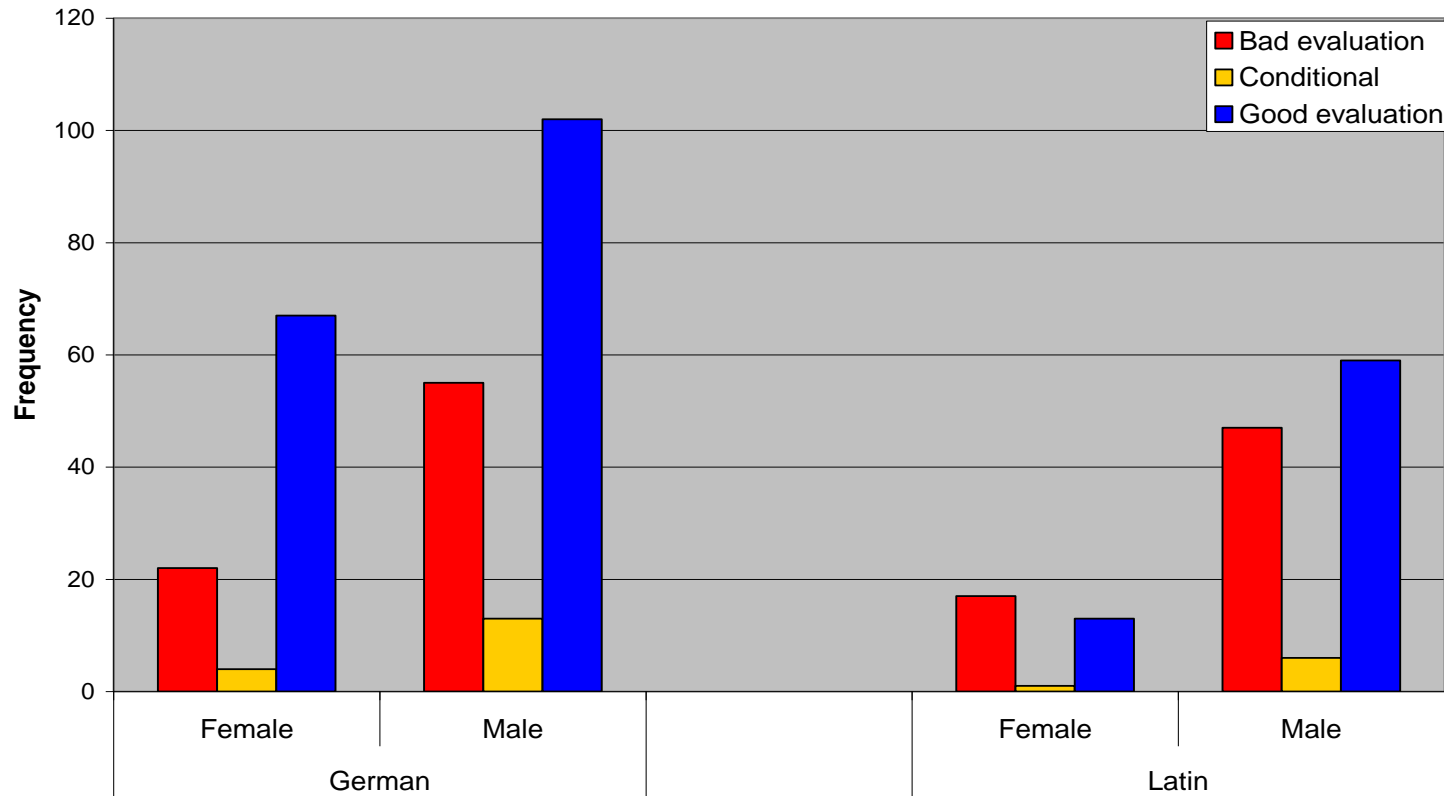
Discrimination et diversité : La réalité

Antonakis, Krings, & Lalive (2011) ont analysé des données collectées sur plusieurs années dans un « centre d'évaluation », qui évaluait des candidats postulant pour une promotion en tant que cadres (pour une organisation suisse). Les candidats étaient plutôt égaux du point de vue de leurs compétences, puisqu'ils étaient présélectionnés selon les critères suivants :

- nombre d'années d'expérience au sein de l'organisation
- un pré-test
- leur participation dans un programme de formation continue



Donc, *ceteris paribus*, les notes obtenues dans cet « assessment centre » ne devraient pas être prédites par des caractéristiques démographiques (l'âge, le sexe, l'ethnicité).





