



Les pratiques de gestion de la diversité dans les organisations de Suisse romande

Steve Binggeli, John Antonakis, et Franciska Krings

Université de Lausanne

Faculté des Hautes Etudes Commerciales

Département du Comportement Organisationnel

Les pratiques de gestion de la diversité dans les organisations de Suisse romande

Le concept de diversité des employés dans les organisations est le plus souvent associé à des différences d'âge, de sexe ou encore d'ethnie. Cependant, ce terme couvre en réalité toutes les différences d'attributs existants parmi des individus interdépendants œuvrant au sein d'une unité de travail (Jackson, Joshi, Erhardt, 2003). En d'autres termes, la diversité se réfère également à des catégories aussi variées que la religion, le handicap, l'orientation sexuelle, le statut parental, les langues, l'expérience professionnelle, l'éducation, les valeurs, la personnalité et ainsi de suite.

La gestion de la diversité représente un défi majeur pour les organisations pour de nombreuses raisons. D'un point de vue législatif, certains aspects de la diversité sont régis par des lois que les organisations doivent respecter (égalité de traitement). D'une perspective plus sociale, la diversité risque de s'imposer d'elle-même sur le long terme du fait notamment des changements démographiques (les employés prototypiques – jeune, Homme, Suisse, blanc, catholique – vont être de moins en moins nombreux sur le marché du travail). Enfin, dans une approche davantage liée à la performance des organisations, la diversité peut avoir toutes sortes de conséquences négatives lorsqu'elle est mal gérée (conflits, absentéisme, rotation du personnel, etc.).

Depuis plusieurs années, des organisations ont mis en place des pratiques de gestion de la diversité. A l'heure actuelle, il existe encore peu de données en Suisse relatives à ces pratiques. Le but de la présente étude était donc de répondre à ce manque. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés d'une enquête réalisée aux Etats-Unis par la société pour la gestion des ressources humaines (*Society for Human Resources Management, SHRM*). SHRM a créé en 2005 un questionnaire afin d'explorer les pratiques de gestion de la diversité (Esen, 2005). Les auteurs du rapport ont défini ces pratiques comme « les efforts réalisés par les organisations pour développer une culture organisationnelle inclusive qui valorise les différences et promeut des opportunités égales pour tous les employés » (Esen, 2005, p.1).

Méthode

Les sections romandes des associations des professionnels des ressources humaines ainsi que le CRQP ont transmis à leurs membres un email contenant un lien pour participer à

l'enquête. 198 personnes ont complété le questionnaire (taux de réponse entre 6.5 et 9.4 %¹). Ces personnes travaillent dans des organisations basées dans les cantons de Vaud (48%), Genève (32.3%), Fribourg (4%), Neuchâtel (4%), Jura (2.5%) et Valais (2%). Les entreprises représentées sont de tailles variées : 50% de grandes entreprises (> 250 employés), 27% de moyennes entreprises (50-249 employés), 16% de petites entreprises (10 – 49 employés), et 7% de micro-entreprises. Ces organisations sont pour la plupart privées à but lucratif (59%) et non lucratif (12%). Enfin, 22% sont des organisations publiques ou gouvernementales.

Résultats

Les résultats sont comparés de manière systématique avec ceux de l'enquête menée par SHRM en 2010 auprès de 367 organisations (taux de réponse : 15 %) aux Etats-Unis (SHRM, 2010).

Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques de gestion de la diversité ?

Seuls 46% des participants de Suisse romande ont indiqué que leur organisation avait mis en place des pratiques de gestion de la diversité contre 68% aux Etats-Unis. Les pratiques de gestion de la diversité existent majoritairement dans les grandes organisations (66% des cas). A la différence des Etats-Unis où les pratiques de gestion de la diversité sont principalement présentes dans les organisations publiques et gouvernementales, il apparaît qu'en Suisse romande ces pratiques se retrouvent autant dans les organisations privées à but lucratif (41%) que les organisations publiques (41%). En revanche, c'est dans les organisations privées à but non lucratif (59%) que ces pratiques sont les plus répandues en Suisse romande.

