

---

## Quelle relation entre la diversité sur le lieu de travail et la performance des organisations : cadre conceptuel

### What relationship between diversity in the workplace and organizational performance: a conceptual framework

Auteur 1 : LARAQI HASNAA

Auteur 1 : BENNIS BENNANI YASMINA

---

**LARAQI HASNAA, (Doctorante)**

Laboratoire de Recherche en Gestion des Compétences, de l'Innovation et des Aspects Sociaux des Organisations et des Economies – GECIAS. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain-Chock Université Hassan II Casablanca.

Email : [hlaraq@gmail.com](mailto:hlaraq@gmail.com)

**BENNIS BENNANI YASMINA, (Professeure Chercheure en Sciences de Gestion)**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain-Chock Université Hassan II Casablanca.

Email : [yasbenn@gmail.com](mailto:yasbenn@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : LARAQI .H & BENNIS BENNANI .Y .(2021) « Quelle relation entre la diversité sur le lieu de travail et la performance des organisations : cadre conceptuel », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 9 » pp: 304-315.

Date de soumission : Novembre 2021

Date de publication : Décembre 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5807565

Copyright © 2021 – ASJ



---

## Résumé

Cet article examine les recherches précédentes traitant l'influence de la diversité en milieu de travail sur la performance organisationnelle. Il fournit un cadre conceptuel de l'influence de la diversité sur la performance, et passe en revue la littérature sur les avantages potentiels de la diversité sur la performance et les problèmes potentiels de la diversité. L'objectif de cet article est de fournir aux praticiens et aux universitaires un cadre qui leur permettra de concevoir des initiatives de diversité basées sur une évaluation des besoins et une recherche empirique.

## Abstract

This article explores the past researches on the impact of workplace diversity on organizational performance. It gives a conceptual structure of the impact of diversity on performance, incorporating the literature on the potential advantages of diversity and potential issues of diversity. The objective of this article is to furnish practitioners and researchers the same with a framework that will permit them to plan diversity initiatives dependent on needs assessment and empirical research.

**Mots-clés** : diversité, performance organisationnelle, impact, main d'œuvre, gestion de la diversité

---

## Introduction

Au fil des années, la diversité de la main d'œuvre est devenue une priorité absolue pour les organisations.

En raison de divers facteurs, la main-d'œuvre contemporaine est plus diversifiée que jamais, notamment grâce à la mondialisation, la concurrence accrue, la demande de meilleurs profils, les mesures anti-discrimination et la demande de produits et services de qualité.

La diversification des équipes peut constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, parfaire son fonctionnement organisationnel et stimuler sa performance globale, « *si elle est bien gérée, par la créativité ou l'apprentissage des différences, conduisant à une meilleure prise de décision dans un monde qui change rapidement* » (Cox, 1993).

Plusieurs études réalisées dans ce domaine ont constaté qu'une main d'œuvre diversifiée en termes de culture, de genre, d'expériences, d'handicap, de diplômes, peut constituer une réelle source de richesse et de productivité pour les organisations.

Pour que la diversité de la main d'œuvre soit productive et ait des effets positifs sur la performance organisationnelle, l'organisation doit adopter une politique diversité en prenant en considération son environnement, son domaine d'activité et sa stratégie économique, tout en évaluant cet impact pour ne pas risquer de rencontrer des blocages.

Dans cet article, nous allons aborder le concept de la diversité ainsi que son impact sur la performance organisationnelle ; nous allons examiner la littérature pour fournir un cadre conceptuel qui peut aider à établir un lien entre la diversité et la performance organisationnelle

## I. Notions de diversité et de performance

### 1. Définition de la diversité :

Nombreux sont les auteurs qui ont reconnu la complexité de définir le concept de la diversité. Nous retrouvons donc dans la littérature des définitions réductrices et d'autres plus larges. Généralement, les auteurs et les praticiens le définissent à travers ce qui le compose.

La diversité sur le lieu de travail va au-delà de la race et du sexe. Au sens large, la diversité peut se référer à toute différence perçue entre les personnes : âge, fonction, profession, préférence sexuelle, origine géographique, style de vie, ancienneté dans l'organisation ou poste. (Dobbs, 2006).

