

Effet du management de la diversité sur la performance des employés

Khaled MOKHTARI *, Mehieddine Abdelkader MEGHRAOUI **

Reçu le : 15/06/2021

Accepté le : 20/07/2021

Publié le : 09/10/2021

Résumé :

La question de la diversité occupe de plus en plus de terrain parmi les problèmes que rencontrent les sociétés d'aujourd'hui ; dans les entreprises, la question a pris place aussi, surtout avec le développement des entreprises internationale qui regroupent parfois dans un même endroit des gens de toute race, le management de la diversité devient une nécessité, il a surtout un impact sur la performance des employés et c'est crucial pour le présent et l'avenir de l'entreprise.

Une enquête menée dans une multinationale en Algérie fait apparaître un faible effet du management de la diversité sur la performance des employés ; cependant, les résultats ont montré un taux élevé de performance et un taux faible de sentiment de discrimination chez ces mêmes employés.

Mots clés : Diversité, Performance des employés, Management de diversité

Classification JEL : M12, J71, J81, J83.

ملخص : أصبحت مسألة التنوع تأخذ مزيداً من الاهتمام يوماً بعد يوم في اهتمامات و واقع المجتمعات اليوم، في المؤسسات أخذت المسألة مكانها أيضاً، خاصة مع نمو الشركات الدولية و متعددة الجنسيات التي تجمع في كثير من الأحيان أفراداً من أجناس و أوطان مختلفة في أماكن عمل واحدة أحياناً بذلك أصبح "تسيير التنوع" مسألة مهمة في هذه المؤسسات خاصة مع تأثيره على فعالية العمال لديها مما يشكل أمراً مهماً لحاضر و مستقبل هذه المؤسسات.

أوضحت دراسة أجريت في شركة متعددة الجنسيات تعمل في الجزائر أن أثر تسيير التنوع على أداء العاملين ضعيف إلى حد ما، لكن النتائج بينت ظاهرة مهمة بالمقابل، حيث أن معدل قياس الأداء كان مرتفعاً جداً و كان معدل الشعور بالعنصرية منخفضاً جداً. الكلمات المفتاحية : التنوع، كفاءة العاملين، إدارة التنوع.

تصنيف JEL : M12, J71, J81, J83.

Impact of diversity management on employee performance

Abstract

The issue of diversity is increasingly occupying ground among the problems faced by today's societies; in companies, the issue has also taken place, especially with the development of international companies that sometimes bring together in one place people of several races, the management of diversity becomes a necessity, it has above all an impact on the performance of employees and this is crucial for the present and the future of any company.

* Maître de conférences B, Membre de groupe de recherche au laboratoire LAPDEC, Université Mustapha Stambouli Mascara, Algérie, khaledm74@gmail.com,..... (Auteur correspondant)

** Maître de conférences A, Chef de groupe de recherche au laboratoire LAPDEC, Université Mustapha Stambouli Mascara, Algérie, mahi_mascara@yahoo.fr

A survey conducted in a multinational company in Algeria reveals a weak effect of diversity management on employee performance; however, the results showed a high rate of performance and a low rate of discrimination feelings among these same employees.

Keywords : Diversity, Employees performance, Diversity management.

JEL Classification : M12, J71, J81, J83.

Introduction

La question de la diversité se trouve au cœur de l'actualité des entreprises et des institutions, ce sujet va bien au-delà d'un phénomène de mode. La diversité est un réel enjeu de développement sociétal, développement du capital humain, diversification des compétences et préservation de la réputation, tout l'enjeu est de pouvoir la mesurer et la piloter pour en faire un axe de progrès.

1- La diversité dans l'entreprise :

La discrimination et la reconnaissance de la diversité constituent toujours sujet de débat, que se soit sur le plan national (spécifique à chaque pays) ou sur le plan international qui ne cesse de s'élargir avec la globalisation que connait le monde d'aujourd'hui.

1-1- Notion de la diversité :

En se posant la question sur la définition de la diversité ,(Garner-Moyer,2006) a fait recours au LAROUSSE Expression pour chercher une première définition, la Diversité est défini dans celui-ci comme étant « caractère de ce qui est divers, varié, différent » , et donne comme synonymes au terme : *pluralité* et *variété* ».

Pour elle, la notion est récente et encore en construction, ses dimensions étant toujours en construction et ne sont pas bien définis ; Elle avance une définition *standard* largement avancé dans les recherches sur la diversité qu'est celle de (Thoms et Ely,2006) qui définissent la diversité par « les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupes aux identités différentes peuvent apporter »

Ces identités différentes seront toutes les caractéristiques spécifiques, qu'elles soient observables comme l'âge, le genre, la couleur de peau ..., ou non-observables tel que les convictions politiques ou religieuses, les différentes idées et convictions (Attali,2013).

