



***Diversité du capital humain
et performance économique de
l'entreprise***

en partenariat avec :



L'ORÉAL



Goodwill Management - 30 Rue de Miromesnil - 75008 PARIS - RCS Paris B 450 482 641
Tél : +33.1.49.26.05.49 - Fax : +33.1.49.26.09.92
contact@goodwill-management.com - www.goodwill-management.com

***Diversité du capital humain et
performance économique***

Sommaire

Sommaire	2
Introduction	4
Synthèse	6
Première partie : modélisation de la productivité du capital humain	9
1 Introduction	9
2 Notre modèle	10
2.1 L'arbre des variables.....	10
2.2 Explication des variables de l'arbre	11
2.3 Les formules de passage de la variable au coefficient d'efficacité spécifique correspondant	13
2.3.1 La compétence :	13
2.3.2 Le Stress.....	14
2.3.3 Le coût de remplacement du salarié à son poste.	15
2.4 Robustesse scientifique de ce modèle	15
Seconde partie : impact de la diversité sur les variables de productivité.....	19
1 Introduction générale	19
2 Recruter et garder les seniors.....	20
2.1 Introduction	20
2.3 Repères	20
2.4 Quels sont les impacts possibles de la séniorité sur la performance ?.....	21
2.4.1 Aptitudes : perte d'efficacité physique	22
2.4.2 Aptitudes: pertes de facultés cognitives	22
2.4.3 La question centrale de la motivation.....	23
2.4.4 L'absentéisme.....	25
2.4.5 La compétence et son impact sur la performance	26
2.4.6 La résistance au Stress	27
2.4.7 La rémunération	28
2.4.8 La fidélité.....	30
2.4.9 Le coût de leur départ en retraite	32
2.5 Synthèse quantitative	32
3 Salariés handicapés	34
3.1 Introduction	34
3.2 Contexte réglementaire.....	34
3.3 Quels sont les impacts possibles du handicap sur la productivité ?.....	35
3.3.1 Le statut de salarié protégé	36
3.3.2 Moindre efficacité lié aux aptitudes.....	36
3.3.3 Absentéisme.....	37
3.3.4 L'aménagement du poste de travail	39
3.3.5 Le turnover	39
3.3.6 Difficultés d'intégration dans les équipes	40
3.3.7 La motivation	40
3.3.8 La résistance au Stress	41
3.4 Synthèse quantitative	41

Diversité du capital humain et performance économique

4	Féminisation	44
4.1	Introduction	44
4.2	Etude des différences liées au genre	45
4.3	Quels sont les impacts possibles de la féminité sur la productivité ?.....	46
4.3.1	Motivation	47
4.3.2	Aide	47
4.3.3	Compétences.....	47
4.3.4	Stress.....	52
4.3.5	Le coût de la maternité	52
4.3.6	L'absentéisme.....	55
4.3.7	Le coût de remplacement	56
4.4	Synthèse quantitative	56
5	Recruter des salariés d'origines diverses	59
5.1	Introduction	59
5.2	Quels sont les impacts possibles de l'origine sur la productivité ?	59
5.3	Quelle conclusion pouvons-nous tirer d'une analyse macro-économique ?	61
5.4	Approche micro-économique.....	64
5.5	Données collectées chez nos mandants	66
5.6	Synthèse quantitative	66
6	Autres résultats concernant la performance globale de la diversité	69
6.1	Performance moyenne	69
6.2	Facteurs d'influence de la performance liés à la diversité ethnique.....	70
7	Quel est le coût du management de la diversité ?	73
8	Bilan économique global de notre étude.....	74
9	Conclusion	75
	Annexe 1 - Bilan économique de la lutte contre la discrimination	76
	Annexe 2 : variation de productivité et impact sur le numérateur ou le dénominateur...82	
	Annexe 3 : Tableau de sensibilité pour application fine du coût de la maternité à une entreprise réelle	83
	Bibliographie.....	84

Diversité du capital humain et performance économique

Introduction

La présente étude porte sur des recherches et de mesures relatives à la performance économique de la diversité au sein du capital humain d'une entreprise.

La diversité se définit comme l'ouverture du capital humain de l'entreprise à tout individu quel que soit son âge, son sexe, sa nationalité ou ses origines réelles ou supposées, son éventuel handicap, sa religion, son orientation sexuelle, ses convictions politiques etc. Cette étude se situe dans un contexte où l'on parle beaucoup de lutte contre les discriminations, action positive, situation actuelle où l'on se heurte aux stéréotypes

Le mobile d'une telle étude peut faire question: cette approche n'est-elle pas choquante, hyper-productiviste ? A-t-on besoin de critères économiques pour que toutes les composantes de notre société acceptent de vivre ensemble ? Faut-il vraiment que la diversité soit rentable pour qu'on l'accepte ?

Les mandants de cette étude ont un tout autre objectif : ceux qui prônent un engagement plus important des entreprises en faveur de la diversité sont parfois soupçonnés d'angélisme. Si nous arrivons, sans parti pris initial, à démontrer que la diversité ne détruit pas de valeur, mais qu'elle en crée, alors les dirigeants les moins sensibles aux questions de responsabilité sociale et les dirigeants les plus soucieux de la maximisation du profit, n'auront plus aucun argument pour ralentir ou contenir la diversification de leur capital humain.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons choisi de reprendre les méthodes utilisées par ceux qui ne voient pas l'intérêt de promouvoir la diversité : les calculs économiques et rien d'autre. De ce fait, nos raisonnements ne s'appuient sur aucune considération sociologique, éthique ou politique relative au rôle des hommes et des femmes dans la société car cela dépasse le cadre strict de la microéconomie. Ces raisonnements peuvent donc choquer (par exemple, la maternité, du point de vue strict de l'entreprise crée un désavantage pour les femmes), mais il ne faut pas perdre de vue que tout ceci est fait dans le but de combattre des idées fausses sur la diversité afin de la promouvoir.

A l'initiative d'IMS-Entreprendre pour la Cité, 4 grandes entreprises ont accepté d'être partenaires de ce projet : Axa, L'Oréal, Orange et Vinci. **Ce sont nos mandants.** Comme nous le verrons plus loin, les résultats de l'étude confortent les résultats d'une précédente étude réalisée avec Adecco dont la conclusion était déjà que **la diversité est rentable !**

Le présent document procède à une synthèse de toutes les mesures faites chez Axa, L'Oréal, Orange et Vinci, de tous les résultats obtenus antérieurement chez Adecco et de toutes les études que nous avons pu collecter dans d'autres entreprises ou dans la littérature académique et qui traitent de la performance économique de certains aspects de la diversité.

Le présent document est structuré en 3 grandes parties :

Diversité du capital humain et performance économique

1. En premier lieu, nous présentons le modèle de mesure de la productivité du capital humain qui sous-tend nos travaux.
2. Ensuite, nous présentons 4 thématiques de diversité et leurs conséquences sur la rentabilité de l'entreprise : les seniors, les personnes handicapées, la féminisation et enfin la diversité des origines des salariés. Dans cette partie, nous présentons des synthèses de toutes les études collectées mais aussi des résultats des campagnes de mesure effectuées chez nos mandants.

Dans le cadre de cette section nous présentons une application pratique de nos mesures à un cas concret et nous en faisons une synthèse en fin de section.

3. Enfin nous présentons des résultats globaux de l'impact de la diversité en général sur la performance des entreprises.

Avant de rentrer dans toutes ces considérations, le présent rapport expose sous forme d'une synthèse les principaux résultats obtenus.

Il se termine par une conclusion sous forme d'une série de recommandations concernant le management de la diversité.

Diversité du capital humain et performance économique

Synthèse

Nos conclusions, que nous présentons ici de façon volontairement non nuancée et non expliquée, peuvent surprendre, car elles contredisent des stéréotypes parfois bien ancrés dans nos esprits.

Elles sont pourtant le reflet de nos travaux, détaillés dans l'étude, au terme :

- de la mise au point d'un modèle nouveau et plus robuste de mesure de la productivité du capital humain,
- d'une campagne de mesure réalisée chez nos mandants pendant un an et demi et portant sur des données liées à la performance du capital humain et à sa diversité,
- et de la prise en compte d'une centaine de sources bibliographiques (articles, études, rapports...)

1. Pour les populations Seniors,

Bien que les écarts soient faibles, la productivité des salariés seniors est supérieure ou égale à celle des non seniors dans la très grande majorité des entreprises. Il s'avère en effet, que :

- Les pertes d'aptitudes physiques et cognitives sont très faibles chez le salarié senior dès lors que son environnement professionnel est motivant et stimulant.
- Le salarié senior est un peu plus motivé que son collègue non senior.
- Il est également un peu plus compétent
- Il est aussi un peu moins stressé
- Il n'est pas plus payé que le non senior à poste équivalent
- Son absentéisme est plus important (par exemple 6,9 % pour les seniors et 4,1 % chez les non seniors en moyenne chez nos mandants)
- Il est plus fidèle à l'entreprise dans la plupart des cas car il n'y a quasiment pas de turn-over chez les salariés seniors, et le taux de départ à la retraite est presque toujours inférieur au turnover des collègues plus jeunes.

2. Pour les salariés en situation de handicap

La conclusion est la même. En outre, le paiement de la contribution Agefiph n'est jamais une bonne option économique. Voici les principales conclusions :

- La différence d'aptitude est très faible à nulle dès lors que la fonction du salarié en situation de handicap prend en compte ses déficiences
- La motivation du salarié handicapé est nettement supérieure à celle du salarié non-handicapé
- Il n'y a pas de différence en termes de compétences
- Nous n'avons pas trouvé de différences en termes de stress

Diversité du capital humain et performance économique

- L'absentéisme du salarié handicapé est plus fort (par exemple : 9,1 % pour le salarié en situation de handicap et 4,8 % chez le salarié non handicapé en moyenne chez nos mandants)
- Il est beaucoup plus fidèle à l'entreprise (par exemple moins de 1 % de turn-over pour les salariés handicapés chez nos mandants)
- Aménagement du poste de travail : il représente un surcoût marginal, notamment parce que cela ne concerne que 10 % des salariés handicapés, de plus il est possible de faire financer les aménagements de poste par l'AGEFIPH (par une réduction de la contribution ou dans le cadre d'un accord avec les syndicats).

3. Pour les femmes

La féminisation de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques est rentable jusqu'à la parité.

- Le niveau moyen de motivation des femmes est supérieur à celui des hommes
- Leur niveau de compétence est supérieur de 10 % à celui des hommes sur la moitié des tâches que l'entreprise confie à ses salariés.
- Elles sont un peu moins stressées et « craquent » un peu moins souvent que les hommes
- Il n'y a pas de différences d'absentéisme (sauf pour les femmes seniors ce qui est déjà pris en compte dans la section Senior)
- La maternité coûte à l'entreprise sur la durée de la carrière en moyenne 2,8 % de temps rémunéré mais improductif
- Il n'y a pas de différence de turn-over

4. Pour la diversité des origines

L'emploi de ces populations est rentable pour l'entreprise. En effet :

- Il n'y a pas de différence de motivation tant que cet aspect de la diversité est bien managé.
- La coopération apporte une performance supérieure à l'entreprise multiraciale ou multiculturelle sur l'entraide (en cas de management proactif de la diversité)
- Les salariées étrangers ou d'origine étrangère ne sont pas plus stressés que les autres
- Les salariés étrangers et d'origine étrangère sont moins absents que les autres salariés au travail (par exemple chez nos mandants, on observe en moyenne 2,3 % d'absentéisme pour les salariés étrangers ou d'origine étrangère contre 5 % pour les autres salariés)
- Ces populations sont également plus fidèles à l'entreprise. Chez nos mandants, leur turn-over est inférieur en moyenne de 10 %.

Par rapport à la conclusion de notre précédente étude réalisée avec Adecco, nous avons donc :

- **Confirmé nos conclusions pour la féminisation et pour les salariés étrangers ou d'origine étrangère.**
- **Progressé pour les seniors** puisque précédemment nous n'avions pas réussi à conclure qu'ils étaient plus rentables ou au moins aussi rentables que les non seniors. Nous nous étions bornés à montrer que s'ils étaient bien managés leur productivité était maintenue mais qu'elle s'effondrait sinon. La découverte que le

Diversité du capital humain et performance économique

salarié senior n'est pas plus payé à poste équivalent que le Junior a, notamment, permis ce progrès

- **Progressé aussi pour les salariés handicapés** puisque nous concluons aujourd'hui que leur niveau moyen de performance est supérieur ou égal à celui des salariés non-handicapés. Dans la précédente étude, nous nous étions bornés à dire que leur emploi était nettement plus avantageux que le paiement de la taxe Agefiph. La découverte de leur fort niveau d'engagement et de leur très faible turnover a notamment permis ce progrès.

Toutes ces conclusions restent totalement dépendantes de la mise en œuvre dans l'entreprise d'un management proactif de la diversité. Nous y revenons dans la conclusion.

Première partie : modélisation de la productivité du capital humain

1 Introduction

Nos travaux sont basés principalement sur la technique du compte de résultat différentiel ou encore du calcul des coûts évités.

Ils consistent à mesurer et comparer la productivité de deux populations (Femmes vs hommes, personnes en situation de handicap vs salariés non-handicapés,...) et de calculer les coûts salariaux évités (voire ajoutés) lorsque l'on fait évoluer la proportion de l'une par rapport à l'autre.

Dès lors que les coûts évités sont supérieurs au surcoût entraîné par le management de la diversité et par la diversification du capital humain (féminisation, augmentation du taux de seniors ou de personnes handicapées, etc), le sujet est réputé rentable.