En utilisant plusieurs contrôles statistiques nous avons trouvé que:

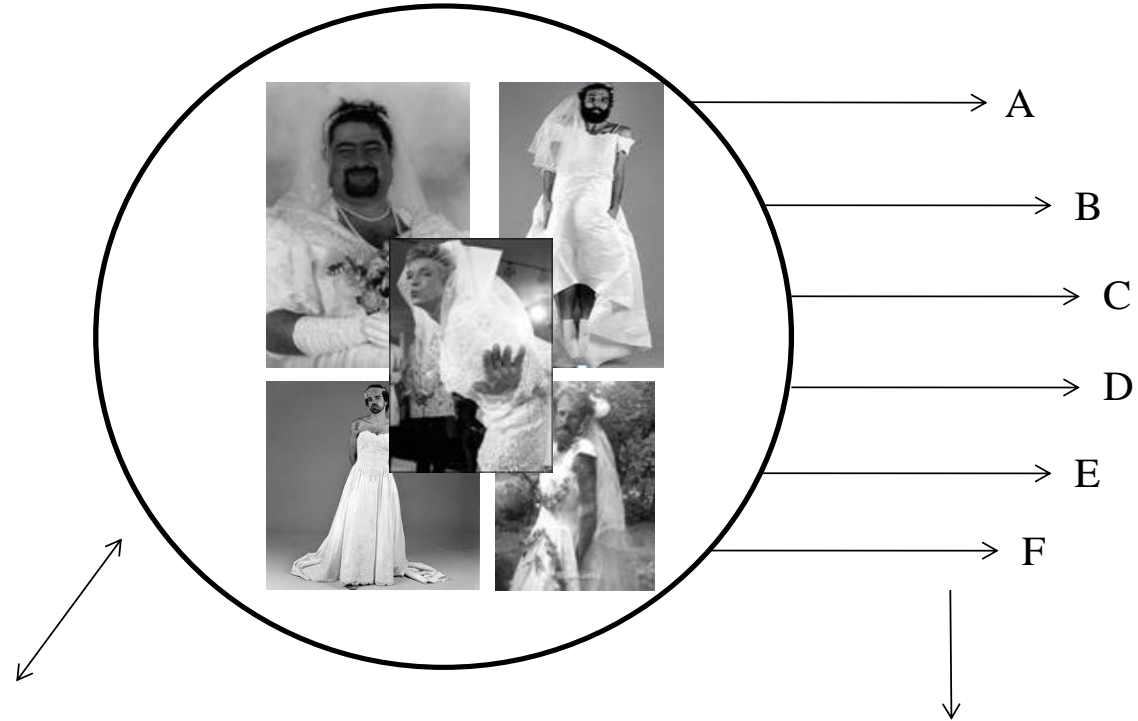
1. Être Latin-e avait un fort effet négatif sur la probabilité de recevoir une bonne évaluation (par rapport à être Suisse Allemand-e)
2. L'effet négatif d'ethnicité était plus marqué chez les femmes Latines
3. Les évaluations négatives augmentaient au fur et à mesure que l'on avance en âge (indépendamment des effets dûs au sexe et ethnicité).

Pourquoi trouve-t-on ce genre de résultats ? A cause des stéréotypes.

Vidéo.



1. Les observateurs ont des catégories avec des attributs



2. Ils comparent une cible avec la catégorie



3. Plus les deux schémas chevauchent, plus les attributs de la catégorie sont imputés à la cible





La conséquence des stéréotypes (qui dépendent de la culture) sont multiples :

1. évaluations négatives et dévaluation de la performance
2. déni de crédit quant au succès
3. discrimination liée à la sélection et aux récompenses

Ces stéréotypes agissent par deux chemins (→prophétie auto-réalisatrices) :