**Tableau (1): Proposition de classification des caractéristiques de la diversité
(J.M. Peretti) (Attali,2013)**

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	Etat de santé (grossesse, maladie chronique ...)	Expérience de bi-culturalité	Situation Familiale	
Orientation Sexuelle		Orientation sexuelle	Origine et classe sociale	
Taille			Communauté culturelle ou linguistique	
Poids			Lieu de vie	
			Orientation politique	
			Nationalité	
			Parcours	

Les managers des ressources humaines se trouvent devant le défi de pouvoir gérer ces différences qui ne font que s'accroître avec les mutations accélérées que connaissent les sociétés actuellement sur tout les plans sociales, politiques, économiques...

1-2- Evolution de la question de la diversité

1-2-1- Aperçu historique :

La notion « diversité » puise apparemment ses origines aux Etats Unis au milieu des années 80s, ayant pour porte parole Thomas Roosevelt le fondateur de l'American Institute for Managing Diversity en 1984, son approche était autour de la valeur ajoutée que peut porter les populations minoritaires à l'entreprise, l'objectif était la recherche d'une nouvelle organisation qui permet à tout le collectif diversifié de pouvoir s'exprimer (Haas et Schimada,2014).

Pour (Adami,2019) Cette *prétendue avance* des Etats Unis ou Canada en matière de débats sur la Diversité n'est qu'une sorte de repentance tardive qui cherche à effacer un passé sombre de chasse et de réduction contre les Indiens d'Amérique et les longues années d'esclavage qui ont duré presque un siècle depuis l'instauration des Etats Unis en 1776 jusqu'à la fin de la guerre de sécession en 1865.

Il paraît que la notion elle-même n'est soulevée parfois que pour ne pas évoquer la réalité qui fracture les sociétés dites développées aujourd'hui notamment les Etats-Unis. (Adami,2019)

Les luttes pour les droits civiques qu'ont connu les Etats Unis dans les années 1960, ont poussé les chefs d'entreprises à adopter des politiques favorisant l'égalité des chances en levant les obstacles qui peuvent empêcher les femmes ou les différentes minorités aux opportunités d'emploi. (Bender,2004)

Aux années 1980, ces politiques vont être remise en cause, donnant naissance à une nouvelle problématique managériale appelée « gestion de la diversité » capable, selon ses promoteurs de mieux concilier enjeux sociaux et enjeux économiques des entreprises (Bender,2004) ; C'est ainsi que l'objectif « gérer la diversité » devient un objectif *préfér*é à celui « d'atteindre l'égalité », le monde des grandes entreprises s'est emparé du concept de diversité et prône pour une autre manière de promouvoir l'égalité (Garner-Moyer,2006).

Pour (Garner-Moyer,2006), les deux concepts n'appartiennent pas au même paradigme, et malgré la ressemblance des termes, il s'agit d'époques différentes avec des conceptions différentes de la société :

Tableau (2): De l'égalité à la diversité (Garner-Moyer,2006)

	Egalité	Diversité
Date d'apparition du paradigme	Années 60	Années 90
Conception de la société	Egalitaire, universaliste	Individualiste
Entité principale	Le groupe	L'individu
Objectif	Egalité des capacités	Reconnaissance et valorisation des différences
Implications en termes de GRH	Gestion collective des groupes concernés	Gestion individuelle sans référence au groupe d'appartenance
Dimension principale	Ethique	Economique

1-2-2- Dispositifs juridiques :

Pour l'Organisation des Nations Unies (ONU), la première série de textes ciblait la discrimination relative au sexe, la déclaration universelle des droits de l'homme en 1948 inclut des articles qui font référence au principe d'égalité (Berthou,2008).

Cette déclaration s'est ensuite concrétisée par l'organisme international (ONU) en 1966 par deux principaux pactes : *le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels* dans lequel on trouve dans l'article-2 : « *Les Etats parties au présent Pacte s'engagent à garantir que les droits qui y sont énoncés seront exercés sans discrimination aucune fondée sur la race, la couleur, le sexe, la langue, la religion, l'opinion politique ou toute autre opinion, l'origine nationale ou sociale, la fortune, la naissance ou toute autre situation.* », l'autre pacte, adopté aussi par l'ONU en 1966 (les deux pactes ont été adopté par l'Assemblée générale de l'ONU le 16 décembre 1966) est *Pacte international relatif aux droits civils et politiques*, qui prévoit dans l'article-26 que : « *Toutes les personnes sont égales devant la loi et ont droit sans discrimination à une égale protection de la loi. A cet égard, la loi doit interdire toute discrimination et garantir à toutes les personnes une protection égale et efficace contre toute discrimination, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique et de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.* ».