(Cornet et Delhaye, 2005) présentent une vision très large des composantes de la diversité et distinguent cinq caractéristiques non exclusives de la diversité:

- Physiques visibles (telles que l'âge, la couleur de peau, le sexe, la taille, le poids... ;
- Physiques fonctionnelles telles que le handicap, la grossesse, ... ;
- Individuelles (liées au vécu de l'individu telles que l'expérience, le degré de maîtrise de certaines langues, l'orientation sexuelle) ;
- Sociales (appartenance réelle ou présumée à un groupe ou un environnement social : nom, prénom, langue maternelle, religion, lieu de vie, orientations politiques, situation de famille, nationalité... ) ;
- Organisationnelles (appartenance à un métier ou une organisation).

Dans l'environnement organisationnel, le concept de la diversité a donné naissance à ce qu'on appelle la « gestion de la diversité » ou le « management de la diversité ».

La gestion de la diversité se concentre principalement sur les pratiques organisationnelles du recrutement, de la formation et de la promotion des groupes sous-représentés, ainsi que sur la maximisation des compétences et des capacités uniques de chaque employé de l'entreprise (Hollowell, 2007).

Au niveau de l'organisation, (Bender et Pigeyre, 2003) précisent que « *la diversité est la capacité d'une organisation à déployer le potentiel de la main d'œuvre hétérogène dans un lieu de travail qui n'exclut personne* ». Cette définition met l'accent sur le respect des intérêts individuels et fait de l'organisation un lieu favorable à la promotion de toutes les ressources humaines sans différenciation (Garner-Moyer, 2012).

Selon (Ahmed, 2007), bien que la signification du concept de la diversité puisse changer d'un auteur à l'autre, le problème réside dans la façon dont le terme "diversité" est appliqué.

Dans un discours similaire, la diversité est l'ensemble des manières de différenciation des individus (Kandola et Fullerton, 1998). Néanmoins, lorsqu'elle est associée au terme « management », la diversité devient ambiguë et problématique, puisqu'elle devient quelque chose qui doit être géré et valorisé en tant que ressource humaine.

Toutefois, la gestion de la diversité est certainement une gestion des différences, mais c'est aussi une réelle source de performance. Le « mouvement de la diversité », introduit aux Etats unis dans les années 80 « *considère les populations minoritaires comme porteuses d'une valeur ajoutée qui peut contribuer à la compétitivité de l'entreprise* » (Haas&Shimada, 2014).

De plus en plus d'écrits invitent à réfléchir à la notion de la diversité comme étant un levier de performance et de compétitivité pour les organisations, plus qu'un engagement moral ou juridique.

### **Le management de diversité**

Le management de la diversité peut être caractérisé « *comme le management des individus dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences telles que : genre, culture, âge, handicap, orientation sexuelle,...* » (Bender, 2006).

Il se traduit également par le recrutement des meilleurs profils, un investissement plus important des employés, un faible turn-over, une meilleure attractivité de l'organisation... (Cornet, Delhay et Crunenber, 2005).

En outre, le management de la diversité est un élément fondamental de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise « RSE » ; « *se rendre compte de ses enjeux et de ses opportunités permet de le considérer comme étant une démarche managériale ayant des effets directs sur la performance des organisations* » (Cornet et Warland, 2008).

## **2. Définition de la performance**

La notion de la performance est considérée comme un concept abstrait de la littérature académique, quelques auteurs se demandent s'il y a possibilité de la définir (Bourguignon , 1995). Bien que le terme « performance » soit utilisé de manières multiples pour illustrer des notions souvent différentes, aucune définition très précise ne fait l'unanimité (Gauzente, 2002). Certaines recherches universitaires mobilisent plusieurs notions renvoyant à la performance des

---

entreprises : performance individuelle, performance organisationnelle, performance financière,... ( Roberson et Park , 2007).

La définition de la notion de performance dans les études académiques est toutefois cruciale, puisqu'elle sous-entend de s'interroger sur sa mesure ; elle est généralement utilisée en tant qu'un indice pour comparer entre les individus, les différentes organisations, ou la même organisation mais de manière chronique ou temporel (« l'organisation a-t-elle été plus performante que l'année/ le semestre/.. antérieurs. »)

Selon (Morel et Al, 1994), on peut distinguer quatre visions différentes de la performance : vision économique, vision sociale, vision systémique ou vision sociale.