Pour mener à bien ce genre d'étude la démarche générique est la suivante :

1. **Modéliser la performance du capital humain et procéder à une analyse des facteurs de performance qui peuvent être influencés par la diversité** (*exemple: sur quels facteurs de performance le recrutement de salariés seniors peut-il avoir un impact ? Réponse: l'absentéisme, le turnover, le coût du recrutement, les accidents du travail, le sens des responsabilités dans l'équipe, le climat social interne*)
2. **Rassembler le plus possible d'éléments chiffrés sur ces facteurs dont les sources sont sérieuses** (*études universitaires, mesures terrain, publications d'autres entreprises, articles de presse, avis d'experts, documentations d'associations...*) et y rajouter les résultats de nos propres mesures.
3. **Eliminer les facteurs pour lesquels les études sont contradictoires** (*cf dans le chapitre féminisation : d'après certains travaux, les femmes sont moins fidèles à leur employeur que les hommes mais selon d'autres études c'est l'inverse. Ce point a été considéré comme neutre*)
4. **Procéder à un calcul de rentabilité** : *quelles économies telle nouvelle option ferait-elle faire à l'entreprise par rapport à la situation présente ? Quel est le coût du projet pour mettre en œuvre cette option ? Quel est le delta ?*

....et dans tous ces calculs minimiser les crédits et maximiser les débits afin de prêter le moins possible le flan à la critique.

Diversité du capital humain et performance économique

Pour parvenir à ce résultat la première nécessité est de disposer d'un modèle de mesure de la productivité du capital humain. Un tel modèle :

- met en évidence la liste la plus exhaustive possible des variables qui influent sur la productivité des salariés
- définit les fonctions de dépendance de ces variables entre-elles.

Le modèle présenté dans ce chapitre permet de calculer l'impact de la variation d'un facteur tel que le stress ou la motivation sur la productivité de l'entreprise et donc sur son compte de résultat. Il est à la base de tout notre travail de bilan économique.

Le modèle est présenté dans le chapitre qui suit, ainsi que sa robustesse scientifique.

2 Notre modèle

2.1 L'arbre des variables

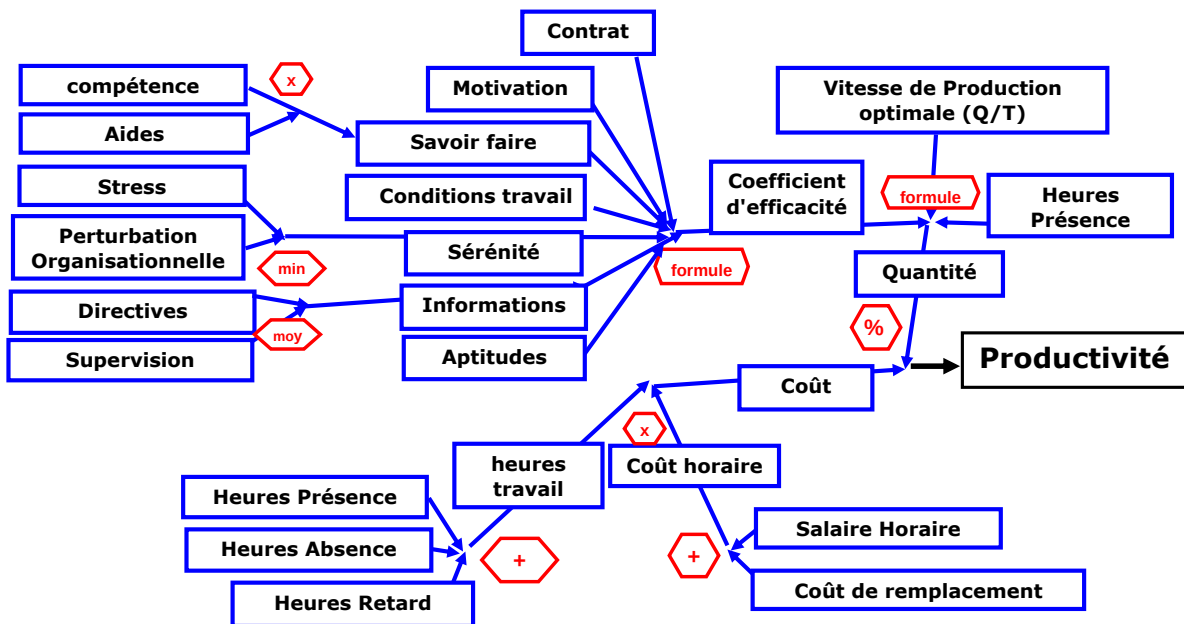
La productivité est la quantité de bien ou de services produits par unité de temps ou d'argent.

- Ainsi $P = Q/T$ avec Q = quantité de biens ou de services et T = temps requis pour cette production.
- Par exemple, un carreleur qui pose 30 m² de carrelage par jour est plus productif qu'un carreleur qui en pose 20.
- Comme le coût du travail peut varier, une définition plus aboutie de la productivité est $P = Q/C$ où Q est la quantité de biens ou de services et C le coût du travail pour cette production.
- En effet, si dans l'exemple ci-dessus le carreleur qui pose 30 m² par jour à un salaire 2 fois plus élevé que son collègue, la productivité économique de ce dernier est finalement supérieure.

La présentation graphique ci-dessous est basée sur un principe simple:

- La productivité est une fonction de deux variables, la quantité et le coût.
- La quantité est elle-même une fonction de plusieurs variables, de même que le coût
- La décomposition progressive de la productivité de cette façon conduit à construire un arbre de variables et d'opérations
- Seuls les variables terminales de l'arborescence ont à être mesurées pour permettre de produire une mesure de productivité complète.
- Toutes choses égales par ailleurs, la variation d'un seul facteur (par exemple le niveau de stress) induit une variation de productivité
- Le graphe ci-dessous présente toutes les variables et toutes les opérations. Elles sont détaillées dans les pages qui suivent.

Diversité du capital humain et performance économique



2.2 Explication des variables de l'arbre

Dans ce schéma:

- **Le coût** = heures totales payées au salarié x coût horaire
- **Le coût horaire** = le salaire horaire + le coût horaire de remplacement (coût du turnover ramené à l'heure)
- **Le coût horaire de remplacement** = Salaire horaire * 0,75 année/nombre moyen d'années de collaboration dans l'entreprise. Dans cette formule on évalue le coût moyen de remplacement d'un salarié à son poste à 9 mois (0,75 année) que l'on amortit sur le nombre moyen d'années de collaboration. Chaque année de travail coûte en réalité cette fraction en plus, donc chaque heure de travail coûte cette même fraction en plus.
- **Les heures de travail correspondent aux heures payées au salarié** = heures de présence + cumul des retards non rattrapés (en heures) + cumul des absences (en heures)
- **La vitesse optimale de production** correspond à une quantité de biens ou de services produite par heure dans des conditions de travail optimales (le salarié connaît son métier, il est motivé, il n'est pas perturbé, il a accès aux informations requises, etc.) Pour notre travail, cette donnée n'a pas besoin d'être parfaitement exacte puisqu'ensuite nous n'interprétons que des variations et des taux de baisse ou de hausse.
- **Les heures de présence** : Comme leur nom l'indique, elles correspondent aux heures de présence du salarié à son poste pour un travail donné. Multipliées à la vitesse optimale de production, elles permettent d'obtenir la quantité optimale produite pour un temps de présence donné.
- **Le coefficient d'efficacité** est une note qui varie de 0 à 1. La valeur prise par ce coefficient est une fonction de 7 coefficients d'efficacité spécifiques : le contrat passé entre le salarié et son entreprise, le savoir faire du salarié, sa motivation, sa sérénité,

Diversité du capital humain et performance économique

ses conditions matérielles de travail, son accès aux informations requises pour travailler et son aptitude physique. La formule de calcul du coefficient quantitatif est la suivante : si la valeur minimale prise par l'une des variables précitées est inférieure à 0,5 le coefficient aura pour valeur la plus faible des valeurs prises par ces 7 variables. Nous appliquons ici la théorie du facteur limitant: une personne qui ne connaît pas les langages informatiques à une capacité de production de logiciel nulle mais un informaticien en dépression (note de sérénité nulle) aussi. De même, une personne qui est compétente, sereine et motivée et qui doit écrire un programme informatique mais à qui on ne donne pas le cahier des charges ou à qui on ne donne pas un ordinateur ne produira rien non plus, etc. Si toutes les variables sont supérieures ou égales à 5 alors on prend la moyenne.

- **La quantité produite:** elle varie de zéro à la valeur prise par le produit vitesse optimale de production * temps de présence selon une formule linéaire: Quantité = vitesse optimale de production * temps de présence * coefficient d'efficacité.
- **Le contrat:** il correspond à l'engagement de production que le salarié a pris devant l'entreprise. Ce paramètre joue un rôle d'atténuation de la dégradation du coefficient d'efficacité. Il permet de modéliser la réalité suivante : « je ne suis pas très motivé ou je suis assez stressé mais malgré cela ma productivité reste assez bonne parce qu'il le faut bien, parce que sinon je serai licencié, je ne serai pas augmenté, etc. Lorsque la valeur prise par l'une des variables est basse (inférieure à 0,5) l'effet ne joue plus: « je suis totalement démotivé, donc j'en ai plus rien à foutre».
- **La motivation (ou l'engagement) est un facteur essentiel de la performance au travail.** Il correspond à l'intensité de la volonté dont le salarié fait preuve dans le cadre de son travail. Il peut être mesuré par diverses méthodes comme par exemple le questionnaire Q12 (Gallup).
- **Le savoir faire correspond à la compétence du salarié.** Celle-ci peut être évaluée par son supérieur hiérarchique, combinée au nombre d'années d'expérience par exemple. Mais cette compétence peut être bonifiée par un coefficient liée à la capacité du salarié à obtenir de l'aide (l'aide est donc à coefficient compris entre 1 et 1,5)
- **Les conditions de travail** concernent les moyens organisationnels et matériels de travail (outils disponibles, m2, éclairage,...)
- **La sérénité** est ici définie comme l'absence de stress et de perturbations venant de l'organisation (bruit qui empêche la concentration, interruptions incessantes pour répondre au téléphone....). C'est de nouveau une fonction « min ».
- **Le Stress:** est composé de toutes les émotions négatives. Ce qui correspond à la définition qu'en donnent les neurosciences modernes (H. Laborit puis D. Goleman, J. Ledoux, A. Damasio). Il varie dans ce modèle sur une échelle de 1 à 0 (1 lorsqu'il est nul ou faible (stress dit « positif ») et zéro lorsqu'il est très fort. Il peut être mesuré par diverses échelles comme par exemple de MBI (Maslach Burnout Inventory)
- **La perturbation organisationnelle** est liée à tout ce qui peut, dans une organisation, perturber le travail : interruptions incessantes, déménagement, bruit...
- **L'information** couvre toutes les données dont le salarié a besoin pour effectuer son travail : cahier des charges, échéances, accès à des données clés,..... Mais il comporte une seconde variable : la supervision. Cette dernière correspond aux informations que le supérieur hiérarchique transmet à son collaborateur en cours de travail pour le conforter dans son travail ou éventuellement le corriger.
- **Les aptitudes** correspondent aux paramètres de forme physique et cognitive et de santé qui peuvent ralentir le travail du salarié : maux de tête, rhume, jambe dans le plâtre, troubles musculo-squelettiques, fièvre, perte de mémoire....

Diversité du capital humain et performance économique

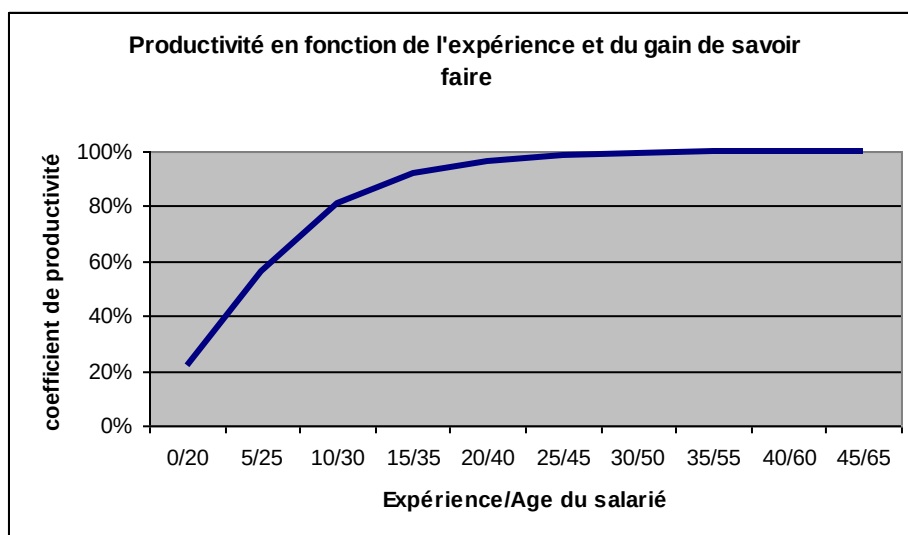
2.3 Les formules de passage de la variable au coefficient d'efficacité spécifique correspondant

2.3.1 La compétence :

Nous n'avons pas trouvé dans la littérature de formule de passage de la compétence à la rapidité d'exécution. Nous en avons donc établi une empiriquement.

Cette formule est basée sur des années d'expérience d'Alan Fustec en tant que manager informatique. Ses observations l'amènent à la conclusion que la variation de performance entre une personne qui a un niveau de compétence minimum (développeur débutant) et un niveau optimum (développeur confirmé) varie à minima dans un rapport de 1 à 5. En second lieu, la montée en performance suit une courbe d'allure logarithmique avec une asymptote.

Comme la compétence croît avec l'expérience, ceci donne une fonction de montée en compétence en fonction de l'expérience qui a la forme ci-dessous.



La formule correspondant à cette courbe, utilisée dans notre modèle est :

$y = 1 - \text{Exp}(-x/6)$ où Exp est la fonction exponentielle et X le nombre d'années d'expérience.

Selon cette formule, la productivité du débutant après ses stages à l'embauche est de 20 % de l'optimum. Après 5 ans, elle est de 60 %. Après 10 ans de 80 % et elle atteint 99 % ou presque à 50 ans. Ensuite elle n'évolue quasiment plus.