Quelles sont les pratiques de gestion de la diversité utilisées par votre organisation ?

Lorsque l'on compare les pratiques de gestion de la diversité les plus utilisées entre la Suisse romande et les Etats-Unis, on constate plusieurs différences importantes. Tout d'abord, le fait que les formations liées à la diversité sont très peu présentes en Suisse romande, particulièrement chez les employés n'ayant pas de poste à responsabilité. Ensuite, on remarque aussi que les participants de Suisse romande ont rapporté que leur organisation s'engageait moins dans le soutien de projets liés à la diversité et menés par des organes

¹ Le taux de réponse ne peut être calculé précisément compte tenu du fait que les listes de distribution des associations HR et du CRQP comportent un nombre importants de doublons.

externes. Enfin, l'utilisation d'enquêtes et de mesures liées à la diversité dans les organisations semblent être moins courante en Suisse romande qu'aux Etats-Unis.

	Suisse romande	USA
Pratiques visant à faciliter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	83 %	-
Stratégies de recrutement visant à augmenter la diversité	77 %	79 %
Engagement formel en faveur de la diversité	73 %	45 % ¹
Communication interne liée à la diversité dans l'organisation	72 %	-
Opportunités de développement de carrière visant à accroître la diversité dans les positions à hautes responsabilités	63 %	56 %
Formations liées à la diversité proposées aux cadres	52 %	94 % ²
Stratégies de rétention visant à maintenir un effectif diversifié au sein de l'organisation	43 %	47 %
Engagement et soutien de projets externes visant à promouvoir la diversité	37 %	71 %
Personnel travaillant spécifiquement sur la problématique de la diversité dans l'organisation	37 %	-
Célébration d'événements culturels liés à la diversité dans l'organisation (p. ex., fête nationale française, etc.)	33 %	48 %
Formations liées à la diversité proposées aux non-cadres	32 %	93 % ²
Evaluation de la performance des managers sur la base d'objectifs liés à la diversité	28 %	47 %
Enquêtes d'opinion liées à la diversité	27 %	52 %

Note: Pourcentages basés sur les organisations ayant des pratiques de gestion de la diversité. Les réponses « Je ne sais pas » ont été considérées comme données manquantes. Les signes « - » indiquent des questions non présentes dans l'enquête menée aux Etats-Unis.

¹ *Ensure diversity is a consideration in every business initiative and policy.*

² *Pourcentage regroupant les formations obligatoires et volontaires.*

Quelles sont les catégories de diversité couvertes par les pratiques mises en place dans votre organisation ?

Les pratiques de gestion de la diversité couvrent principalement les différences d'âge, d'ethnie et de genre. Les principales différences observées entre la Suisse romande et les Etats-Unis concernent la race, ainsi que la religion.

	Suisse romande	USA
Age	78 %	83 %
Ethnicité - Origine	77 %	92 %
Genre	76 %	88 %
Langue	58 %	44 %
Education	49 %	-
Handicap	49 %	69 %
Religion	41 %	70 %
Orientation sexuelle	39 %	61 %
Statut parental	38 %	38 %
Race	36 %	89 %
Type de personnalité	31 %	23 %

(basé sur des tests psychométriques)

Note: Pourcentages basés sur les organisations ayant des pratiques de gestion de la diversité

Quelles sont les résultats, visés par les pratiques de gestion de la diversité, les plus importants pour votre organisation ?

La principale différence observée entre la Suisse romande et les Etats-Unis en ce qui concerne l'importance des résultats visés par les pratiques de gestion de la diversité est que les participants de Suisse romande ont rapporté que leur organisation attachait moins d'importance à l'impact des pratiques sur les résultats financiers que les participants des Etats-Unis.