En croisant les principaux travaux scientifiques qui étudient la relation entre la performance et la diversité des équipes, on trouve que la perspective économique de la performance est la plus souvent abordée. La notion de la performance renvoie, dans ce cas, à l'idée d'accomplir une tâche (Caby, Clerc-Girard et Koehl, 1996). La performance est donc plus précisément le fait d'avoir un résultat, à condition que le résultat obtenu soit « bon ». C'est là où se trouve réellement l'essence de la notion de « performance »

Dans notre étude, nous allons nous baser sur un jeu de binômes afin de nous permettre de différencier et de mesurer les principales approches de la performance :

- **Economique et sociétale** : est la plus utilisée actuellement à l'heure où l'organisation essaie de combiner en même temps la réalisation de leurs actions, l'obtention des résultats attendus –performance économique-, et aussi la réalisation d'une harmonie sociale vis-à-vis des individus de son entité –performance sociétale-.

- 
- **Commerciale et financière** : souvent confondus, ces deux approches de la performance sont souvent le sujet de discussions et de concertation dans les organisations concernant précisément leurs mesures et les différents indices choisis. D'une façon générale, la performance commerciale peut être perçue comme l'obtention des objectifs commerciaux par rapport aux différents moyens engagés afin de les atteindre. La performance financière, de manière générale, peut être définie comme la façon dont l'entreprise va déployer les actifs de son business et engendrer des revenus. Elle est mesurée à l'aide des indicateurs financiers tels que le retour sur investissement, l'excédent des résultats,...)
  
  - **Efficienc e et efficacité** : ce binôme nous renvoie à l'essence de la notion de performance. Tout individu, travail, organisation est qualifié de performant s'il est à la fois efficient et efficace. Il est efficace si les objectifs sont atteints ; et efficient si ces objectifs sont atteints au moindre coût dans une optique financière et si les moyens utilisés sont appropriés. La notion de pertinence est généralement utilisée en complément à ces deux notions, car elle mesure l'adéquation entre les objectifs atteints et les moyens utilisés.
  
  - **Court et long terme** : cette dimension temporelle est capitale dans une vision de performance, les motivations et les attentes peuvent être entièrement distinctes selon les secteurs d'activité et les industries (court terme pour les secteurs tels que la vente ou la finance, et long terme pour les industries comme l'aéronautique). Si souvent la mesure de performance à court terme est jugée insatisfaisante et incomplète, celle à long terme demande beaucoup d'analyse.

## II. Quel est l'impact de la diversité sur la performance organisationnelle ?

L'environnement dans lequel évoluent les organisations aujourd'hui est de plus en plus complexe, ceci les oblige à faire face aux contraintes suivantes : réaliser des bénéfices et se conformer aux normes. Ceci constitue l'objectif principal du management de la diversité.

Les travaux de (Bunderson et Sutcliffe, 2002) montrent que « *les différences d'expérience entre les différents membres de l'équipe ont un impact positif sur la performance* ». Pour (Thomas et Ely, 2001) « *la diversité des équipes favorise l'innovation et par conséquent la compétitivité* ». Elle permet aussi à l'entreprise d'établir « *une image positive auprès de ses clients* », (Delhay et Cornet, 2004). Selon (Layne, 2002) « *La diversité des profils aide les entreprises, non seulement à pénétrer et à maîtriser les marchés actuels et potentiels, mais aussi à résoudre les problèmes* ». Pour (Naschberger, 2008) « *le management de la diversité considère chaque individu comme étant une réelle valeur ajoutée pour la performance des organisations* ».

### 1. Le volet managérial et économique

#### a) Accroître la notoriété des organisations :

Selon (IMS-entreprendre pour la Cité, Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France) « *avoir des profils divers et variés dans une entreprise et les regrouper autour d'une culture commune fondée sur l'égalité, le respect de l'autre et de ses différences, permet à l'entreprise d'améliorer sa performance globale en améliorant sa notoriété et son image, qui constituent son capital immatériel le plus important* »

Ensuite, il y a le renforcement de sa notoriété, qui constitue un véritable atout pour fidéliser les talents, accroître leur adhésion, leur motivation et leur implication et donc leur engagement.