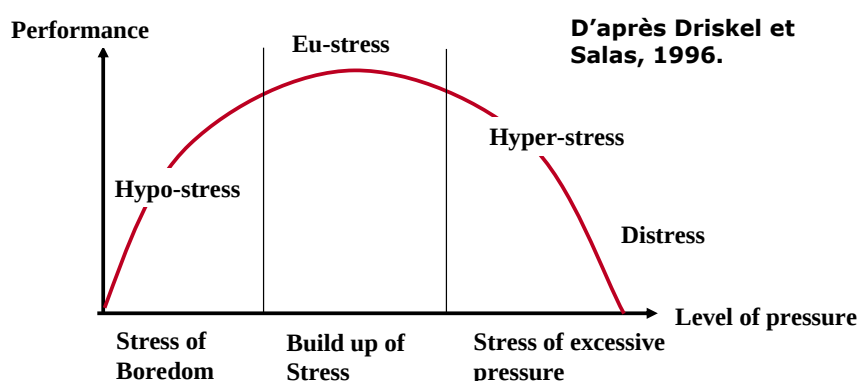
Comme la présente étude porte sur des ETP et des équipes, cette formule suffit mais pour évaluer la compétence d'un individu, il faudrait multiplier le résultat par un coefficient variant entre 0 et 1, représentatif de l'avis du manager sur la compétence de son collaborateur. Nous ne l'utiliserons pas dans cette étude.

Diversité du capital humain et performance économique

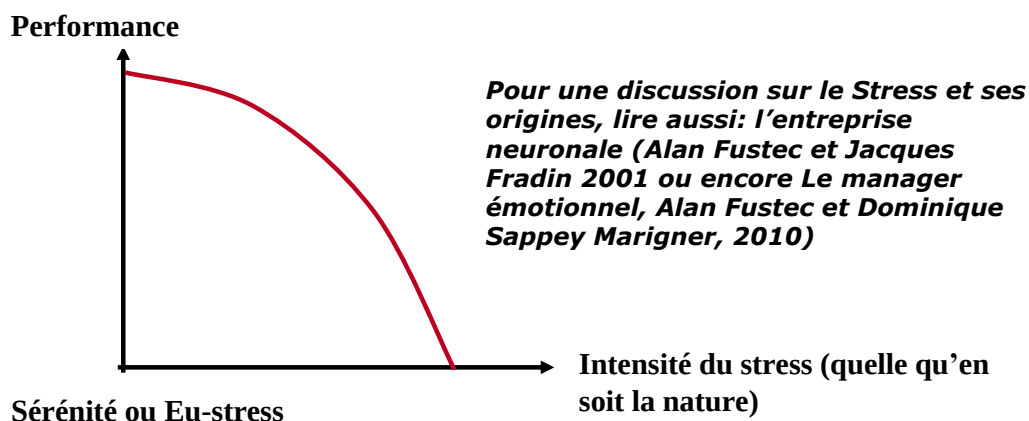
2.3.2 Le Stress

Pour connaître l'influence du stress sur les quantités de biens produites en un temps de travail donné, il faut définir la fonction qui pour une variation du niveau de stress, crée une variation de la quantité produite (je suis de plus en plus stressé donc je travaille de moins en moins vite). La loi de Yerkes-Dockson⁽¹⁾ propose une formule du type $\text{performance} = -ax^2 + bx + c$ (ou x est le stress)

Illustration graphique de la loi de Yerkes-Dockson

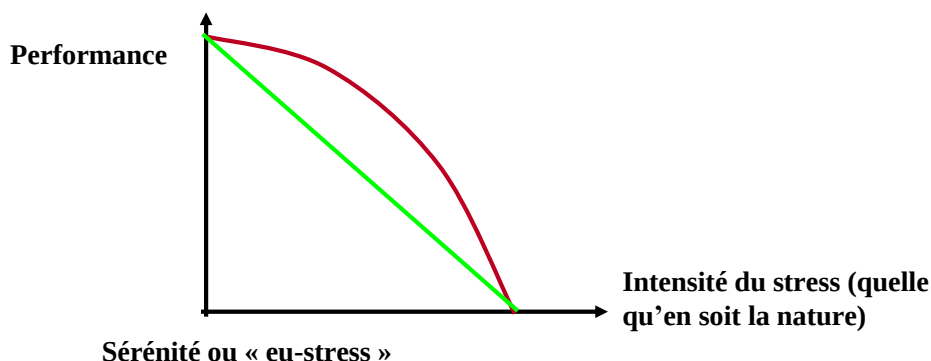


Les Neurosciences modernes (Damasio, Ledoux) nous apprennent que ce qui est appelé hypo-stress est en fait un ensemble d'émotions négatives (morosité, tristesse, ennui,...) qui éloignent le sujet de la sérénité au même titre que le font l'anxiété ou la colère, l'hypo-stress est ainsi un stress qui peut être intense. Du coup la courbe de la page précédente peut être simplifiée



Dans l'état actuel des connaissances, les paramètres de la formule de Yerkes-Dockson n'ont pas été stabilisés et globalement cette approche n'a fait l'objet que de peu d'études. Nous nous proposons de la simplifier par une équation linéaire : lorsque le stress est nul la performance est au plus haut. Lorsque le stress est maximum (attaque de panique, dépression, explosion de rage...) la performance est nulle.

Diversité du capital humain et performance économique



Au sujet des autres variables : compétence, motivation, aptitude physique, etc, en l'absence de travaux scientifiques nous avons également opté pour des fonctions linéaires.

2.3.3 Le coût de remplacement du salarié à son poste.

Nous avons considéré que ce coût était de 9 mois de salaire. Notons que cette option est très prudente.

En effet, selon différentes études réalisées par la CEGOS - février 2004 ou le SARATOGA INSTITUTE - Californie 2001 ⁽ⁱⁱⁱ⁾, l'estimation du coût du remplacement direct d'un collaborateur varie, selon son degré de compétences et sa place dans la hiérarchie, de 6 à 36 mois de salaire. D'autres études (université d'Angers), évaluent le coût global d'un remplacement (coût direct et coût indirect) entre 3 et 4 ans de salaire. Pour nos calculs, nous conserverons comme coût moyen global du turnover une hypothèse prudente de 9 mois de salaire.

2.4 Robustesse scientifique de ce modèle

Il n'existe pas encore de modèle intégré de mesure de la performance au travail (ou de la productivité) qui soit totalement validé scientifiquement. Toutefois notre modèle est assez robuste de ce point de vue car il intègre la plupart des avancées scientifiques disponibles dans ce domaine.

- La définition de la productivité Q/C est un ratio de micro-économie
- Le calcul du coût salarial: temps total rémunéré (incluant les heures travaillées, les heures d'absence et les heures de retard) * salaire chargé + coût de remplacement ramené à l'heure est également un calcul sans défaut
- **La vitesse optimale de production** (production optimale par **heure**) est accessible dans tous les secteurs. Même si cette évaluation n'est pas parfaite, c'est sans effet sur le modèle puisque nous évaluons des variations et non des valeurs absolues
- Le principe d'un coefficient **d'efficacité** qui dégrade la productivité **optimale** par **heure de travail** en fonction des facteurs d'influence de la productivité n'a pas à être discuté, c'est un principe de bon sens.

Diversité du capital humain et performance économique

- La composition du coefficient est par contre un sujet sensible. Examinons d'abord ses variables :
 - La motivation est un facteur d'influence valide. Cela a été prouvé par plusieurs auteurs ^(iv)
 - Le Stress est également un facteur valide qui influence la performance du salarié au travail pendant ses heures de présence (loi de Yerkes-Dockson (Compernelle, 1997); Wright et Bonnet, 1997) ^(v), etc...
 - La compétence est un facteur évident de performance
 - L'accès à l'information (feuille de route du salarié, planification, supervision) sont également des facteurs qui influencent la productivité comme le montre tous les ans le cabinet Proudfoot ^(vi) qui met en évidence que, dans la plupart des pays occidentaux, les pertes de productivité au travail liées à des déficits de planification et de supervision.
 - Nous avons choisi de regrouper sous le chapeau « conditions de travail » de nombreuses variables organisationnelles qui ont une influence sur la performance (infrastructures, processus, répartition des rôles....) sans impacter la sérénité (afin d'éviter les doublons)
 - En revanche, il est établi que la satisfaction n'est pas un facteur d'influence de la performance selon Gadel et Kriedt ^(vii)
 - De même, la rémunération n'influence que peu la performance ^(viii)
 - Enfin les aptitudes physiques et cognitives sont un autre facteur dont l'impact sur la performance ne fait pas débat.
- Mais pour étudier la valeur de ce coefficient, il faut aussi en discuter la formule. Celle que nous avons retenue est empirique, faute de mieux. Elle consiste à dire que lorsque le niveau d'une variable est faible (au dessous de 0,5) la productivité se trouve toute entière limitée par ce facteur, même si les autres facteurs sont bons : « même si je suis très motivé pour aller travailler, une grippe et 40 de fièvre m'en empêchent ». En revanche, lorsque toutes les variables sont à peu près bonnes (supérieures à 0,5) on peut en faire la moyenne. Enfin la variable « contrat » exerce sur ce coefficient une forme d'obligation qui peut maintenir la production à un niveau proche de l'optimum même si certaines variables n'y sont pas,....*parce qu'il le faut bien.*
- La manière dont le niveau de motivation de compétence ou de stress influe sur le coefficient **d'efficacité** mérite également une explication. En effet, il faut arriver à établir une relation entre baisse de ces facteurs et baisse corrélative de la rapidité d'exécution. « Si mon niveau de sérénité chute de moitié, est-ce que ma cadence de travail chute d'autant ou simplement de 10 ou 15 % ? Faute de données académiques sur le sujet, nous avons retenu un modèle linéaire cohérent par rapport à l'approche Yerkes-Dockson.

Diversité du capital humain et performance économique

- Au sujet des autres variables : compétence, motivation, aptitude physique, etc, en l'absence de travaux scientifiques nous avons également opté pour des fonctions linéaires.
- Une autre difficulté à ce stade est la modélisation de l'influence de ces facteurs sur l'absentéisme et le turnover. Toute la littérature s'accorde pour dire que le stress est responsable d'une partie de l'absentéisme: 19 % selon Tangri ^(ix) mais 50 à 60 % selon l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. Il en est de même pour le turnover: le mal-être en entreprise serait responsable de 90 % du turnover (Wright; 2008 – Fischer et Anna, 1931). Par contre, ces points étant acquis, il est plus que probable que ces ratios varient en fonction du niveau de stress. Dans une entreprise où il fait bon vivre, on imagine que l'absentéisme lié au stress est faible alors qu'il peut atteindre 50 % dans une entreprise où la pression est très forte. Ces intervalles de variation ne sont pas disponibles dans la littérature. Pour cette raison, notre modèle fait une hypothèse de baisse du turnover et de l'absentéisme :
 - au prorata du turnover et de l'absentéisme lorsqu'on part d'un niveau élevé de stress,
 - à la moitié du prorata si le niveau de stress est moyen
 - au quart du prorata, si le stress est faible
- **Ce modèle prédit-il globalement des variations crédibles de la productivité ?**

La réponse est oui:

- D'après une étude Proudfoot ^(x), le temps total de travail perdu en moyenne dans les entreprises occidentales pour des raisons de déficit de supervision, de planification et de motivation est de 22 % du temps total
- Dans une étude réalisée par Hemp chez Bank One en 2004 ^(xi), la baisse de productivité liée à un déficit de performance du au stress (présentéisme) était de 33 %
- Selon Wright et Compranzano ^(xii) la productivité des managers varie en moyenne dans un intervalle de 40 % pour différentes raisons liées notamment au stress et à la motivation
- International Survey Research (USA), a analysé l'impact sur la performance de variables incluses dans la motivation et la sérénité. L'étude a porté sur 650 000 personnes dans 50 entreprises différentes. Il en ressort que :
 1. La seule possibilité d'évolution des collaborateurs améliore le résultat de 9%. Sans possibilité d'évolution de carrière, le résultat est 9% en dessous de la moyenne.
 2. Une bonne ambiance d'équipe et une collaboration saine influencent le résultat de 8% à la hausse. Sans ces conditions, le résultat est 10% en dessous de la moyenne.
 3. Une communication efficace influence d'une manière positive le résultat de 4%, le contraire donne -5% par rapport à la moyenne.
 4. Des managers compétents et stimulants améliorent le résultat de 2%, si ce n'est pas le cas: 2% en dessous de la moyenne.

Diversité du capital humain et performance économique

Ces différentes études montrent que d'une entreprise à l'autre, la productivité des salariés peut varier du simple au double (lorsqu'on inclut la motivation, la sérénité, l'absentéisme et le turnover)

Ceci est confirmé par l'observation que peut en faire tout manager: une moyenne qui varie du simple au double inclut des salariés très performants et d'autres dont la productivité est proche de zéro par moment.

Notre modèle varie dans ces proportions.

Seconde partie : impact de la diversité sur les variables de productivité

1 Introduction générale

Dans la présente partie nous centrons notre travail sur l'impact de quatre thématiques de la diversité sur la productivité et donc sur la rentabilité des entreprises ;

- Les seniors
- Les personnes en situation de handicap
- Les femmes
- Les personnes et d'origine diverses

Notre propos sera dans un premier temps de mesurer les coûts et les bénéfices:

- de l'emploi des seniors dans l'entreprise,
- de l'emploi de personnes en situation de handicap
- de l'emploi des femmes et de l'évolution vers la parité,
- et enfin de l'emploi de personnes d'origines diverses.

Pour ce faire, et pour chaque type de population, nous dressons dans un premier temps la liste des variables du modèle qui seraient susceptibles d'être influencées par la thématique de la diversité étudiée.

Cette liste découle des préjugés et stéréotypes, constatés en particulier par IMS-Entreprendre pour la Cité dans le cadre des échanges avec les entreprises de son réseau, de nos propres connaissances, et du bon sens.