D'autres conventions de lutte contre des formes spécifiques de discrimination ont été adoptées par l'ONU comme la CEDEF (Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes) en 1979, le CERD (Convention sur l'élimination de toutes les discriminations raciales) de 1965, ou la Convention relative aux droits des personnes handicapées de 2007. (Berthou,2008).

Pour l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'élimination des inégalités au travail était au cœur de ses travaux depuis 1919, elle constitue une partie des principes et des droits fondamentaux au travail auxquels est consacrée la convention numéro 111 (*C 111*) relative à la discrimination (emploi et profession, 1958. (BIT,2014) ; Les membres de l'OIT sont obligé de respecter, promouvoir et réaliser les principes de cette convention, obligation réaffirmée dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail qui a été adoptée par la Conférence internationale du Travail en 1998 qui a révélé la persistance toujours existante de la discrimination raciale dans le monde du travail. (BIT,2014).

En Algérie, pour ne citer que le cas de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), 60 conventions ont été ratifiées, parmi lesquels on distingue la convention 111 (C111) de 1958 relative à la discrimination en emploi et profession cité plus haut ; cet engagement de l'Algérie en matière de lutte contre la discrimination en milieu professionnel s'est traduit dans la loi cadre des Relations de Travail N° 90-11 du 21 avril 1990.

Dans cette loi (N° 90-11 du 21 avril 1990) on peut distinguer quatre passages qui évoquent la question de la discrimination :

Art-6 qui stipule que *Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;*

Art-17 : *Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nul effet.*

Art.84.-*Tout employeur est tenu d'assurer, pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.*

Art.142.-*Le signataire d'une convention collective ou d'un accord collectif de travail dont les dispositions sont de nature à asseoir une discrimination entre les travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail ainsi que prévu à l'article 17 de la présente loi, est puni d'une amende de 2.000 à 5.000 DA.*

En cas de récidive, la peine est de 2.000 à 10.000 DA et d'un emprisonnement de trois jours, ou de l'une de ces deux peines seulement.

Depuis ces quatre articles extrait de la loi N°90-11, on peut remarquer que le législateur en Algérie défend tout type de discrimination dans les relations de travail quelque soit sa nature même s'il n'a pas été cité explicitement dans les textes, ce qui l'indique principalement l'article 17 cité-dessus.

1-3-La gestion de la diversité, un enjeu pour la GRH :

Si la notion de la diversité s'entremêle avec celui de l'égalité, elle demeure une valeur fondamentale et constitue ainsi un enjeu important pour les entreprises, les managers de ces entreprises doivent fixer parmi leurs objectifs la coordination d'acteurs avec différents aspects (Attali,2013).

Pour (Garner-Moyer,2006) les employeurs, particulièrement les DRH, placent les enjeux de la diversité en troisième position derrière l'évolution et la promotion de la fonction RH et les questions de mobilité et de gestion des carrières ; une meilleure gestion de diversité devient un impératif pour divers raisons, à titre d'exemple (Garner-Moyer,2006) :

- A un niveau mondial ; les entreprises se trouvent entrain de recruter à partir d'une population internationale avec des cultures et des talents différents que les managers doivent prendre en compte en matière de recrutement comme en gestion.

- Beaucoup d'employeurs pratiquent la gestion de la diversité par un renforcement de culture d'entreprise qui se base sur le respect des différences où chacun espère pouvoir trouver sa place ; Ceci devient plus pratiqué dans le cas des multinationales qui emploient des individus de différents pays.

- La gestion de la diversité doit prendre en compte que les personnes sont hétérogènes, et qu'une nouvelle génération de salariés est entrain de naître et qui cherchent à ce que l'emploi soit amusant et constitue une source de richesse personnelle (Peretti,2004). Un enjeu central de la gestion des ressources humaines devient la recherche à coïncider les valeurs de l'entreprise avec celles du salarié pour augmenter la motivation et la fidélisation du salarié.

Afin de répondre à ces enjeux les entreprises sont dans l'obligation de faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

1-4- La mise en œuvre d'une politique de diversité :

Dans leur analyse comparative entre les pratiques de politiques de diversité dans les Etats Unis et la France (Haas et Schimada,2014) insistent dès le début sur la contingence contextuelle de la notion, ils appuient (Hornsey et Hogg, 2000; Roosevelt, 1990; 1991) qui désignent le management de la diversité d'ensemble de politiques qui vont au-delà de la lutte contre les discriminations pour reconnaître et bénéficier des compétences de chacun.