Par exemple, « *les jeunes sont très sensibles à la non-discrimination* » (Chauveau, A. et Rosé, J.J., 2003). Par conséquent, la diversité peut être un moyen pour accroître la notoriété des organisations.

#### b) Plus grande efficacité

Pour mieux comprendre les différentes attentes, souhaits et préoccupations des clients, les organisations sont désormais obligées de s'ouvrir sur de nouveaux marchés, s'adapter aux

---

évolutions et défis de la mondialisation, diversifier la culture de l'organisation et créer une dynamique de l'organisation.

c) Gestion efficace du personnel

Le management de la diversité devrait augmenter la productivité en augmentant la satisfaction des employés. Le défi est de prévenir les pénuries de main-d'œuvre, de promouvoir la gestion des compétences et de favoriser l'implication et la motivation des salariés, de développer le sentiment de fierté et d'appartenance, de fidéliser les employés et, in fine, réduire l'absentéisme.

De plus, la logique de gestion liée à la diversité se reflète dans le recrutement des personnes répondant aux exigences du poste à pourvoir en termes de compétences qu'importe leurs différences.

En fait, (Bender et Pigeys, 2003) ont identifié « *deux enjeux principaux dans la gestion des ressources humaines : Au niveau du recrutement, élargir le maximum le vivier des talents et "objectiver" le processus. Et au niveau de la gestion des carrières, assurer la promotion, la mobilité et l'égalité salariale. A cet égard, la sensibilisation des supérieurs hiérarchiques semble essentielle* ».

De plus, selon (Peretti, 2004), un nouveau type de salarié est en train d'émerger : il veut que le travail soit un facteur de richesse personnelle et satisfaire ses envies ; lorsqu'il ne trouve pas sa valeur personnelle au travail, il va hésiter de plus en plus à partir.

Par conséquent, la question centrale de la gestion des ressources humaines est la loyauté, l'enthousiasme et l'implication des employés.

## 2. Logique de gouvernance

Les principes de bonne gouvernance impliquent une transparence accrue dans le processus de prise de décision (normes, acteurs, priorités, etc.).

La gestion de diversité peut avoir un effet sur toutes les dimensions d'une organisation. Une bonne gouvernance des politiques de gestion de la diversité signifie que les organisations remettent en question leurs orientations stratégiques, leurs politiques de gestion des ressources humaines, leurs méthodes d'organisation du travail, leurs cultures et leurs méthodes organisationnelles.

---

(Hafsi et Turgut, 2012) « *Préconisent la diversité pour la contribution des parties prenantes internes, appelés dans leur étude : dynamique intérieure. La diversité du conseil d'administration génère des idées nouvelles et innovantes pour favoriser la performance en entreprise* ».

D'un point de vue décisionnel, la diversité est source d'innovation et d'avantages organisationnels, elle augmente le bien-être au niveau de l'entreprise des parties prenantes internes et les incite à atteindre de meilleures performances au profit des parties prenantes externes. Selon (Rosenzweig, 1998) « *Il n'est pas surprenant que la gestion de la diversité soit devenue la préoccupation majeure des organisations* »

On ne peut parler de diversité que lorsqu'un élément est considéré comme différent dans un tout considéré comme homogène. Elle implique de remettre en question les normes de l'organisation.

L'introduction d'une politique diversité dans une organisation ne peut se faire qu'avec la participation et l'implication de toutes les parties prenantes, à savoir : le top management, le personnel et les collaborateurs externes.

---

### **Conclusion :**

Dans le scénario actuel des organisations, la diversité de la main-d'œuvre est un aspect qui ne peut être ni évité ni sous-estimé.

La capacité à gérer la diversité implique l'évaluation des caractéristiques des individus et des groupes comme une source potentielle de force pour l'organisation. Il faut noter que c'est la perception de la diversité par la hiérarchie et les employés qui peuvent influencer la performance de l'organisation.