	Suisse romande	USA
Diminuer les préjugés et la discrimination	79 %	-
Améliorer l'image publique	76 %	76 %
Réduire les coûts liés au turnover, à l'absentéisme, et à la faible productivité	71 %	73 %
Augmenter la compétitivité	70 %	71 %
Augmenter la diversité des points de vue et des décisions	67 %	67 %
Augmenter la diversité des clients	66 %	59 %
Maintenir et retenir un effectif diversifié	65 %	69 %
Recruter un effectif diversifié	65 %	66 %
Diversité à tous les niveaux hiérarchiques	64 %	60 %
Diminuer les plaintes, litiges, et conflits	62 %	69 %
Améliorer les résultats des sondages et audits diversité	52 %	50 %
Améliorer les résultats financiers	43 %	72 %

Note: Pourcentages basés sur les organisations ayant des pratiques de gestion de la diversité.

Résultats basés sur réponses «Très importantes» pour USA (échelle: Pas très important; Moyennement important; Très important; Je ne sais pas) et «Très importantes» + «importantes» en Suisse romande (échelle: Pas du tout important; Pas important; Plutôt pas important; Plutôt important; Important; Très important; Je ne sais pas). Les réponses «Je ne sais pas» ont été considérées comme données manquantes.

Mesure des résultats des pratiques de gestion de la diversité mises en place

Seuls 17% des participants de Suisse romande ayant rapporté que leur organisation avait des pratiques de gestion de la diversité ont révélé que l'impact de ces pratiques était mesuré contre 36% des participants aux Etats-Unis.

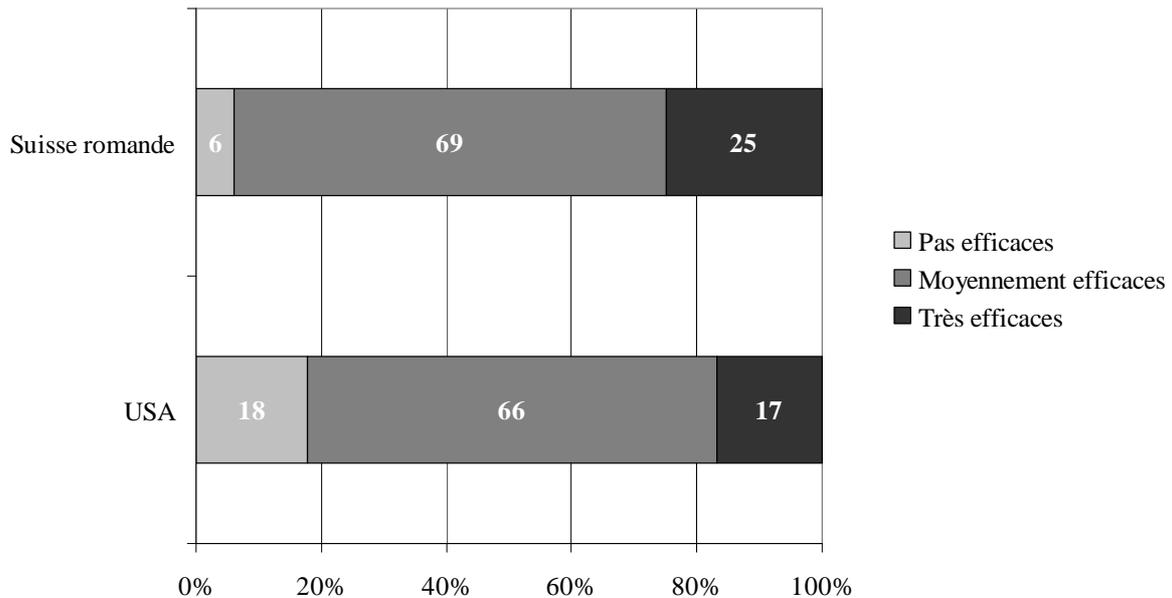
Les mesures utilisées sont présentées à titre indicatif dans le tableau ci-dessous. Il est important de rappeler ici que ces résultats se basent sur un échantillon de 27 personnes pour la Suisse romande et 70 pour les Etats-Unis.