Ils reconnaissent l'existence de difficultés de mise en place de politiques de diversités efficaces en France, ces difficultés se manifestent par des problèmes relatifs à l'évaluation des résultats des politiques menées, mais aussi par l'incompétence (ou le faible engagement) des managers opérationnels à la mise en œuvre des politiques de diversité définis par les responsables au siège de l'entreprise, (Haas et Schimada,2014) citent des recherches qui font apparaître que cette différence entre les décisions et les discours des top-management et les managers opérationnels existent aussi dans les pays anglo-saxons : la Grande Bretagne et les Etats-Unis.

Par un survol de différentes recherches ((Cox,1991), (Thomas et Ely,1996); (Ely et Thomas,2001), (Harrison et Klein,2007) , (Özbilgin et al.,2010)) , (Haas et Schimada,2014) proposent un cadre de référence pour appréhender les politiques de gestion de diversité, il s'agit de trois paradigmes : 1) *la lutte contre les discriminations*; 2) *la valorisation des différences*; 3) *la construction d'une identité commune*

1-4-1- La lutte contre les discriminations :

Ce premier paradigme fait appel au principe de la *justice organisationnelle* (McFarlin et Sweeney, 1992), l'objectif est d'arriver à une proportionnalité de la distribution des récompenses et des sanctions. La discrimination constitue une entrave d'échange entre les individus en créant un sentiment de mépris chez des uns et d'injustice chez des autres.

1-4-2- Valorisation des différences :

La diversité peut devenir un levier de performance, mais peut également l'entraver. Il y a différence entre avoir de la diversité et savoir la valoriser pour devenir une source de performance de l'entreprise.

Les équipes diverses peuvent atteindre de meilleurs résultats si elles parviennent à combiner l'encadrement des tâches à réaliser et les objectifs tracés avec une culture d'ouverture aux autres et de respect mutuel. L'environnement de travail peut aider et

bénéficier de la gestion de diversité s'il assure une bonne gestion de connaissances, de communication et de partage.

1-4-3- la construction d'une identité commune:

La diversité ne peut contribuer à la performance de l'entreprise que si celle-ci puisse intégrer les apports de ses membres ; dans ce cas, l'enjeu pour les managers doit être la création et le développement d'un sentiment d'appartenance au groupe social qu'est l'entreprise ; il changer la perception de l'individu de l'identité en opposition à d'autres groupes par une perception d'appartenance à un groupe commun qui englobe toutes les différences.

2- Diversité et performance :

La relation diversité-performance est apparemment un sujet difficile à définir, à la difficulté de la définition de la diversité s'ajoute une certaine ambiguïté relative à la notion de performance,

2-1- Performance des employés :

Un concept clé en Management des Organisations, La « performance des employés » affiche une pluralité de définitions suivant la dimension à laquelle on s'intéresse : individuelle, collective, économique, sociétale, politique. La définition demeure cependant indispensable pour pouvoir mesurer et par la suite évaluer les effets de diversité sur l'efficacité des individus ou d'équipes (Bruna et Chauvet,2013).

D'une manière générale, c'est la dimension économique de la performance qui est souvent abordée par les différentes recherches ; L'appréhension, cependant, des effets de la diversité sur les organisations nécessite un dépassement de cette vision purement financière, (Bruna et Chauvet,2013).

(Lacroux et al.,2015) ont tenté une évaluation des différentes formes d'engagement d'entreprises nord-américaine en matière de diversité sur un échantillon de 2848 sociétés cotées, ils ont pu identifier trois catégories d'entreprises : *les entreprises non engagées, les attentistes et les engagées*; Les auteurs proposent de mettre en exergue les rapports qui puissent exister entre la promotion de la diversité et les composantes de la performance de l'entreprise :

2-2- Diversité et composantes de performance :

De nombreux travaux de recherches ont tenté d'évaluer les impacts des politiques de développement de la diversité sur les différentes composantes de la performance (organisationnelle, financière, économique).

(Lacroux et al.,2015) ont recensé six exemples de liens entre politiques de gestion de diversité et performance des entreprises :

2-2-1- La diversité, moyen de promouvoir la réputation :

Certaines études ont montré que les entreprises qui communiquent mieux sur leurs engagements sociétaux et pratiquent une politique de promotion de diversité peuvent arriver à un niveau de réputation qui attire des salariés motivés vecteurs de performance économique.

2-2-2- La diversité, moyen de réduction des coûts d'agence :

En s'appuyant sur la théorie de l'agence, des recherches ont montré que la diversité démographique et culturelles autour des managers permet d'accroître le contrôle sur eux et se répercute par une performance financière par la suite.