Puis pour chaque variable (la compétence, la sérénité, le turn-over...) nous procédons à une synthèse de travaux existants sur le sujet à laquelle nous rajoutons les résultats des mesures réalisées chez Axa, L'Oréal, Orange et Vinci (notons que nous ne présentons que des résultats globalisés et non des résultats par entreprise car ces derniers sont confidentiels).

Enfin nous tirons un bilan économique global de ces travaux sur la base de notre modèle.

Comme les résultats d'un tel bilan économique peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de leurs caractéristiques, nous utilisons tout au long de l'étude une entreprise type dont les caractéristiques sont réelles et qui nous servira d'exemple à chaque fin de section :

- Il s'agit d'une SSII de 400 collaborateurs filiale d'une grande banque que nous appellerons **Sosoft**

Diversité du capital humain et performance économique

- Dans cette filiale, le salaire moyen chargé est de 70 K€ pour 217 jours travaillés par an (convention syntec)
- Le temps moyen pour écrire et tester un programme de complexité moyenne est de 3 j.h dans des conditions optimales
- La quantité de programmes écrite par jour est donc de 0,33 dans des conditions optimales
- Dans cette filiale, le CA est de 35 M€ et le résultat d'exploitation courant est de 10 %. La masse salariale représente 65 % des dépenses.

2 Recruter et garder les seniors

2.1 Introduction

Cette étude présente une avancée sérieuse par rapport à celle réalisée en 2008 pour Adecco. En effet, à la lumière de nouvelles données, nous pouvons aujourd'hui affirmer que l'emploi des seniors (50 ans et plus) ne dégrade pas la performance de l'entreprise mais aurait plutôt tendance à l'accroître.

Dans la précédente étude, nous ne pouvions pas conclure qu'il y avait équivalence entre le recrutement d'un salarié non senior et le recrutement d'un salarié « âgé ». Ceci venait du fait que nous pensions que le salarié senior était en moyenne mieux payé que le junior et qu'il fallait de ce fait montrer un gain de productivité permettant de compenser cet écart de coût du travail défavorable au salarié senior.

Nos précédentes conclusions étaient donc que, dans une entreprise dont le capital humain vieillit, un management adapté des seniors permet de supprimer quasi totalement les effets de ce vieillissement tandis que le fait de ne pas agir dans ce domaine entraîne un effondrement de la performance de la population vieillissante.

Les deux principaux constats réalisés depuis sont que :

1 : Contrairement à ce que nous pensions, et qui est communément affirmé, les rémunérations des seniors ne sont pas systématiquement plus élevées que celles des salariés plus jeunes

2 : Il y a bien un gain de productivité lié à la séniorité, ce qui donne un avantage compétitif au senior par rapport au salarié plus jeune.

2.3 Repères

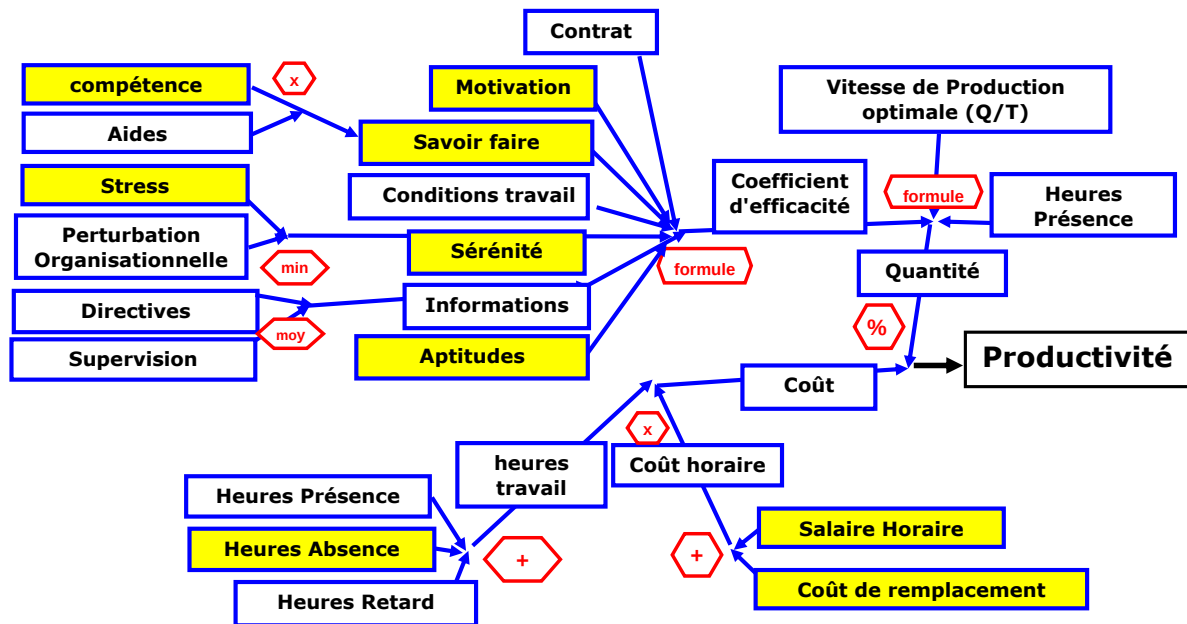
La proportion des seniors présents en entreprises tend à augmenter, en partie dû au papy boom.

Un décret de mai 2009 applicable depuis Janvier 2010 indique que les entreprises non couvertes par un accord pour favoriser l'emploi des 55-64 ans d'ici au 1er janvier 2010 « seront soumises à une pénalité correspondant à 1% des rémunérations versées par

Diversité du capital humain et performance économique

l'employeur ». Cet accord doit être "conclu pour une durée maximale de trois ans" et comporter un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés.

2.4 Quels sont les impacts possibles de la séniorité sur la performance ?



Les variables coloriées en jaune montrent, sur l'arbre de productivité, les points que la séniorité peut impacter, si l'on s'en tient aux *a priori* les plus fréquemment rencontrés :

- **les aptitudes** peuvent évoluer. On imagine que le salarié senior peut être moins performant physiquement mais aussi intellectuellement que le plus jeune.
- **les heures d'absence** (pour des questions de santé) pourraient être également plus élevées chez les seniors.
- **la motivation** : le salarié senior peut être démotivé parce qu'il aspire à la retraite, parce qu'il ne perçoit plus de perspectives d'évolution, ou qu'il ne se sent plus reconnu dans l'entreprise.
- **le savoir faire et la compétence** : a priori, pendant toute la durée de la carrière le salarié peut accumuler des compétences mais il est possible aussi que ses compétences vieillissent et ne soient plus adaptées si elles ne sont pas renouvelées.
- **la sérénité et le stress** peuvent être des facteurs sur lesquels l'âge joue. Le salarié senior a peut être un « supplément de sagesse » et donc de sérénité.
- **le salaire horaire** pourrait être plus élevé pour le senior (augmentation à l'ancienneté) ce qui aurait pour effet de dégrader le coût du travail.
- **le coût de remplacement** peut enfin être affecté par la séniorité :
 - d'un côté on imagine qu'il y a moins de turnover dans les populations senior
 - de l'autre, les seniors partent à la retraite (ce qui revient à du turnover) mais quel est le bilan ?

Diversité du capital humain et performance économique

Les pages qui suivent analysent tous ces points.

2.4.1 Aptitudes : perte d'efficacité physique

Avec l'âge, les capacités physiques baissent indéniablement. Il faut donc examiner l'impact de cette diminution sur la performance du salarié à son poste, en particulier dans les métiers à forte densité physique.

De très nombreux travaux (Cailleau ^(xiii), Gaudard, ^(xiv)...) montrent que les seniors savent compenser leurs pertes d'efficacité physique et psychomotrice grâce à l'expérience :

- Manière de tirer un chariot en usine
- Optimisation des gestes en travail posté
- Vitesse et taux d'erreurs
- Optimisation des efforts d'agents de voirie
- Etc....

Ainsi, le senior montre, sur de très nombreuses tâches, que sa capacité d'adaptation et son expérience lui permettent de compenser les effets de l'âge ^(xv).

Si la capacité d'adaptation ne peut tout régler, la coopération est un complément essentiel. Ainsi d'autres études ^(xvi) montrent que la répartition intelligente des travaux à l'intérieur d'une équipe où tous les âges sont représentés permet aussi un niveau de performance collectif optimal.

A la capacité d'adaptation, la coopération, il convient également d'ajouter l'aménagement du poste de travail comme troisième solution. Celle-ci est d'autant plus intéressante que les difficultés rencontrées par les seniors sur le poste de travail sont des problèmes pour tous mais que les jeunes supportent mieux. Le senior devient donc dans ce cadre un «indicateur sensible». Améliorer les conditions et les postes de travail permet au senior de travailler plus efficacement mais améliore également la performance des plus jeunes.

Type de travaux	Capacités de l'individu dépassées	Rôle de l'expérience	Impact de l'âge sur la performance
Cas A	Non	Fort	Positive
Cas B	Non	Faible	Nulle
Cas C	Oui	Fort	Nulle
Cas D	Oui	Faible	Négative

En résumé, lorsque l'entreprise met en place des dispositifs adaptés, la baisse de performance physique d'une population vieillissante est très faible.

2.4.2 Aptitudes: pertes de facultés cognitives

Les découvertes neuroscientifiques des 10 dernières années remettent en cause nombre de stéréotypes ^(xvii). La perte de capacités mentales en fonction de l'âge est très faible, contrairement à une idée reçue, sous réserve que ces facultés aient été entretenues tout au long de la vie. Aux vues des découvertes récentes sur la plasticité neuronale, on peut dire que « La mémoire ne s'use que si l'on ne s'en sert pas ».

Diversité du capital humain et performance économique

Par conséquent, les travailleurs âgés ont, s'ils sont placés dans un contexte de travail stimulant et adapté, un écart de performance très faible par rapport à des jeunes (Dr. Wegman ^(xviii)) : *« On a longtemps cru que la perte progressive des neurones expliquait, à elle seule, les difficultés mnésiques des personnes âgées. A présent, on sait que notre capital de neurones est tellement important et sous employé que nous pouvons aller au terme de notre existence avec des potentialités préservées. On sait pourtant qu'avec l'âge, se produit un ralentissement des capacités cérébrales; la transmission des informations est moins rapide :*

- *les nouvelles acquisitions sont plus difficiles,*
- *les souvenirs anciens existent mais leur rappel est plus complexe. S'il existe des raisons physiologiques à la baisse des performances, le vieillissement de la mémoire s'explique également par une baisse de l'activité psychique, de l'exercice physique et intellectuel ainsi que par un isolement. La mémoire a besoin d'être fréquemment sollicitée pour bien fonctionner : sa gymnastique doit se poursuivre le plus tard possible. » (Dr. Lieury) ^(xix)*

Malgré ces informations encourageantes, un point reste susceptible de réduire la performance des salariés seniors : la faculté de s'adapter au changement.

C'est ce que révèle une synthèse de travaux du CCHST ^(xx) (Centre Canadien d'Hygiène et de Sécurité au travail), confortée par la conclusion des travaux de Lieury et Wegman sur le vieillissement.

Dans notre modèle, la variable **Aptitude** sera donc légèrement dégradée pour un senior par rapport à un junior pour cette raison : la résistance au changement augmente avec l'âge et peut occasionner une baisse de performance. Toutefois, cette évolution peut être prise en compte dans le management des ressources humaines et ainsi quasiment annulée.

2.4.3 La question centrale de la motivation

La motivation explique des baisses de productivité énormes quel que soit l'âge comme cela a été prouvé par plusieurs auteurs (dont Robert Francès – déjà cité)

De nombreux travaux ont démontré un lien entre la productivité et la motivation. Ainsi :

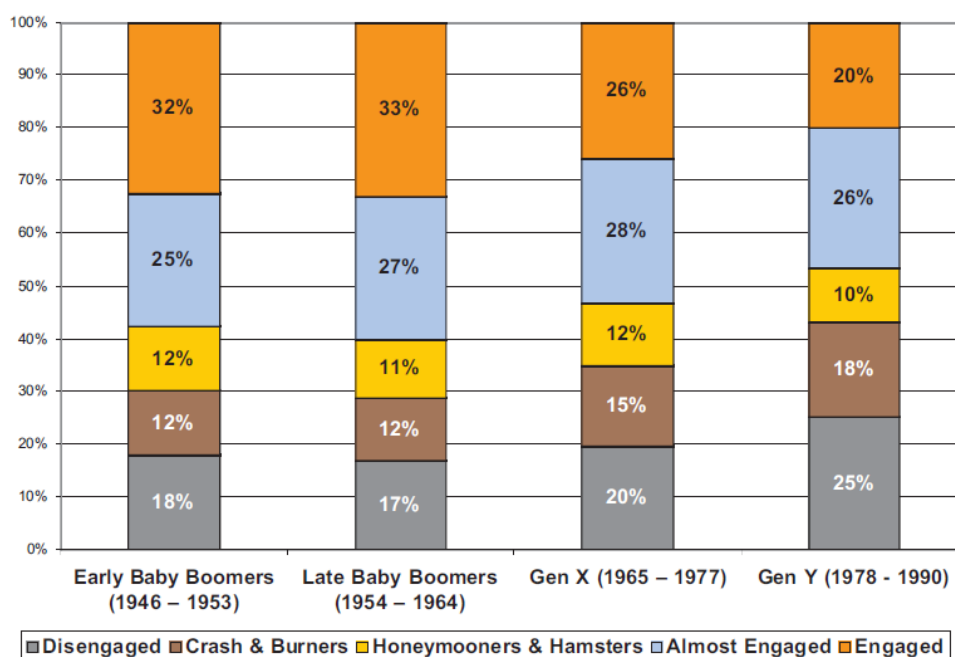
- Selon une étude ^(xxi) internationale (Proudfoot) la démotivation est le troisième facteur de baisse de productivité en entreprise.
- Selon les travaux de Richard Mc Bain ^(xxii), les différences de productivité entre une équipe motivée et une équipe démotivée avoisinent 60 %.
- Selon Wright et Compranzano (2004) la productivité des managers varie en moyenne dans un intervalle de 40 % pour différentes raisons liées notamment au stress et à la motivation
- Selon Capers Jones ^(xxiii), l'écart de productivité lié à la motivation dans les équipes informatiques est de 40 % environ (or ces travaux ne portent pas sur des situations de démotivation grave).