	Suisse romande (n=27)	USA (n=70)
Informations recueillies lors des entretiens de départ	91 %	43 %
Degré de diversité de l'effectif à tous les niveaux de l'organisation	87 %	57 %
Amélioration de l'image publique de l'organisation	76 %	43 %
Amélioration/changement de la culture organisationnelle	74 %	44 %
Nb de plaintes, litiges et conflits liés à la diversité	70 %	41 %
Réduction des coûts associés au turnover, à l'absentéisme, à la baisse de productivité	68 %	33 %
Enquête auprès des employés / audits liés à la diversité	66 %	51 %
Nb d'employés recrutés et appartenant à une catégorie diversité	65 %	77 %
Mesure du degré de diversité des clients	64 %	39 %
Nb d'employés retenus et appartenant à une catégorie diversité	63 %	63 %
Evaluation de la sensibilité des employés et de leurs connaissances en ce qui concerne la diversité	62 %	24 %
Augmentation de la compétitivité de l'organisation	62 %	26 %
Reconnaissance / récompenses montrant que l'organisation est un modèle dans le domaine de la diversité au travail	56 %	31 %
Amélioration des résultats financiers (profits)	42 %	30 %
Mesure de l'augmentation des niveaux d'innovation et de créativité	23 %	23 %

Note: Pourcentages basés sur les organisations ayant des pratiques de gestion de la diversité et mesurant les résultats de ces pratiques. Les réponses « Je ne sais pas » ont été considérées comme données manquantes.

L'impact des pratiques de gestion de la diversité dans les organisations

Les participants travaillant dans des organisations ayant mis en place des pratiques de gestion de la diversité perçoivent majoritairement ces pratiques comme moyennement efficaces. Cette observation est valable pour les participants de Suisse romande comme pour ceux des Etats-Unis.



Note: Echelle 3-points utilisée aux US (Not at all effective ; Somewhat effective ; Very effective). Echelle 6-points utilisées en Suisse romande (Pas du tout efficaces ; Pas efficaces ; Plutôt pas efficaces ; Plutôt efficace ; Efficaces ; Très efficaces) et regroupée en 3 points. Les réponses « Je ne sais pas » ont été considérées comme données manquantes.

Dans un dernier temps, nous avons mesuré les croyances concernant les bienfaits de la diversité dans les organisations, ainsi que la perception subjective du degré de diversité dans l'organisation et le pourcentage déclaré de diversité. Les croyances concernant les bienfaits de la diversité (« diversity beliefs ») ont été mesurée à l'aide de six questions (Echelle 6-points : *Pas du tout d'accord* à *Tout à fait d'accord*) : (a) Les pratiques liées à la diversité donnent un avantage compétitif à mon organisation ; (b) Les pratiques liées à la diversité influencent positivement les résultats financiers de mon organisation (profits) ; (c) Les employés dans mon organisation pensent que la diversité est importante ; (d) Les hauts responsables de mon organisation croient que la diversité est importante ; (e) Augmenter la diversité dans mon organisation serait une source de problèmes (question inversée) ; et (f) Les pratiques liées à la diversité ne sont pas bénéfiques pour mon organisation (question inversée).

La perception du niveau de diversité subjectif dans l'organisation a été mesurée à l'aide de trois questions : (a) Selon vous, à quel point l'effectif de votre organisation est-il diversifié par rapport à ceux d'autres organisations en Suisse ? (Echelle 5-points : *Pas du tout diversifié* à *Très diversifié*) ; (b) Les cadres supérieurs de mon organisation sont divers (p. ex., en termes d'âge, ethnie, genre, religion, etc.) (Echelle 6-points : *Pas du tout d'accord* à *Tout à fait d'accord*) ; (c) L'effectif de mon organisation est diversifié à tous les niveaux

hiérarchiques (Echelle 6-points : *Pas du tout d'accord* à *Tout à fait d'accord*). Enfin, le pourcentage déclaré de diversité a été calculé à l'aide de trois questions : (a) Quel pourcentage de votre personnel est de sexe féminin ? (b) Quel pourcentage de votre personnel ne possède pas la nationalité suisse ? (c) Quel pourcentage de votre personnel a plus de 55 ans ?