2-2-3- La diversité, moyen d'apporter des ressources :

Pour les recherches adoptant cette approche, la diversité dans les postes de directions ou les équipes de travail permet une augmentation des ressources cognitives et sociales dans l'entreprise et devient source de créativité et de performance à moyen et long terme.

2-2-4- La diversité, moyen d'adaptation :

Certains auteurs estiment que la diversité de la composition sociodémographique de l'entreprise lui permet une adaptation à l'environnement qui connaît de plus en plus une diversité de partenaires (clients, fournisseurs et toute autre partie prenante).

2-2-5- La diversité, moyen de motivation des salariés :

Plusieurs travaux de recherches se sont focalisé sur le rôle de la promotion de la diversité sur l'implication des salariés au travail et aura comme conséquence une meilleure productivité et une plus grande performance.

3- Etude empirique :

En Mars 2018, Un questionnaire a été administré à un échantillon de travailleurs d'une entreprise multinationale exerçant dans le domaine des matériaux de construction (une cimenterie) à l'Ouest algérien¹ en l'occurrence LAFARGE.

3-1 La diversité dans l'Entreprise LAFARGE :

La problématique de diversité existe dans toute entreprise, mais elle sera plus présente dans une multinationale, des variables comme la langue, l'origine ethnique, la couleur de peau, et surtout la culture seront plus présents et plus nuancé dans pareilles entreprises.

Avec d'autres entreprises (françaises) LAFARGE a signé une *Charte de diversité en entreprise* qui définit des engagements que ces entreprises doivent honorer² :

1- Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.

2- Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.

3- Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.

4- Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.

5- Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.

6- Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultat.

Cela donne idée sur l'existence d'une éthique de diversité bien consciente dans cette entreprise, le groupe a connu une fusion avec l'entreprise suisse Holcim pour devenir le numéro un mondial de la cimenterie, la question de la diversité est hautement présente dans

¹ Le questionnaire a été administré par une étudiante en 2018 dans le cadre de son projet de fin d'étude master GRH.

² Charte de diversité, www.lafarge.com

le groupe à l'instar de toutes les multinationales, le groupe LafargeHolcim, qui emploie 81 000 personnes, est présent dans près de 80 pays.

3-2 Les hypothèses :

A la manière de diverses recherches sur cette relation Diversité/Performance, nous nous sommes posé le questionnement suivant :

« Le management de la diversité aura-t-il effet sur la performance des salariés ? »

Le traitement d'une pareille problématique nous a orienté vers le choix d'une méthodologie quantitative portant sur le test de lien de causalité, plus précisément d'*effet* d'une variable indépendante qu'est « le management de la diversité » sur une variable dépendante qu'est « la performance des employés ».

La revue de la littérature nous a permis de définir un modèle d'étude où la variable indépendante qu'est le management de la diversité se compose de deux axes :

Variable indépendante :

Axe1 : Diversité : des questions ont été posées sur la perception des employés par rapport à l'adoption de l'entreprise d'une politique de diversité.

Axe2 : Discrimination: des questions ont été posées pour voir la perception (le sentiment même) de l'existence d'un certain climat de discrimination.

Tandis que :

La variable dépendante se compose d'un seul axe et comprend diverses questions sur la perception de l'employé de certains comportements ou règles qui peuvent donner idée sur la performance de la personne questionnée.

Cette structure de modèle nous a permis de formuler l'hypothèse suivante :

H : La politique du management de la diversité a un effet sur la performance des employés.

3-3 Modèle et méthodologie de recherche :

Pour pouvoir répondre à ce questionnement nous avons tenté une méthodologie quantitative basée sur une analyse statistique de la relation d'effet du management de la diversité sur la performance des employeurs; il s'agit donc de deux variables : indépendante : *management de la diversité* et dépendante représentée par *la performance des employés*.

La méthode de collecte par questionnaire demeure la plus convenable à ce type d'analyse, c'est ainsi que 120 questionnaires ont été distribués dans l'entreprise sujet d'étude sur un échantillon aléatoire, nous avons reçu en retour 97, l'examen des questionnaires retournés nous a obligé d'écarter d'autres questionnaires mal-remplis pour ne garder que 74 questionnaires valides.

Dans le modèle de l'étude (se composant de deux variables : indépendante : *management de la diversité* et dépendante représentée par *la performance des employés*.); la variable indépendante « management de diversité » est défini par deux volets : premier volet aborde les facteurs liés à *La diversité* comportant des questions relative à la perception de l'individu de l'existence d'une politique de management de la diversité dans l'entreprise, le second volet aborde la question de la discrimination avec des questions sur

quelques principaux facteurs de discrimination comme l'handicap , le genre, ou question directe sur le sentiment de la discrimination.