(Bender et Pigeys, 2003) soulignent que « *les organisations qui utilisent la gestion de la diversité adoptent des pratiques de type catégoriel : suivi de l'évolution de carrière, recrutement diversifié, soutien aux actions de diversité,...* ».

De nombreuses études -principalement anglo-saxonnes- telles que (l'étude réalisée par le cabinet Goodwill management en 2010 ; l'étude réalisée par le cabinet de conseil MCKinsey en 2007 sur le lien entre mixité et performance ; etc) se sont intéressées à mesurer l'impact de la diversité sur la performance organisationnelle; la variété des résultats de ces différentes études s'explique par la prise en considération de différentes variables et des entreprises issues de contextes différents.

---

**Bibliographie :**

- Ahmed, S. (2007). *The language of diversity. Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235–256
- Bender, AF. et Pigeyre, F. (2003). *Gestion des ressources humaines et diversité. Document de travail du Mage, Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, n° 7, 53-66.
- Bender, AF. (2006). *Les politiques de gestion de la diversité. La Gestion des Ressources Humaines, Cahiers Français*, n° 333. La Documentation Française.
- Bourguignon, A. (1995). *Peut-on définir la performance?. Revue Française de Comptabilité*, (269, juillet-août), 61-66.
- Bunderson, J. et Sutcliffe, K. (2002). *Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. Academy of Management journal*, (Vol. 45, N 5, October), 875-893.
- Caby, J., CLERC-GIRARD M.F. et KOEHL, J. (1996). *Le processus de création de valeur. Revue Française de Gestion*, (Mars - Mai), 49-56
- Chauveau, A. et Rosé, J.J. (2003). *L'entreprise responsable. Editions d'Organisation, Paris*.
- Cornet, A. et Delhaye, C. (2004). *Arguments managériaux pour une responsabilité sociale des entreprises : le cas de la gestion de la diversité de la main d'œuvre et de la clientèle. (22ème université d'été des auditeurs sociaux, Luxembourg, Août)*.
- Cornet, A., Delhaye, C. & Crunenber, G. (2005). *Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales. XVIème Congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre*
- Cornet, A. et Delhaye, C. (2007). *Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ? . Actes de la XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal*.
- Cornet, A. et Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité. Dunod, Paris*.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research and Practice. Berret-Koehler, San Francisco*.
- Dobbs, M.F. (1996). *Managing diversity: Lessons from the private sector. Personnel Administration*, 25(3), 351-367.
- Ely, J. et Thomas, D.A. (2001). *cultural Diversity at work : the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly*, 46(2, june), 229-273.

- 
- *Garner-Moyer, H. (2012). Réflexions autour du concept de diversité: éclairer pour mieux agir, Association française des managers de la diversité, juin.*
  - *Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. Finance Contrôle Stratégie, 3(2), 145-165.*
  - *Haas, A. et 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/Gestion Internacional, 18(2), 14-21.*
  - *Hafsi, T. et Turgut, G. (2012). Boardroom Diversity and its effects on social performance: Conceptualization and empirical evidence. Journal of business ethics, Springer Netherlands.*
  - *Hollowell, B.J. (2007). Examining the relationship between diversity and firm performance. Journal of Diversity Management, 2(2), 51-60.*
  - *IMS-entreprendre pour la Cité, Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France.*
  - *Kandola, R.S. et Fullerton, J. (1998). Diversity in action: Managing the mosaic. CIPD Publishing.*
  - *Laufer, J. (2008). Egalité et diversité dans l'entreprise. Le Management- fondements et renouvellements, éditions Sciences humaines, Paris.*
  - *Layne (2002). Best practices in managing diversity. Leadership and management in engineering, 2(4, October), 28-30.*
  - *Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise », le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. Revue Management et Avenir, 4(8, Septembre), 42-56.*
  - *Peretti, J.-M. (2004). Les clefs de l'équité dans l'entreprise, Editions d'organisation.*
  - *Roberson Quinetta, M. et Park, H.J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity, Group & Organization Management, 32, 548-568.*
  - *Rosenzweig, Philip, M. (1998). Stratégies pour la gestion de la diversité. Les échos, l'art de l'entreprise globale, 6-12.*