Les résultats d'une comparaison statistiques² des moyennes montrent que les participants travaillant dans les organisations qui ont mis en place des pratiques de gestion de la diversité croient plus fortement aux bienfaits de la diversité et perçoivent subjectivement l'effectif comme étant plus diversifié que les organisations qui n'ont pas mis en place ces pratiques. En revanche, aucune différence significative n'existe en ce qui concerne les pourcentages déclarés de diversité entre les participants travaillant dans des organisations ayant mis en place des pratiques de gestion de la diversité et ceux travaillant dans des organisations qui n'ont pas mis en place de telles pratiques. Enfin, une analyse des corrélations révèle que plus les organisations sont perçues subjectivement comme diversifiées, plus les pratiques de gestion de la diversité sont perçues comme bénéfiques. Aucun lien significatif n'existe entre les pourcentages déclarés de diversité dans l'organisation et la perception du bienfait des pratiques. La perception du niveau de diversité subjectif est liée uniquement au pourcentage rapporté d'employés ne possédant pas la nationalité suisse.

Conclusion

Les pratiques de gestion de la diversité sont encore peu présentes dans les organisations de Suisse romande en comparaison aux Etats-Unis. Compte tenu des changements démographiques actuels, de la globalisation et plus généralement de l'évolution de la société, la diversité des personnes se trouvant sur le marché du travail en Suisse va certainement devenir encore plus grande à l'avenir. Or, les résultats de la recherche suggèrent que la diversité dans les organisations peut avoir de nombreuses conséquences négatives. C'est pourquoi, il est important que les organisations commencent à accorder davantage d'attention à la gestion de la diversité si elles souhaitent en faire une force à l'avenir.

Les résultats de ce rapport suggèrent que les objectifs des organisations de Suisse romande en ce qui concerne les pratiques de gestion de la diversité, tels que perçus par leurs employés, ne sont pas nécessairement liés au rendement financier. Cette faible importance accordée à l'amélioration des résultats financiers contraste fortement avec l'importance accordée à cet objectif aux Etats-Unis. En Suisse, les participants ont indiqué que l'égalité

² A noter que toutes ces comparaisons statistiques n'ont pas nécessairement des implications causales.

entre les groupes sociaux était le but premier visé par leur organisation. Il est admirable de constater que la gestion de la diversité soit associée à des objectifs « moraux » plutôt que financiers. Toutefois, il est plus aisé de démontrer l'atteinte d'un objectif financier que de mesurer la réduction des préjugés ou l'amélioration de l'image de l'organisation. C'est pourquoi, la mesure des effets des pratiques de la gestion de la diversité est capitale si l'on souhaite s'assurer du soutien de la direction sur le long terme, et notamment en période de restriction budgétaire.

Or, il apparaît que la grande majorité des organisations ne mesurent pas les effets des pratiques de gestion de la diversité qu'elles ont mises en place. De plus, la majorité des personnes interrogées perçoivent les pratiques de leur organisation comme plus ou moins efficaces. Enfin, nous avons observé que les pratiques de gestion de la diversité semblaient être davantage liées à des mesures subjectives de la diversité dans les organisations plutôt qu'aux pourcentages rapportés de diversité. Sur la base de ces résultats, nous pensons qu'il est urgent que les organisations s'assurent de l'efficacité de leurs pratiques en déterminant des critères subjectifs et objectifs qui leur permettront de démontrer leur avancement vis-à-vis des buts qu'elles se sont fixés en matière de diversité.

References

Esen, E. (2005). 2005 Workplace diversity practices survey report. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003) Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.

SHRM. (2010), from <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/WorkplaceDiversityPractices.aspx>