Pour la variable dépendante (la performance de l'employé) se compose d'un seul volet comprenant 14 questions qui teste avec des questions directe ou indirecte la performance de l'employé questionné .

Les questions ont été posées à travers une échelle psychométrique (Echelle de Likert) composé de 5 degrés (Pas du tout d'accord, Pas d'accord, Sans-opinion, d'accord, tout a fait d'accord) et cela pour toute les questions sauf pour la première partie de type nominal abordant les différentes variables individuelles tel que l'âge le niveau scolaire etc.

3-4 Eléments descriptif de l'échantillon :

L'étude ayant porté sur la diversité, il sera important de faire une description des éléments « individuels » qui caractérisent les éléments de l'échantillon.

Ces éléments de diversité étant multiple et évoluent même dans le temps comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, ne peuvent donc être tous cernés, nous contentons donc de citer les principaux éléments qui font généralement différence entre individus et font objet la plupart des cas de facteurs de « discrimination ».

Avec un alpha-cronbach = 0.66, Nous proposons de survoler rapidement les degrés de signification ANOVA pour voir l'existence d'un effet de chaque variable de diversité sur la variable dépendante ; nous donnons un résumé des résultats de l'ANOVA à la manière de (Kalika,2006) dans le tableau suivant :

Tableau (3): ANOVA des différentes variables de diversité

	Variable-Diversité	F	Sig
Axe1_Diversite	Ancienneté	,232	,793
Axe2_Discrimination		2,003	,142
Axe1_Diversite	Niveau_Etude	4,561	,003
Axe2_Discrimination		1,983	,107
Axe1_Diversite	Genre	0,000	,988
Axe2_Discrimination		1,138	,290
Axe1_Diversite	Âge	2,046	,115
Axe2_Discrimination		0,458	,712
Axe1_Diversite	Langue	2,082	,153
Axe2_Discrimination		0,150	,699
Axe1_Diversite	Lieu d'habitat	3,214	,046
Axe2_Discrimination		2,867	,063
Axe1_Diversite	Grade	0,694	,599
Axe2_Discrimination		2,487	,051
Axe1_Diversite	Service_Attaché	1,464	,196
Axe2_Discrimination		,464	,857

Avec un degré de signification Sig=0.05, nous pouvons voir que sauf les deux variables Niveau d'étude et Lieu d'habitat (respectivement Sig=0.003 et 0.046) , aucune des variables de diversité ne présente une ANOVA significative et donc on constate qu'il n'y a pas une différence dans la perception de la diversité ou la discrimination par rapport aux autres variables individuelles.

3-5 Analyse des réponses :

Par analyse des réponses de l'échantillon nous entendons la détection de la *tendance* des personnes questionnées pour chaque variable du modèle , c'est-à-dire quel sera la

moyenne des réponses sur l'échelle de mesure appliquée (Echelle de Likert composé de 5 degrés) pour l'ensemble des éléments de l'échantillon.

Le traitement passe par le calcul des intervalles de réponses comme le montre le tableau suivant :

Tableau (4): Moyennes pondérées de l'échelle de mesure

<i>Moyenne pondérée</i>	1 A 1,79	1,80 A 2,59	2,60 A 3,39	3,40 A 4,19	4,20 A 5,00
<i>Accord (Likert)</i>	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord

On calcule par la suite la moyenne pondérée des réponses composant chaque variable, nous obtenons le tableau suivant :

Tableau (5): Tendances des réponses des éléments de l'échantillon par rapport aux différentes variables

différentes variables								
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Moyenne	Tendance	
	%	%	%	%	%			
Axe1	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,95	<i>D'accord</i>	Variable indépendante
Perception	0	1	5	40	28			
Diversité	0%	1%	7%	54%	38%			
Axe2	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	2,78	<i>Sans Opinion</i>	
Perception	5	20	32	13	4			
Discrimination	7%	27%	43%	18%	5%			
Perception	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	4,48	<i>Tout A Fait D'accord</i>	Variable dépendante
	0	0	1	15	58			
	Performance	0%	0%	1%	20%			

Le calcul des moyennes de réponses nous permet de regrouper les questions de chaque axe dans une seule variable (cela sera plus rapide par l'utilisation de SPSS) par personne questionnée pour faire ensuite un calcul de moyenne des réponses et obtenir la moyenne qui détermine la *tendance* des réponses comme il est décrit dans le tableau.