International Survey Research (USA), a analysé l'impact sur la performance de variables incluses dans la motivation et la sérénité. L'étude a porté sur 650 000 personnes dans 50 entreprises différentes. Il en ressort que :

Diversité du capital humain et performance économique

1. La seule possibilité d'évolution des collaborateurs améliore le résultat de 9%. Sans possibilité d'évolution de carrière, le résultat est 9% en dessous de la moyenne.
2. Une bonne ambiance d'équipe et une collaboration saine influence le résultat de 8% à la hausse. Sans ces conditions, le résultat est 10% en dessous de la moyenne.
3. Une communication efficace influence d'une manière positive le résultat de 4%, le contraire donne -5% par rapport à la moyenne.
4. Des managers compétents et stimulants améliorent le résultat de 2%, si ce n'est pas le cas: 2% en dessous de la moyenne.

A cet égard la mesure de motivation (ou d'engagement) dans l'entreprise est plus forte chez les seniors comme le révèle une étude ^(xxiv) réalisée en 2008 par le cabinet Blessingwhite auprès de 4508 personnes en Amérique du Nord, Europe, Inde, Asie du Sud East incluant l'Australie et Chine sur ce sujet.



En partant du principe que la productivité varie dans un intervalle de 40 % entre un salarié engagé et un salarié désengagé (ce qui est minimisé par rapport au résultat des études précitées), nous arrivons à la conclusion que la productivité moyenne des Early Baby Boomers et les Late Baby Boomers (soit des Seniors) ressort à 84,4 % de l'optimum (qui est la productivité des engagés à 100 %) et la moyenne de la productivité des générations X et Y s'établit à 81,1 %. Ainsi, l'écart de productivité entre les seniors et les non seniors est de 3,2 points de productivité en faveur des salariés seniors.

Ces résultats sont corroborés par une autre étude (Baggio Sutter) « Ancienneté et performance sociale » : Ainsi, contrairement aux préjugés couramment véhiculés au

Diversité du capital humain et performance économique

sujet des seniors, il apparaît bien que l'ancienneté et la très grande ancienneté (plus de 36 ans) soient synonymes de performance sociale favorable. Les salariés les plus anciens jugent favorablement le climat social de leur entreprise et s'estiment peu exposés au stress, mais ils sont également fortement impliqués: ils se sentent très concernés par leur travail.

Mais sur ce point, les entreprises doivent être extrêmement vigilantes car si la motivation du salarié senior n'est pas entretenue, elle s'effondre (comme pour tout salarié). Les pratiques discriminantes à l'égard des seniors, observées dans nombre d'entreprises françaises : absence de formation, de perspectives, tentatives d'éviction... et surtout image du senior dévalorisée, sont de nature à créer un contingent de salariés seniors désengagés avec des effets dévastateurs sur la productivité.

Le DRH a beaucoup à faire à cet égard car il existe un consensus négatif entre juniors (moins de 30 ans) et seniors (plus de 50 ans) sur la représentation du travailleur âgé (Rohmer et Raffin ^(xxv)): c'est quelqu'un de fatigué, qui fait un travail routinier. Les plus jeunes rajoutent que c'est quelqu'un qui a des difficultés, qui utilise de vieilles méthodes, ne s'adapte pas aux évolutions technologiques, et qui reste dans l'entreprise par nécessité. Avec un tel état d'esprit ambiant, il est difficile de tirer le meilleur parti d'une population plus âgée.

De tout ceci, nous considérerons donc que la perte de productivité liée à la démotivation du senior peut atteindre – 20 % (ce qui, à notre avis est une option très prudente).

2.4.4 L'absentéisme

Les problèmes de santé et l'absentéisme des seniors peuvent être considérés comme un centre de surcoût.

Selon une étude du ministère de la santé du Canada ^(xxvi), les salariés âgés sont plus absents que les jeunes. (11 jours en moyenne contre 5, ce qui est à peu près l'écart d'absentéisme constaté entre les salariés motivés et démotivés). Toujours en Amérique du nord, les initiatives se multiplient pour inciter les salariés à avoir une activité physique: des programmes de sport sont intégrés dans de nombreuses entreprises. Ils ont des effets remarquables sur l'absentéisme et sont rentables.

Toutefois, outre-Rhin, les entreprises deviennent « pro-senior » (Initiative 50 + : plan d'incitation à l'emploi des senior en Allemagne)^(xxvii): Ils ont « *une vraie connaissance du travail, de bonnes connaissances en langues et cultures étrangères* ». Mieux : ils « *s'identifient à leur entreprise* », sont « *moins impulsifs, mieux à même de résoudre les conflits, plus flexibles, motivés* », et en externe « *ils sont pris au sérieux par la clientèle* ». Enfin, cerise inattendue sur le gâteau, ils présentent « *un taux d'absentéisme plus faible que les jeunes* », car ils sont « *moins malades* » que ces derniers !

Selon la chaîne de bricolage anglaise B&Q (groupe King Fisher)^(xxviii), les seniors sont des salariés de choix: faible absentéisme, caractère plus réfléchi débouchant sur une meilleure qualité, plus grande expérience. Dans un de ses magasins, B&Q a décidé de ne recruter que des salariés de plus de 50 ans. Cette politique a permis d'augmenter de 18 % son profit, de réduire son absentéisme de 39 % et d'augmenter significativement le taux de satisfaction de ses clients, etc.

Diversité du capital humain et performance économique

En France une récente étude de la DREES (2007) ^(xxix), mandatée par le Ministère de la santé, a montré que les seniors n'avaient pas plus d'arrêts de travail que les moins de 50 ans. Au contraire entre 2002 et 2003, 9% des plus de 50 ans avaient eu au moins un arrêt maladie, contre 11% pour leurs cadets. Par contre, s'ils ont moins d'arrêts, ceux-ci sont plus longs (22 jours en moyenne contre 14). Combinés, ces chiffres font que le salarié senior serait en moyenne absent dans l'entreprise 6,5 jours en plus que le non senior soit sur une année de travail une moindre productivité d'environ 3%.

La synthèse des mesures réalisée chez Axa, l'Oréal, Orange et Vinci, confirme parfaitement ces chiffres puisque nous arrivons à un nombre moyen pondéré de jours d'absence de 6 jours de plus pour les seniors.

Nous retenons donc un déficit de productivité de 3 % pour les seniors du fait de leur absentéisme.

Retenons toutefois que l'absentéisme des seniors pourrait ne pas être une fatalité et être même inférieur à celui des salariés plus jeunes, compte tenu des témoignages précités sous réserve que l'entreprise prennent des mesures adaptées (activité physique, climat et motivation). Ceci renforce encore l'importance d'un management spécifique des seniors.

2.4.5 La compétence et son impact sur la performance

Selon de multiples travaux ^(xxx), le remplacement d'un salarié à son poste coûte entre 3 et 4 fois son salaire annuel (coût direct et coût indirect).

Ce coût peut être décomposé en 3 parties que nous estimons égales : le coût de recrutement, le coût d'apprentissage et le coût de séparation.

Si l'on prend comme base un coût global de 3 ans de salaire, la perte de savoir occasionnée par le départ à la retraite équivaut donc à 1/3 de ce coût, soit une année de travail.

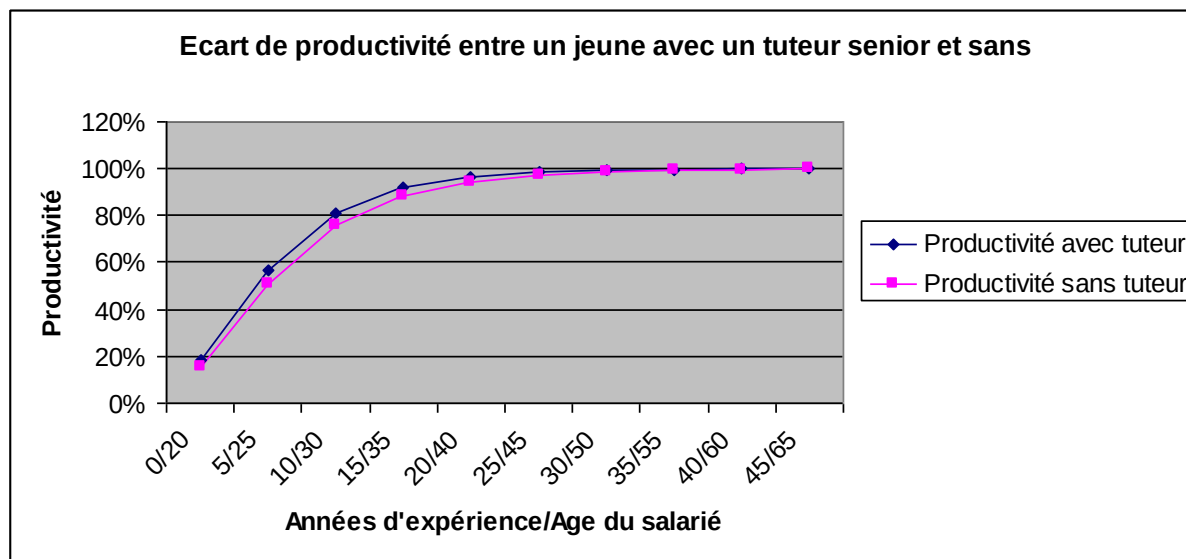
Une enquête faite au sein de la direction RetD d'une des entreprises mandantes confirme ce chiffre. Son but était d'évaluer le temps nécessaire à un senior pour transmettre tout son savoir à un jeune débutant au moment du départ à la retraite. Le résultat est de 14 mois en moyenne pour 10 personnes interrogées. Mais du point de vue du débutant, une estimation a également été effectuée qui révèle que le temps de formation à l'origine est en moyenne de 25 jours par an pendant les trois premières années, puis 5 jours par an, soit sur une carrière de 40 ans : environ 210 jours soit une année de travail. Ceci confirme par une observation de terrain notre estimation issue de données académiques.

Ce capital de savoir se traduit par un facteur de compétence dans notre modèle qui suit une fonction logarithmique (cf première partie). De sorte que si au moment du départ à la retraite, le senior est remplacé par un Junior débutant, sa productivité est divisée par 5 : passage de 100 % à 20 %. S'il est remplacé par un salarié déjà plus expérimenté de 40 ans elle chute de 4 points (passage de 100 % à 96 %).

Nous retiendrons en premier lieu que le delta d'expérience confère au senior un gain de productivité de 4 % (ce qui justifie d'ailleurs un salaire éventuellement plus élevé – voir ci-dessous)

Diversité du capital humain et performance économique

Mais il y a un autre avantage économique à conserver les seniors : pendant la dernière décennie professionnelle, le senior peut consacrer le temps qu'il consacrait à sa propre acquisition de connaissance à enseigner aux jeunes. Si quelques seniors quittent l'entreprise sans avoir transmis leur savoir avant de partir, nous pouvons imaginer que cela n'a pas d'impact mais si tous les seniors quittent l'entreprise sans l'avoir fait, la perte de productivité est importante. Car les jeunes monteront en compétence nettement moins vite.



Dans l'hypothèse ci-dessus les jeunes qui ne bénéficient pas de l'expérience des seniors ont au bout de 5 ans un écart de productivité de 5 % par rapport à ceux qui ont bénéficié d'un bon tutorat.

Comme nous ne disposons pas d'étude sur le sujet, nous n'utiliserons pas ce second avantage des seniors dans notre modèle mais nous savons qu'il existe. En effet, cet atout du salarié senior peut exister mais ne peut pas être systématiquement attribué.

En synthèse : le delta d'expérience du senior lui confère un gain de productivité de 4 % par rapport au non senior.

2.4.6 La résistance au Stress

Nous serions incomplets si nous ne prenions en compte cette dimension. Les salariés seniors se montrent plus sereins au travail : peu de compétition pour la carrière à leur niveau, rapports avec autrui plus faciles et intérêt du métier maximisé. Leur vécu les rend moins émotifs en cas de difficulté. C'est ce que rapportent des programmes « Initiative 50 + » et les témoignages d'entreprises ayant une politique proactive en faveur des seniors.

Ceci est confirmé par une expérience effectuée par l'américaine Helen Christensen de l'université d'Oregon (^{xxxi}). Elle a projeté à des groupes d'âges différents, un film très émouvant (Le choix de Sophie) dans lequel une mère ne pouvant sauver ses deux enfants doit se résoudre à sacrifier un pour sauver l'autre. A la fin du film, en plein émoi,

Diversité du capital humain et performance économique

les plus jeunes étaient incapables de faire de simples tests de mémoire alors que les plus anciens les réussissaient sans difficulté.

Cette résistance à l'émotion des seniors a été scientifiquement démontrée par la Professeur Eustache de l'INSERM de Caen. Grâce à l'IRM, il a montré que nos inhibitions disparaissaient au fil du temps du fait d'une moindre activité du lobe frontal. Celui-ci se mettant en retrait au profit de l'hippocampe, zone de la mémoire et de l'expérience. L'expérience permet aux seniors de mieux résister au stress.