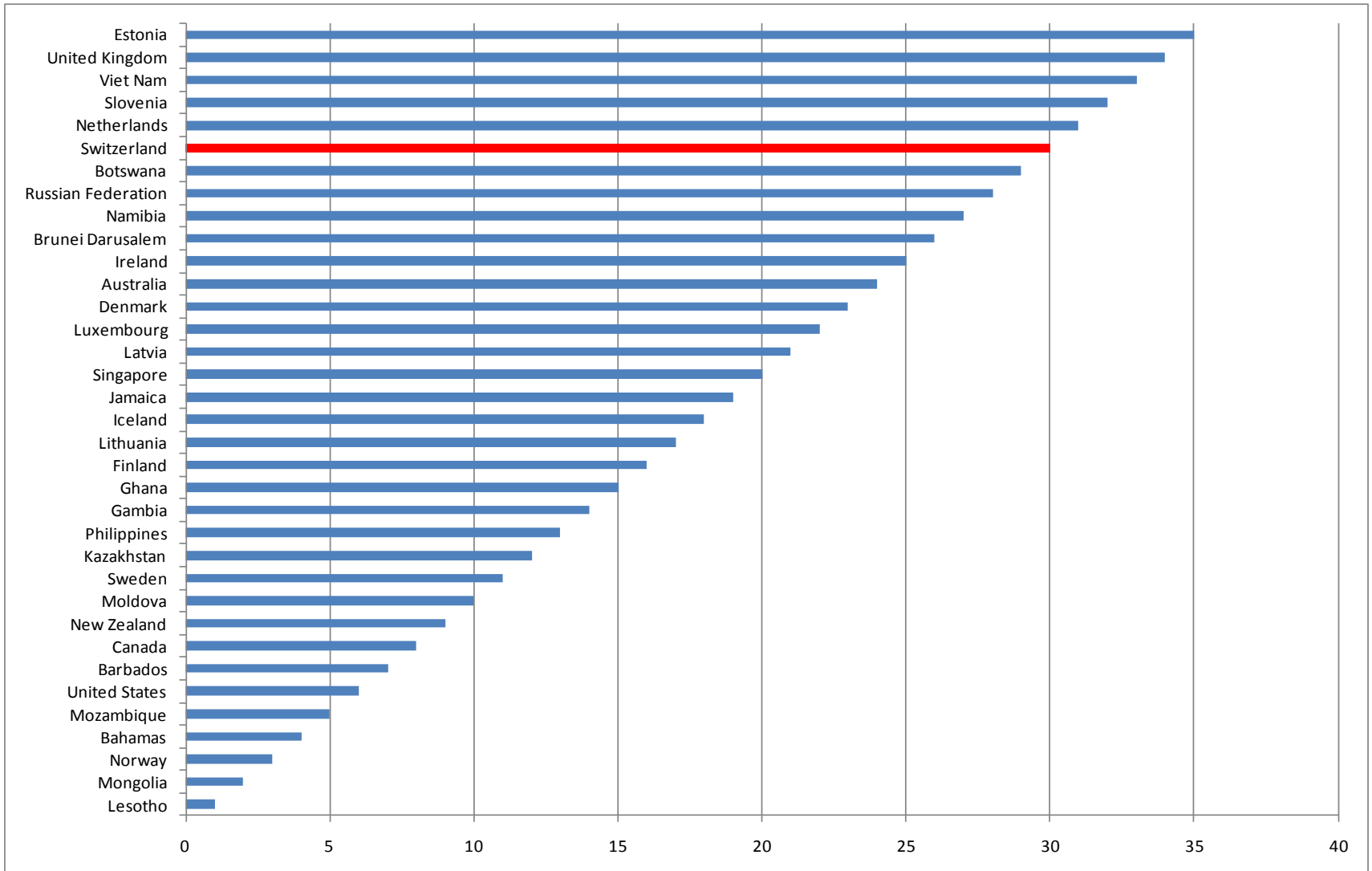
1. Discrimination (de la part du décideur)
2. Auto-élimination (de la part de la cible)



La Suisse et le « gender empowerment »

Dans le classement WEF, la Suisse se trouve à la 30ème place parmi 134 pays dans la catégorie « participation économique et opportunités»:

- Proportion des femmes participant dans l'économie (31/134)
- Egalité salariale à travers des postes similaires (67/134)
- Ecart salarial femmes-hommes (9/134)
- Proportion des femmes occupant des postes conséquents (législateurs, cadres, fonctionnaires) (58/134)
- Proportion des femmes dans des postes techniques et professionnels (70/134)