Pour le 1^{er} axe de la *variable indépendante* on peut remarquer que les avis des employés tend vers un *accord* (avec une moyenne de 3.95) à propos de l'existence d'un management de diversité au sein de l'Entreprise, notons au passage que l'Entreprise est une Multinationale et qu'elle adopte clairement une politique de promotion et de respect de diversité, cela s'explique par la *charte de diversité* qu'elle a signé avec d'autres entreprises françaises et qui s'inscrit dans un contexte plus large qu'est l'Union Européenne ; les Entreprises multinationales sont généralement beaucoup plus attentifs à la question de la diversité que les entreprises à faible envergure (locale dans le pays d'origine par exemple) ; Nous pensons que c'est cela qui fait que les employés de l'Entreprise seront plus au courant de ces politiques (qui ont tendance à être médiatisé surtout dans les multinationales).

Contrairement au premier axe, le deuxième (de *la variable indépendante*) portant sur la perception de l'existence d'une certaine discrimination a affiché une moyenne de 2,78 ce qui le met dans la position *moyenne* (sans opinion) ! les voix sans opinion n'ont pas dépassé 50% et ont affiché des pourcentages presque proches sur les deux cotés 27% qui ne sont pas d'accord sur l'existence d'une *discrimination* dans le milieu de travail, mais aussi 18% qui se disent d'accord sur l'existence de cette discrimination ! En fait, toute la littérature sur la question de la diversité et tout les faits qu'on peut observer dans tous les domaines (au niveau des entreprises mais aussi dans la vie politique, économique, la société et partout dans le monde) que il y a toujours un écart entre ce qui est *dit* et ce qui est *pratiqué* en matière de diversité ; La discrimination existe toujours même si parfois elle est seulement perçue (senti individuellement et pas réelle) puisque l'individu est toujours subjectif ; donc il est toujours difficile d'instaurer une politique de diversité dans la réalité même si on est conscient de son importance et on affiche notre adoption.

Pour la variable *dépendante* qui est la *Performance*, diverses questions ont été posées sur ce volet qui ont trait à la performance individuelle surtout, rappelons que la littérature sur la performance affiche toujours une certaine ambiguïté quant à sa définition, ce qui fait qu'il sera pas facile de la définir précisément, cela n'empêche pas de tenter d'aborder divers aspects individuels de performance comme nous l'avons fait, en posant des questions sur l'intégration au sein de son équipe de travail, son rythme d'exécution des tâches, la confiance en soi, le sentiment de motivation, la loyauté, la maîtrise des tâches...

La tendance qu'a affichée cette variable indépendante était « *Tout à fait d'accord* » avec une moyenne égale à 4,48 ! Ce résultat donne idée sur le degré élevé de performance des employés au sein de l'Entreprise, et que les dirigeants ont su tirer le maximum des employés avec une bonne politique de motivation et un climat de travail convenable.

3-6 Test des hypothèses :

Le modèle de l'étude adopté comprend deux variables : dépendante (*la performance de l'employé*) et indépendante (le management de la diversité), le test d'un tel modèle est possible par un outil statistique souvent utilisé : *La régression linéaire*.

Nous vérifions (avec l'aide du logiciel SPSS V.20.0) l'existence d'une régression linéaire significative entre la variable *indépendante* « *management de diversité* » composé des deux axes (Diversité et discrimination) et la variable *dépendante* « *La performance des employés* ».

Il s'agit d'une régression multiple avec méthode Pas-à-pas (stepwise) pour pouvoir déterminer d'une manière directe la variable indépendante qui influence la variable dépendante et écarter celle qui n'a pas d'effet.

1- *Variable supprimée :*

La composante « Discrimination » de la variable indépendante a été exclue du modèle, la signification de la régression pour cette variable est non-significative (Sig = 0.215) (supérieur au degré de signification 0.05), comme le montre l'output de SPSS suivant :

Tableau (6): Les valeurs exclues du modèle

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 Axe2_Discrimination	-0,146	-1,25	0,215	-0,147	0,907

2- Le modèle de regression :

Le tableau – 7 donne un aperçu du modèle de regression de notre étude, depuis ce tableau on peut faire les constats suivants :

- Une corrélation positive entre la variable indépendante (Management de diversité) et la variable dépendante (la performance de l'employé), une corrélation cependant faible avec un facteur de corrélation égale à 0.327.
- La variable indépendante (Management de diversité) n'explique la variable dépendante (la performance de l'employé) qu'à hauteur de 10,7% .