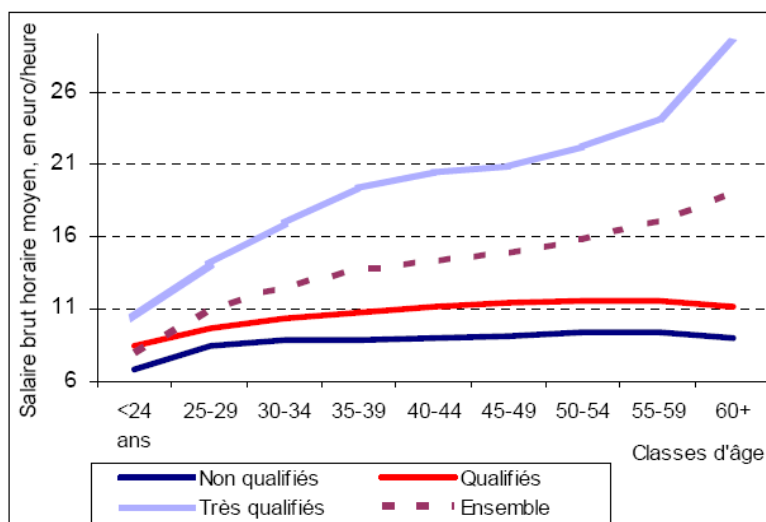
La meilleure résistance au stress influe sur la rapidité d'exécution mais aussi sur l'absentéisme. L'absentéisme étant déjà traité, nous n'y rajouterons ici aucun impact. Par contre pour la résistance au stress, nous considérons empiriquement que l'écart entre Senior et Juniors est de 10 % et pour la moyenne des non seniors de 5 %.

2.4.7 La rémunération

Nous avons longtemps considéré que la rémunération du senior était plus élevée que celle du Junior mais cette supputation a été contredite par les mesures et études collectées.

En effet les résultats présentés dans la Thèse de Doctorat de P. AUBERT ^(xxxii) relativisent l'idée, largement répandue, selon laquelle les seniors seraient « trop » payés au regard de leur productivité. Voici un extrait du texte de cette thèse : « *En estimant la contribution de chaque classe d'âge à la productivité moyenne de leur entreprise, nous trouvons des profils de la productivité selon l'âge similaires aux profils des coûts salariaux : croissants jusqu'à 40 ou 45 ans, puis stables au-delà* ».

Figure 2.3 : Salaires bruts horaires moyens, par classe d'âge et catégorie de qualification



Note : Moyenne pour chacune des classes d'âge et de qualification du salaire brut horaire, en euro/heure, pondérée par le nombre d'heures travaillées

Source : Insee, DADS, 2001

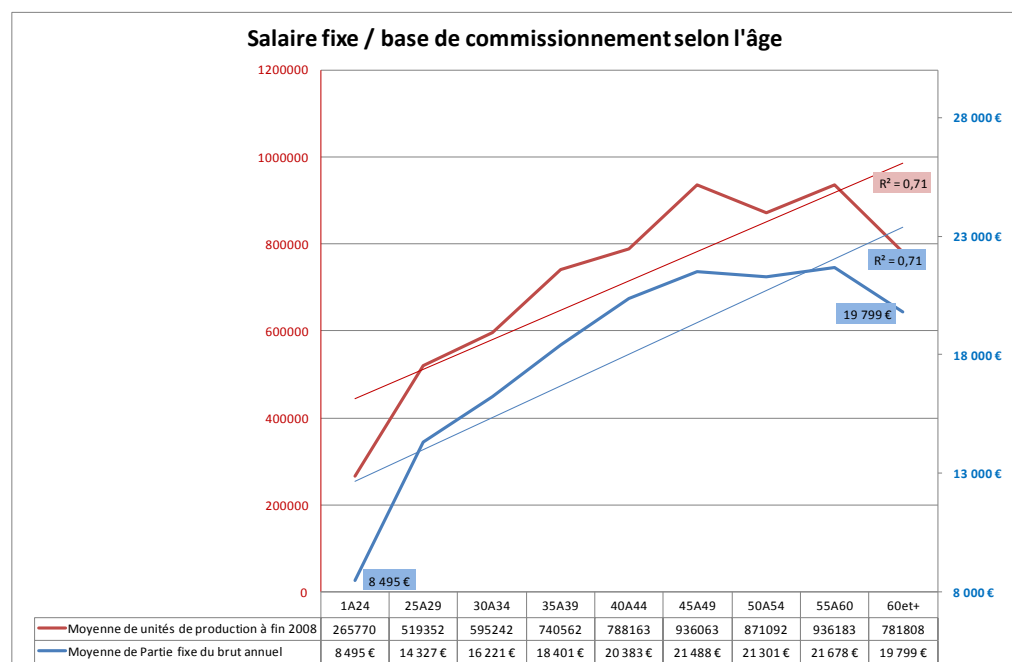
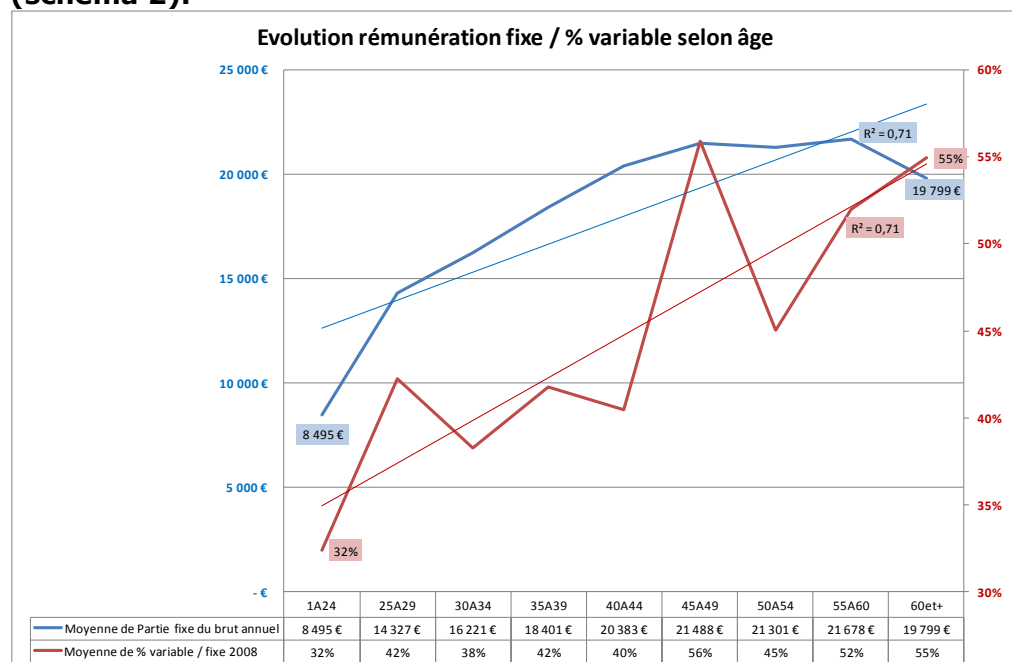
Champ : établissements du secteur privé et semi-public, à l'exception des secteurs "pêches" et "administration publique", des collectivités territoriales et des établissements hospitaliers.

Comme le montre ce graphique le salaire des personnes non qualifiées et qualifiées n'évolue quasiment plus après 35 ans. Seul le salaire des personnes très qualifiées

Diversité du capital humain et performance économique

progresses avec l'âge mais cela s'accompagne d'une évolution parallèle de la productivité et/ou des responsabilités.

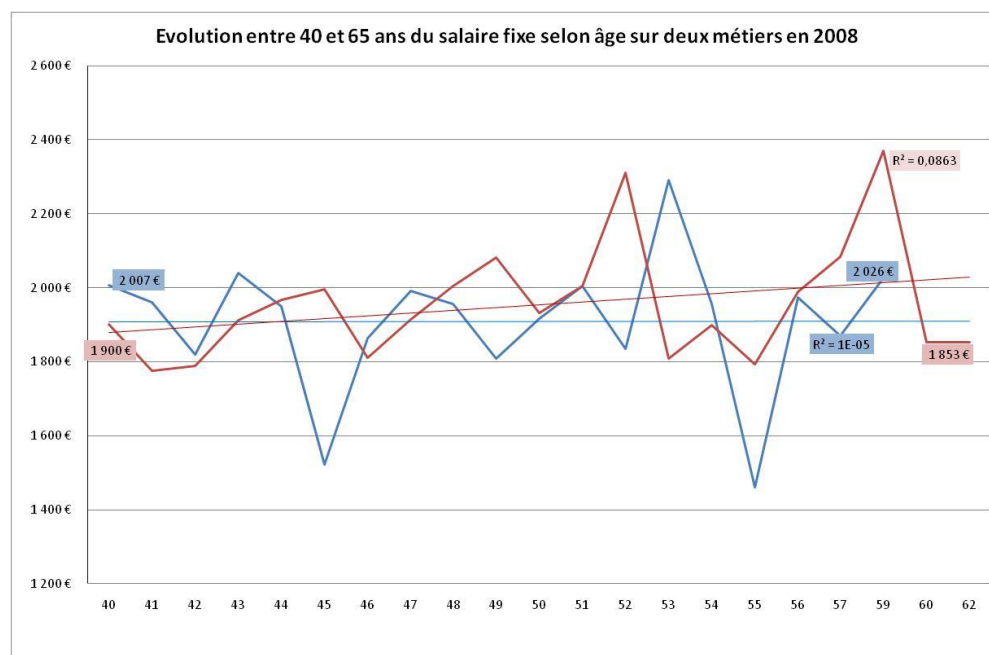
Ces conclusions sont en phase avec nos mesures, ainsi chez l'un de nos mandants les commerciaux ont une progression parallèle du salaire fixe et du salaire variable (indicateur de performance) en fonction de l'âge (schéma 1). Ceci se confirme lorsque la corrélation prend en compte les unités de production (schéma 2).



Ces évolutions se vérifient chez l'un de nos mandants. Il y a toutefois un cas chez un autre mandant où ce n'est pas vérifié (mais ce n'est qu'un cas).

Diversité du capital humain et performance économique

Dans une autre entreprise partenaire nous avons étudié la croissance de la rémunération fixe en fonction de l'âge sur deux métiers à forte population. Nous avons ainsi montré que la rémunération n'augmente pas avec l'âge, elle peut même s'infléchir.



Nous concluons donc que l'augmentation du salaire avec l'âge est une illusion. Cette perception erronée vient du fait qu'en réalité, le salaire augmente en fonction de la performance et du niveau de responsabilité, deux variables souvent corrélées à l'âge.

2.4.8 La fidélité

Les seniors sont plus fidèles à l'entreprise que les moins de 50 ans. Nous avons peu d'études qui présentent des données fiables sur la fidélité des Seniors mais de nombreux témoignages (^{xxxiii}).

Les mesures effectuées sur les fichiers fournis par 3 des entreprises partenaires présentent pour les seniors un turnover moyen pondéré de 0,6 % ce qui est très faible et inférieur à la moyenne des non seniors qui s'établit à 3,47 %.

Cependant, ce faible turnover des seniors est en partie compensé par le départ à la retraite. Mais en partie seulement.

Par exemple, chez une première entreprise, si on prend toutes les données groupe (échantillon nettement plus large que les fichiers sur lesquels nous avons travaillé, le taux de turnover global des non seniors est de 21,6 % (source rapport annuel de développement durable) alors que le taux de départ à la retraite est de 3,8 % de la population senior. Ainsi, retraite incluse, les seniors sont 5,7 fois plus fidèles à l'entreprise que les non seniors.

Diversité du capital humain et performance économique

Chez une autre des 3 entreprises le taux de turnover des non seniors est de 2,7 % (source : les données fournies par la DRH) et le taux de départ en retraite des seniors est de 1,7 % (source : Bilan social). Retraite incluse, les seniors sont donc 1,5 fois plus fidèles à l'entreprise que les non seniors.

Notre modèle prendra donc en compte que le taux de départ à la retraite est plus faible que le turnover des non seniors dans la quasi-totalité des situations, puisque le taux de départ des seniors dépend de la forme de la pyramide des âges.

En effet, si le nombre de personnes de tous les âges situés entre 50 et 60 ans est le même, le taux de départ à la retraite chaque année est de 10 %. Chaque année le contingent total des seniors perd son décile le plus vieux. Mais cette pyramide des âges est rare puisqu'elle signifie que les effectifs de l'entreprise ne sont absolument pas renouvelés.

Si la pyramide des âges est inversée, le taux de départ est supérieur à 10 % mais cette situation en entreprise est très rare puisque normalement chaque année l'entreprise croît : les plus jeunes sont donc plus nombreux que les plus anciens.

Prenons par exemple une entreprise dont l'effectif croît en moyenne de 5 % par an, son taux de départ à la retraite rapporté au nombre de seniors est de 6,2 % par an. Si son effectif croît de 10 %, ce taux est de 3,1 %.

Ainsi, dès lors qu'une entreprise est en croissance, le taux de turnover de ses non seniors excède dans la plupart des cas le taux de départ à la retraite de ses seniors :

L'un des mandants est une entreprise en croissance mais avec un très faible turnover : son taux de fidélité des seniors est meilleur que le taux de fidélité des non seniors.

Typologie d'entreprises et fidélité selon l'âge

	<u>Turn over bas</u>	<u>Turn over élevé</u>
<u>Forte croissance</u>	Seniors plus fidèles	Seniors plus fidèles
<u>Faible croissance</u>	Seniors moins fidèles	Seniors plus fidèles

Diversité du capital humain et performance économique

Cette petite matrice montre que dans la plupart des cas, les seniors sont plus fidèles à l'entreprise que les non seniors : dès lors que le turnover des non seniors est supérieur à 10 % c'est le cas. Pour les entreprises à turnover faible voire très faible, la croissance qui écrase la pyramide des âges fait que la plupart du temps les seniors restent plus fidèles. Les seuls cas où l'on trouvera des non seniors plus fidèles que les seniors c'est dans les entreprises à faible croissance et au turnover très bas.

2.4.9 Le coût de leur départ en retraite

Le montant des provisions pour départ à la retraite va naturellement croissant au fil du temps. Ceci laisserait donc à penser que plus l'on garde des seniors, plus les provisions augmentent et donc plus le résultat d'exploitation se dégrade.

Cet état de fait doit être pondéré par le fait que les indemnités pour départ à la retraite ne sont pas significatives quand elles sont ramenées sur la durée de carrière. De même, l'état a mis en place des mesures dissuasives en taxant les indemnités de préretraite, comme les mises à la retraite d'office, ce qui devrait conduire les entreprises à garder leur seniors et rendre le poids des provisions pour départ à la retraite comparable aux autres dispositifs de fin de carrière.