Expérience



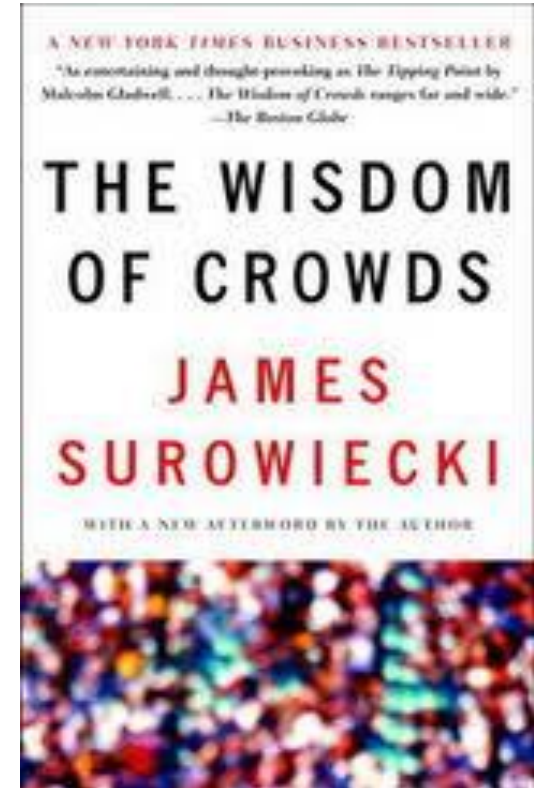
Pour mieux comprendre (vraiment) l'importance de la diversité, nous allons commencer avec une petite expérience. ~~Les personnes ayant reçu des « Zapettes » vont répondre à 8 petites questions.~~

Nous allons vous donner un petit feedback et un rapport complet plus tard.



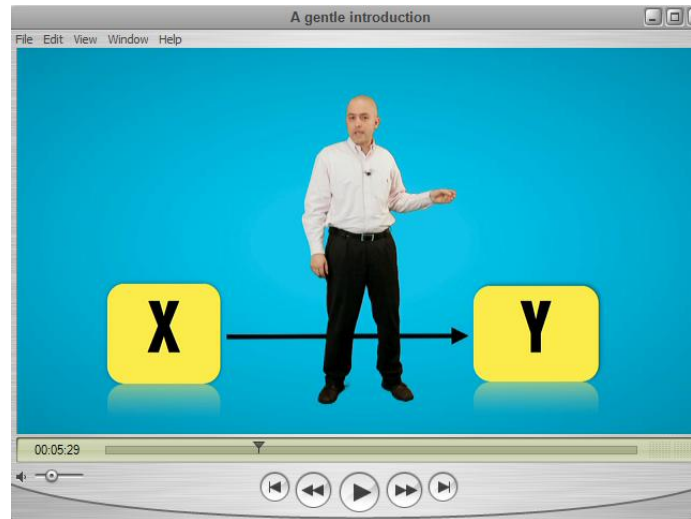
A savoir que :

1. La diversité concernant les tâches et des différences individuelles acquises (p. e. expertise, éducation, expérience) prédit la performance des groupes (Horwitz & Horwitz, 2007) → « la sagesse des foules » (voir résultats de l'expérience).
2. La diversité démographique en soi ne prédit pas forcément une efficacité (avec les paramètres actuels où nous avons encore assez des travailleurs « types ») (Horwitz & Horwitz, 2007) ;





3. Il n'y a aucun lien causal entre, par exemple, la proportion de femmes (ou la mixité) dans les « top management teams » ou les « comités de direction » et la performance de entreprises ; voir Adams & Ferreira (2009), Carter, d'Souza, et al., (2010), Farrell & Hersch (2005), Jurkus, Park, & Woodard (2011). Le choix d'avoir une mixité est endogène (Antonakis et al., 2010).



Regardez le postcast (Youtube)
« Endogeneity: An inconvenient truth »

<http://www.hec.unil.ch/jantonakis/endo1.mov>



4. En termes « d'entrées », les facteurs psychologiques qui prédisent les « sorties » des groupes incluent (méta-analyse de Barrick et al., 1998) :
- Les moyennes des groupes en termes d'aptitude cognitive (QI) $r=.23$, conscience $r=.26$, agréabilité $r=.34$, et stabilité émotionnelle $r=.24$, prédisent la productivité
 - Les moyennes des groupes en termes d'aptitude cognitive (QI) $r=.28$, d'extraversion $r=.30$, et stabilité émotionnelle $r=.32$ prédisent la viabilité





Donc, le marché de travail a besoin d'avoir plus de ressources (qui sont « mixtes »). Il devient impératif de :

**Appliquer des méthodes objectives concernant
la sélection et l'évaluation et dans la mesure
du possible, quantitatives
(voir mon article dans Echos Money).**

Former les décideurs

1. concernant les outils de sélection et d'évaluation
2. l'importance de la mixité