Tableau (7): Le modèle de regression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,327	,107	,095	,40760

3- Le tableau de l'ANOVA :

L'ANOVA permet de confirmer la significativité du modèle et donc valider notre hypothèse,

La valeur de P (Sig = 0.004) (inférieur à 5%) ce qui confirme qu'il existe une relation de régression significative entre le management de la diversité (variable indépendante) et la performance des employés (variable dépendante). (tableau – 8)

Tableau (8): L'analyse de la variance (ANOVA)

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,436	1	1,436	8,647	,004
Résidu	11,962	72	,166		
Total	13,398	73			

4- Le tableau des coefficients :

C'est à travers ce tableau que nous pouvons constater l'équation de régression linéaire, la méthode de régression adopté (depuis SPSS) étant la méthode pas-à-pas (stepwise), l'équation de régression ne comprendra que la variable (axe) retenue ; la variable supprimé pour notre cas est la « discrimination » comme nous l'avons déjà vu.

Tableau (9): Coefficients de régression

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Err- standard	Bêta		
1 (Constante)	3,367	,383		8,791	,000
Axe1_Diversite	,283	,096	,327	2,941	,004

Depuis le tableau des coefficients nous pouvons formuler l'équation de régression suivante :

$$Y [\text{Performance des employés}] = 3.367 + (0.283)(x) [\text{Management de Diversité}]$$

Nous pouvons conclure à la fin de ce test que :

L'hypothèse H qui stipule que le management de la diversité a un effet sur la performance des employés est vérifiée.

Conclusion :

Pour (Lacroux et al.,2015), la diversité peut donner aux entreprises la chance de faire un avantage compétitif par l'amélioration de la productivité des employés ; ils citent, cependant, que les études se sont divergées sur ce sujet : des études ont montré un effet parfois négatif de la diversité sur la prise de décision par exemple, d'autres n'ont constaté aucun ou un très faible effet de la diversité sur la performance.

Pour notre cas, nous avons constaté aussi un effet pas très significatif du management de la diversité sur la performance des employés ; Nous pensons cependant qu'une étude plus approfondie aura donné des résultats plus pertinents, la spécificité de notre cas est qu'il n'aborde pas « la diversité » elle-même comme (Lacroux et al.,2015) mais il aborde le fait de faire sentir (par les faits) les employés qu'ils sont protégés (par une politique de management de diversité plus profonde et plus attentif) cela aura sûrement effet sur leur performance.

La question de la diversité constitue de nos jours une problématique cruciale pour toutes les sociétés à travers le monde, la discrimination qui peut aller jusqu'au racisme ne fait qu'escalader dans toutes les sociétés même si ce n'est pas à la même échelle.

Bibliographie :

- Attali, Céline. 2013, « La gestion de la diversité au sein des organisations », CREG, Académie de Versailles, <https://creg.ac-versailles.fr/>
- Adami, H. La logomachie sur la notion de “ diversité ” : quelques éléments d'analyse. Kalidou Sy, Pia Stalder, Josianne Veillette,.. [et al.]. De la diversité fantasmée aux effets de réalités : discours et pratiques, l'Harmattan, pp.73-87, 2019, 978-2-343-16451-9. hal-02068586ff
- Berthou K., Discriminations au travail. Panorama du droit international et du droit communautaire, Informations sociales 2008/4, N° 148, p. 46-57
- Bureau Internationale du Travail (BIT), « Promouvoir l'équité, Diversité ethnique au travail : guide de mise en œuvre », Genève, 2014
- Bender.A-F, (2004), « ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE OU GESTION DE LA DIVERSITÉ Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », Revue Française de Gestion, 2004/4 N° 151 | pages 205 à 217 ,ISSN 0338-4551
- Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. Management international / International Management / Gestión Internacional, 17, 70–84. <https://doi.org/10.7202/1015813ar>
- Garner-Moyer, Hélène, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Management et Avenir N° 7,2006 ,p 23-42.
- Haas, A. & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. Management international / International Management / Gestión Internacional, 18(2),14–21. <https://doi.org/10.7202/1024190ar>

- Kalika, Michel . « La diversité des usages du courrier électronique ». In Peretti, JeanMarie. « Richesses de la diversité : regards croisés » en l'honneur du Professeur Jacques Orsoni. Paris. 2006. pages 53-60.
- Lacroux ,Christelle Martin ; Lacroux Alain ; Ben Larbi Sami, «Diversité Et Performance En Amérique Du Nord » ,RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise » 2015/1 n° 15,P 43-65
- Organisation des Nations Unies (ONU), « Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels », www.ohchr.org
- Organisation des Nations Unies (ONU) , « Pacte international relatif aux droits civils et politiques », www.ohchr.org
- POINT S., (2007), « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », in Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques, L'Harmattan, Paris, p. 233 (cité par Garner et Moyer,2006)
- Semache, S. (2006). La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? quelles méthodes de management ? quelle place pour le management intermédiaire ?. Management & Avenir, 4(4), 199 211. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0199>