La question dominante de notre étude n'est donc pas de savoir s'il vaut mieux recruter des seniors ou des jeunes mais si ayant une population structurellement vieillissante il convient ou non de « manager la séniorité ».

Ce point est donc neutralisé dans notre modèle.

2.5 Synthèse quantitative

Nous avons donc, sur la bases des études précitées, comparé la productivité d'un senior à celle d'un non senior.

Voici le rappel des écarts sur les différentes variables du modèle.

Pour le senior par rapport au non senior :

- Aptitude : 80 % pour le senior et 100 % pour le non senior
- Motivation : 85 % pour le senior contre 81 % pour le non senior
- Compétence : 100 % pour le senior et 96 % pour le non senior
- Sérénité : 90 % pour le senior et 85 % pour le non senior
- Rémunération : même salaire moyen pour les deux
- Absentéisme : 15 jours pour les seniors et 9 pour les non seniors par an (nous prenons pour base ici l'absentéisme moyen constaté chez nos mandants)
- Fidélité : 8 % de turnover des seniors (départ à la retraite) et 15 % de départ volontaire chez les Juniors

Tout ceci est appliqué à la SSII Sosoftware.

Les deux schémas ci-dessous montrent le résultat en terme de productivité tout d'abord pour un non senior puis pour un senior.

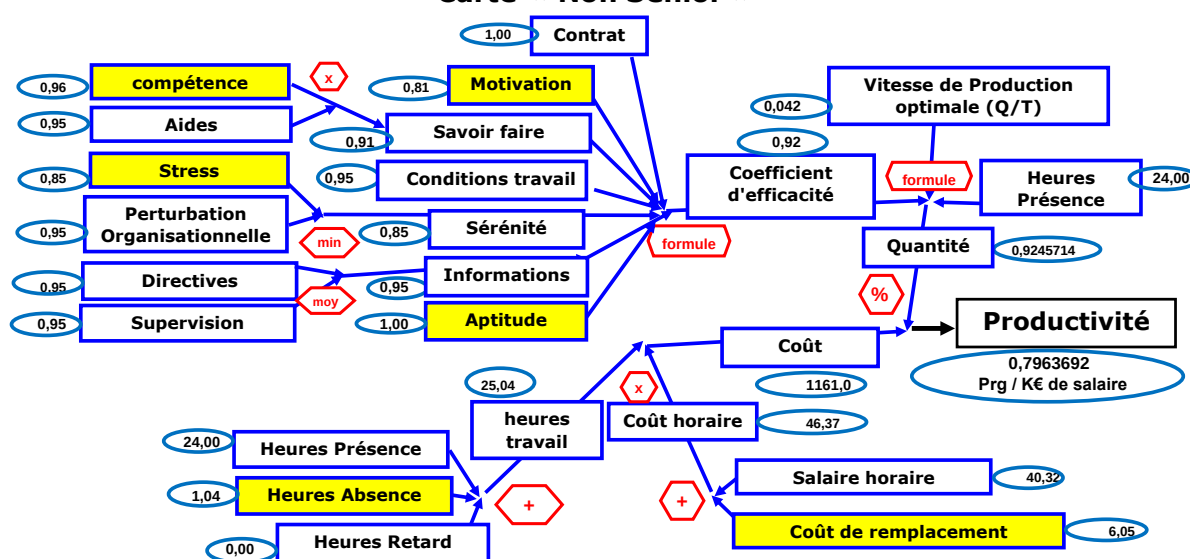
Tous paramètres pris en compte, la productivité du senior est de 1,65 % supérieure à celle du non senior. Comme on le voit sur les cartes le coefficient d'efficacité du senior

Diversité du capital humain et performance économique

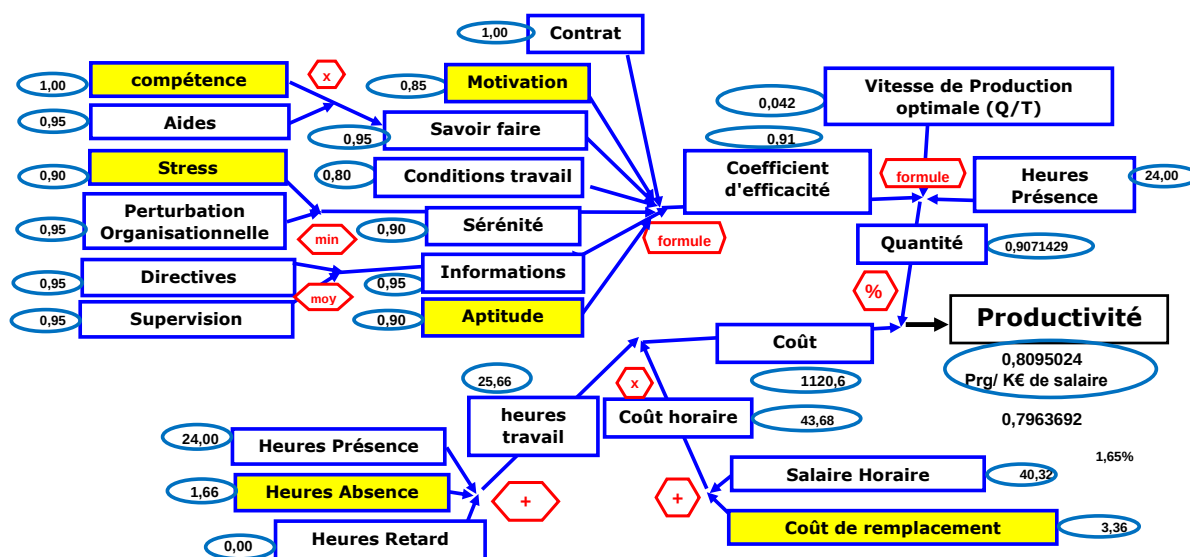
est un peu moins bon car la meilleure motivation, la compétence supérieure et la meilleure résistance au stress ne compensent pas la baisse des aptitudes. Mais le coût du travail du Senior est également un peu plus faible du fait que sa fidélité est supérieure ce qui réduit son coût salarial et ce malgré un absentéisme plus fort du senior. Il est clair que ceci n'est qu'une simulation et non un cas réel et que la variation d'un ou deux paramètres peut modifier le résultat mais, sauf cas très particulier, les variations possibles sont de très faible amplitude.

Nous pouvons donc affirmer ici avec des arguments robustes qu'employer des seniors ne peut être considéré comme un mauvais calcul économique. Ceci s'entend bien sûr sous réserve d'un management stimulant et motivant.

Carte « Non Senior »



Carte « Senior »



L'écart de productivité entre ces deux cartes est de 1,65 % en faveur du senior.

3 Salariés handicapés

3.1 Introduction

D'après un article paru récemment dans le journal du Net « Recruter des salariés Handicapés » (^{xxxiv}), il existe 3 types de handicap dont la situation et les performances sont très différentes pour l'entreprise.

Environ 45 % des travailleurs handicapés ont un handicap imperceptible et ont, de ce fait, sous réserve que le poste occupé ne soit pas précisément impactant pour le handicap, une performance équivalente à un non handicapé.

Environ 45 % des travailleurs handicapés ont un handicap léger mais visible. Nombre d'acteurs travaillant dans le domaine du handicap argumentent sur le fait que l'écart de performance avec un salarié non-handicapé est nul.

Enfin 10 % des travailleurs handicapés ont un handicap lourd (paraplégie par exemple). Notre étude ci-dessous se centre sur cette population avant de proposer un bilan global « tous handicaps ».

Nous allons examiner dans les paragraphes suivants, les différentes objections à l'embauche de salariés handicapés afin de produire deux conclusions :

- est-il pénalisant ou non pour l'entreprise de recruter des travailleurs handicapés ?
- est-il préférable de recruter un salarié handicapé ou de payer la contribution Agefiph ?

3.2 Contexte réglementaire

La loi oblige les établissements de plus de 20 salariés à embaucher des personnes reconnues comme handicapées à hauteur de 6% de leurs effectifs. A défaut, la société doit payer une contribution auprès de l'AGEFIPH.

Pour une entreprise qui n'embauche pas de personnes handicapées et qui ne fait aucune action en ce sens, donc ne peut bénéficier de la déduction de certaines dépenses, la contribution est égale à 600 fois le SMIC horaire soit environ 5000€ par emploi non affecté.

La Loi de 2005 sur l'égalité des chances prévoit qu'en 2010 cette contribution sera portée à 1500 fois le SMIC horaire, soit une majoration de 150%.

Le coût du SMIC chargé étant de 1528€, la pénalité correspond à 3.2 mois de salaire, soit 27% du coût annuel. Pour un salarié au SMIC, une entreprise qui ne respecte pas le quota et donc préfère payer la contribution considère implicitement qu'un travailleur handicapé est au minimum 21 % moins productif qu'un salarié non-handicapé.

Diversité du capital humain et performance économique

Pour rester cohérents avec notre approche globale qui est d'éviter les distinctions de salaires entre les différentes catégories de personnel entrant ou non dans le champ de la diversité, sur la base du salaire national moyen qui est de 2076 € brut par mois (données 2004) et en prenant un coefficient de charge de 1,4 ce même raisonnement revient à dire que la contribution est égale à 14 % du coût annuel d'un salarié soit une baisse de productivité de 12 %

A horizon 2010, préférer payer la contribution reviendra à considérer que le salarié handicapé est 31 % moins productif que le salarié non-handicapé !

Par ailleurs, de nombreux dispositifs d'aide à l'embauche des personnes handicapées permettent de réduire le coût du salarié. Notons les primes versées qui oscillent entre 1600€ et 3050€ selon l'âge et le type de contrat, ainsi que des exonérations de charges patronales liées à des contrats spécifiques. Cependant le but étant d'employer des salariés handicapés dans la durée, la prime à l'embauche rapportée à la durée de carrière est négligeable, ainsi que les réductions de charges dont la durée est restreinte.

3.3 Quels sont les impacts possibles du handicap sur la productivité ?

Les freins à l'embauche du travailleur handicapé les plus fréquemment cités sont :

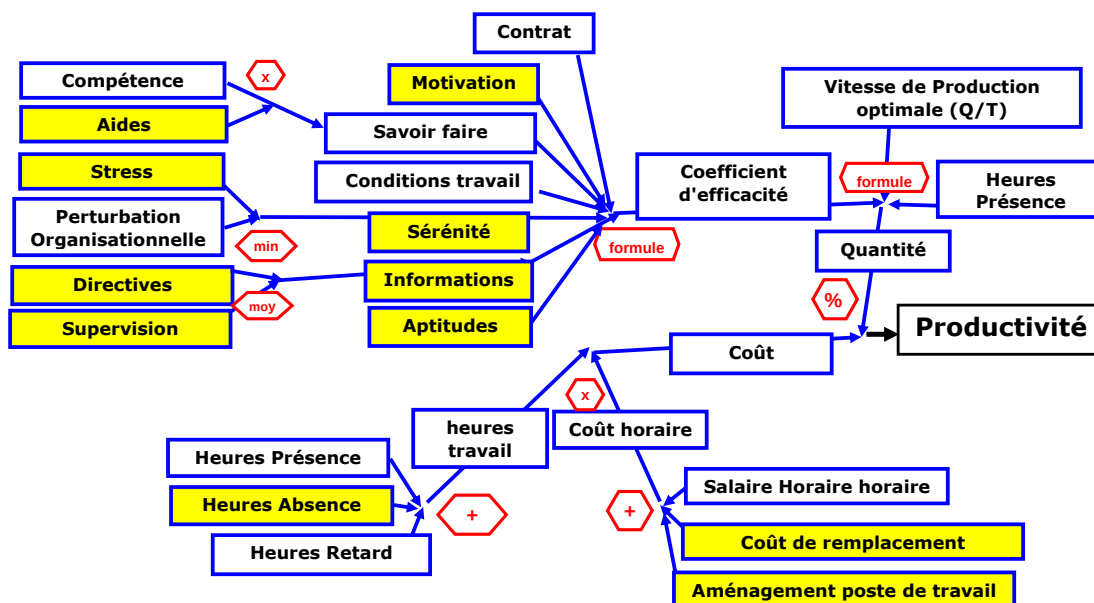
- un statut de salarié protégé
- une moindre productivité : le travailleur handicapé travaillerait moins vite
- des difficultés d'intégration dans les équipes réduisant aussi la productivité collective
- un plus fort absentéisme (intégrant plus d'accidents du travail)
- lourds aménagements de postes

Mais on peut aussi imaginer que le salarié handicapé soit

- plus motivé car il a conscience de sa chance d'avoir un emploi
- plus résistant au stress (car « il en a vu d'autres »)
- plus fidèle à l'entreprise puisqu'il est plus difficile pour lui de se faire recruter

Une fois intégré à notre modèle, le résultat visuel de ces hypothèses est le suivant :

Diversité du capital humain et performance économique



Par ailleurs, la moindre productivité viendrait

- Au dénominateur : du fait que les absences et l'aménagement du poste de travail représentent un surcoût par rapport à un éventuel moindre turnover.
- Au numérateur du fait que les deltas positifs de motivation et de sérénité du travailleur handicapé ne parviennent pas à compenser les aptitudes moindres et le déficit d'aide et d'accès à l'information, liés à la difficulté d'intégration

Voyons ce qu'il en est.

3.3.1 Le statut de salarié protégé

Evacuons tout ce suite cette idée reçue. Au regard de la loi, il n'en est rien. Le statut de travailleur handicapé ne préserve pas d'un licenciement. Si on ne peut être licencié au seul motif d'avoir un handicap, on peut l'être pour toute autre raison légale.

3.3.2 Moindre efficacité liée aux aptitudes

Il ressort de notre étude que chez l'un des mandants, sur la population des commerciaux, les salariés handicapés ont une performance comparable aux autres (indicateur = prime sur objectif).

Une autre étude que nous avons réalisée chez Mac Donald à Melun montre que les salariés handicapés sont notés « Excellent » ou « Bon » par leur manager, aucun n'ayant une évaluation inférieure.

Plus globalement, de nombreuses études et témoignages corroborent le fait que le salarié handicapé n'est pas moins efficace que le salarié non-handicapé. Ainsi par exemple :

- Le conseil du premier Ministre Canadien, lors de la semaine de sensibilisation à la situation des personnes handicapées a, en 2005, produit, sur son site Internet,

Diversité du capital humain et performance économique

plusieurs études, sondages et retours d'expériences d'employeurs de personnels handicapés tendant à montrer que les salariés handicapés ne sont pas moins performants que les salariés non-handicapés.

- En 1990, DuPont a effectué un sondage auprès de 811 employés handicapés et a constaté que 90 % d'entre eux avaient un rendement au travail égal ou supérieur comparativement à 95 % pour les employés non handicapés, ce qui montre un écart de performance défavorable aux personnes handicapées mais la même entreprise en 1981 avait réalisé le même type d'étude sur 2 745 employés handicapés qui avait révélé que 92 % des employés handicapés avaient un rendement au travail égal ou supérieur comparativement à 90 % des employés non handicapés. Les résultats de l'étude de 1981 étaient comparables à ceux de l'étude du rendement au travail effectuée par DuPont en 1973. Il n'y a donc pas d'écart sensible dans un sens ou dans un autre.
- Un sondage effectué en 1987 par Louis Harris and Associates ^(xxxv) auprès de 920 employeurs américains a révélé que quatre-vingt dix pour cent d'entre eux avaient un taux de rendement égal ou au-dessus de la moyenne.
- En France, une interview de M. Jean-Baptiste BEHAGHEL, Chargé de mission au sein de l'« Agence Entreprises et Handicap », accessible sur le site companioneros.com en date du 30 novembre 2006 ^(xxxvi) va dans le même sens. A la question de la performance des travailleurs handicapés, il répond ceci « *Dès lors qu'il y a adéquation entre les compétences humaines de la personne et les exigences du poste nous constatons souvent que les personnes handicapées sont autant -si ce n'est plus- efficaces, motivées, productives. Si vous ajoutez à cela les avantages financiers liés à la diminution de la contribution AGEFIPH je ne pense pas que l'on puisse parler de surcoût* ».
- Chez VEDIOR, 1% de l'ensemble des intérimaires (handicapés ou non) sont au sein du programme CLE qui regroupe les meilleurs employés. Parmi les personnes handicapées 3% appartiennent à ce programme. On voit donc bien que handicap peut rimer avec performance.

A la lumière de ces informations nous concluons que le salarié handicapé n'est pas moins performant que le salarié non-handicapé.

Notons en outre, qu'il faudrait un écart de rendement de 14% en défaveur du salarié handicapé pour que le paiement de la contribution à l'AGEFIPH soit rentable. *Nous en sommes très loin.*

Par contre pour que les résultats observés dans une entreprise donnée soient en phase avec ces chiffres, il faut un management adapté (motivation, adéquation des aptitudes à la fonction, aménagement du poste de travail, etc) sans quoi la productivité peut chuter.

3.3.3 Absentéisme

Nous n'avons pas trouvé d'enquête statistique sur l'absentéisme des salariés handicapés au niveau national. Par contre, il est possible de se référer au retour de pratiques d'entreprises. Ainsi Jean de Corbière, le DRH du groupe BRUNEAU, évoquait dans une interview en novembre 2006 ^(xxxvii) que « *contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'absentéisme n'est pas plus élevé chez les travailleurs handicapés* » et « *qu'ils ont un enthousiasme et une joie de travailler qui stimulent beaucoup les autres salariés* ».

Diversité du capital humain et performance économique

Autre retour expérience, celle du groupe DuPont, reprise par le Conseil du premier Ministre Canadien lors de la semaine de sensibilisation à la situation des personnes handicapées. Sur son site Internet le Conseil cite le rapport DuPont qui indique « *que les salariés handicapés ne sont pas plus absents que les autres et qu'en fait leur assiduité est meilleure que celle des autres* ».

Cependant notre étude montre, pour 3 des 4 entreprises participant au projet, un absentéisme de 9,25 jours en moyenne par an pour les valides (hors maternité) et de 19,8 jours pour les personnes handicapées, soit dix jours d'absence de plus par an pour un salarié handicapé.

Nous retiendrons cet écart dans nos calculs (4,6 % d'absentéisme en plus pour un salarié handicapé)

Considérations complémentaires concernant les accidents du travail.

L'étude des statistiques des accidents du travail publiée par l'Assurance Maladie sur 2005, nous apporte deux enseignements. Dans son rapport concernant les activités de services et de travail temporaire, les taux de fréquence et de gravité sont donnés par métiers. Parmi ceux-ci les travailleurs handicapés des ESAT ont un taux de fréquence de 22.49 et de gravité de 0.56. Nous avons pris pour comparaison les statistiques pour l'ensemble des personnels intérimaires, qui par définition couvrent un très grand nombre de métiers et donc une approche plus transversale de l'accidentologie du travail en général. Leurs taux sont beaucoup plus élevés : 51.61 en fréquence et 2.24 en gravité. Nous pouvons en déduire deux choses :

- il n'est pas possible de prétendre que les personnes handicapées ont plus d'accidents du travail,
- avoir une gestion spécifique des personnels handicapés (ce qui est le cas dans les ESAT) est de nature à diminuer le risque.

Par ailleurs, les travailleurs handicapés ont des bilans de sécurité moyens ou supérieurs dans le milieu de travail et hors du milieu de travail. Le Département du travail américain, à la suite de quatre études nationales, a constaté que les personnes handicapées subissent moins de blessures invalidantes que les autres employés exposés aux mêmes risques (^{xxxviii}).

De même, deux études, une effectuée par le Bureau of Labor Statistics (^{xxxix}) et une étude effectuée par la Société DuPont (^{xl}) révèlent que les travailleurs handicapés ont un rendement beaucoup plus élevé que leurs collègues non handicapés dans le domaine de la sécurité. Ces études visent les personnes dans les secteurs professionnels et techniques, de la gestion, des opérations, de la main-d'œuvre, des services administratifs et des services. Ces études ont évalué des personnes ayant des handicaps orthopédiques, visuels et cardiaques, des problèmes de santé, de même que des déficiences auditives. Conclusion : Les travailleurs handicapés sont souvent plus conscients et non moins conscients des problèmes de sécurité dans le milieu de travail.

En résumé, rien ne permet de dire que les travailleurs handicapés ont plus d'accidents du travail.

Diversité du capital humain et performance économique

L'étude réalisée chez nos mandants semble toutefois montrer qu'il y a plus d'accident du travail chez les personnes handicapées mais les données étant peu nombreuses, les écarts faibles et les écarts types importants, nous neutralisons ce point dans le modèle.

3.3.4 L'aménagement du poste de travail

Selon l'étude DARES (^{xli}), les craintes éprouvées par les entreprises à recruter des personnes handicapées viennent pour beaucoup d'une supposition de moindre productivité des handicapés. Mais toujours selon cette étude, cette supposition est liée à la méconnaissance du handicap souvent représenté par le fauteuil roulant.

Cette surestimation du handicap moteur a pour conséquence la perception exagérée du coût d'adaptation des postes de travail de des coûts d'accessibilité. Or si elle est parfois nécessaire, l'adaptation du poste de travail ne concerne en fait qu'une minorité de cas puisque 90% des personnes handicapées ne nécessitent aucune adaptation du poste de travail (^{xlii}).

En outre, les salariés handicapés étant très fidèles à l'entreprise (voir plus loin), le coût de l'adaptation de leur poste est à amortir sur toute la carrière ou presque.

Selon une enquête canadienne (^{xliii}) seulement 4% des salariés handicapés auraient besoin d'aménagements spécifiques (postes de travail, toilettes, rampes..) et lorsqu'ils sont nécessaires, 80% des aménagements coûtent moins de 500\$.

En outre, pour les entreprises entre 20 et 100 salariés l'Agefiph prend en charge, jusqu'à fin 2010, le financement de la totalité du diagnostic et 90 % du montant nécessaire aux travaux d'aménagement. L'Etat peut également accorder des aides pour ces aménagements qui ne peuvent excéder 80 % des aménagements.

Nous ne disposons pas à ce jour d'un coût moyen net pour l'entreprise de ce genre d'aménagement mais en avons estimé un à partir de l'entreprise qui nous sert d'exemple tout au long de cette étude.

Cette SSII, dans le cadre de sa politique diversité montre progressivement son taux de salariés handicapés à 6 % soit 24 personnes. 10 % d'entre elles ont un handicap lourd ce qui nécessite des aménagements importants d'accessibilité et de poste de travail. Ceci vient notamment du fait que le centre d'appel pour la maintenance des logiciels est situé au 1^{er} étage du siège de l'entreprise et que 2 personnes en fauteuil roulant doivent y accéder, ce que l'ascenseur d'origine ne permet pas.

Le budget total des aménagements est de 390 K€ (30 K€ de plan incliné pour l'accès au rez-de-chaussée, 30 K€ pour l'aménagement des toilettes, 30 K€ pour l'aménagement de 3 postes de travail et 300 K€ pour le remplacement de l'ascenseur. Cela représente un surcoût de 16250 € par travailleur handicapé que nous amortissons, par exemple, sur 20 ans soit un surcoût annuel lié au poste de travail de 812 € soit un surcoût horaire pour notre modèle de 47 centimes de l'heure.

3.3.5 Le turnover

Dans une interview au journal du management (^{xliv}), M. Emmanuel CONSTANS, délégué de l'ADAPT, précise que « dans des groupes comme Carrefour ou Casino où le turnover

Diversité du capital humain et performance économique

est important, on trouve des cellules de recrutement entièrement dédiées aux personnes handicapées, dont la fidélité à l'entreprise est appréciée » sans préciser de combien cette fidélité est plus importante.

Selon une étude de la Chambre de Commerce Américaine (^{xlv}), les salariés handicapés ont un turn-over 80% plus faible que les autres.

Ce fort gain de fidélité est par ailleurs confirmé par une autre expérience puisque Guy BARETTE de la société Objectifs estime chez lui que le turnover des handicapés « est très faible, de 2 % environ, explique-t-il, alors qu'il est en moyenne supérieur à 10 % dans le secteur ».

Selon notre propre programme de mesure la fidélité des salariés handicapés est proche de 1 puisque la moyenne des mesures effectuées est de 0,25 % de turnover.

Nous considérerons par prudence qu'en moyenne le turnover des salariés dans une entreprise est de 1 %.

3.3.6 Difficultés d'intégration dans les équipes

Les managers considèrent souvent que le salarié handicapé aura du mal à s'intégrer dans son équipe. Ceci peut avoir pour conséquence une baisse de l'aide apportée au travailleur handicapé dans son travail en cas de besoin et un déficit de transmission des informations nécessaires à la bonne exécution de ses tâches.

Ce préjugé doit être combattu car selon un sondage Louis Harris (2003) la collaboration avec un collègue handicapé ne représente ni un surcroît de travail ni des relations de travail différentes.

Un autre sondage réalisé par Adia révèle qu'une majorité de salariés (88%) considère qu'il est "facile de travailler avec des personnes en situation de handicap". Pour les personnes interrogées, ces travailleurs handicapés sont bien intégrés et "effectuent leur travail aussi bien que n'importe quel autre salarié". Alors que les personnes qui n'ont pas l'occasion de côtoyer des personnes handicapées dans leur entreprise considèrent en majorité qu'il est difficile de travailler ensemble...

Nous ne prendrons donc pas ce point en compte.

3.3.7 La motivation

L'AGEFIPH a publié en 2009 les résultats d'une étude qualitative sur la vie des salariés handicapés en entreprise, basés principalement sur les données recueillies grâce à son action « Accompagnement de la Vie au Travail ». Plus de 150 situations professionnelles ont été analysées pour faire ressortir des tendances. En voici les principaux enseignements :

- Les employeurs sont satisfaits à 90%, et trouvent leurs salariés "plus motivés et plus impliqués".

Diversité du capital humain et performance économique

- Même son de cloche du côté des salariés handicapés qui se déclarent eux aussi satisfaits de leur poste. « Il ressort que pour eux, le travail est un enjeu fondamental car il leur permet d'exister socialement comme les autres ».
- L'enquête précise que les travailleurs handicapés *sont très impliqués voire « surinvestis professionnellement avec la volonté de faire leurs preuves et de devoir en faire plus que les autres »*
- Et ils montrent un fort sentiment de reconnaissance envers leur employeur, certainement lié aux difficultés perçues liées à l'insertion professionnelle et à la peur du chômage.

Forts de ces constats nous donnerons au travailleur handicapé un indice de motivation de 1 alors qu'il est en moyenne de 82,6 % selon notre modèle et l'étude Blessingwhite pour les entreprises d'Europe du Nord.

3.3.8 La résistance au Stress

Faute d'avoir trouvé des informations sur la meilleure (ou la moins bonne) résistance au stress du salarié handicapé, nous considérerons ce point comme invariant.

3.4 Synthèse quantitative

Voici le rappel des écarts sur les différentes variables du modèle.

Pour le salarié handicapé par rapport au salarié non-handicapé :

- Aptitude : 90 % pour le salarié handicapé et 100 % pour le salarié non-handicapé (par prudence mais sans éléments tangibles pour donner au salarié handicapé une aptitude inférieure)
- Motivation : 100 % pour le salarié handicapé et 82 % pour le salarié non-handicapé
- Compétence : pas de différences
- Sérénité : pas de différences
- Absentéisme : 19,8 jours pour le salarié handicapé et 10,5 jours pour le salarié non-handicapé.
- Fidélité : 1 % pour le salarié handicapé et le turnover moyen de l'entreprise pour le non-handicapé (15 % dans notre exemple ci-dessous)
- Aménagement du poste de travail : inconnue déduite de la simulation ci-dessous sachant que cela ne concerne que 10 % des salariés handicapés.

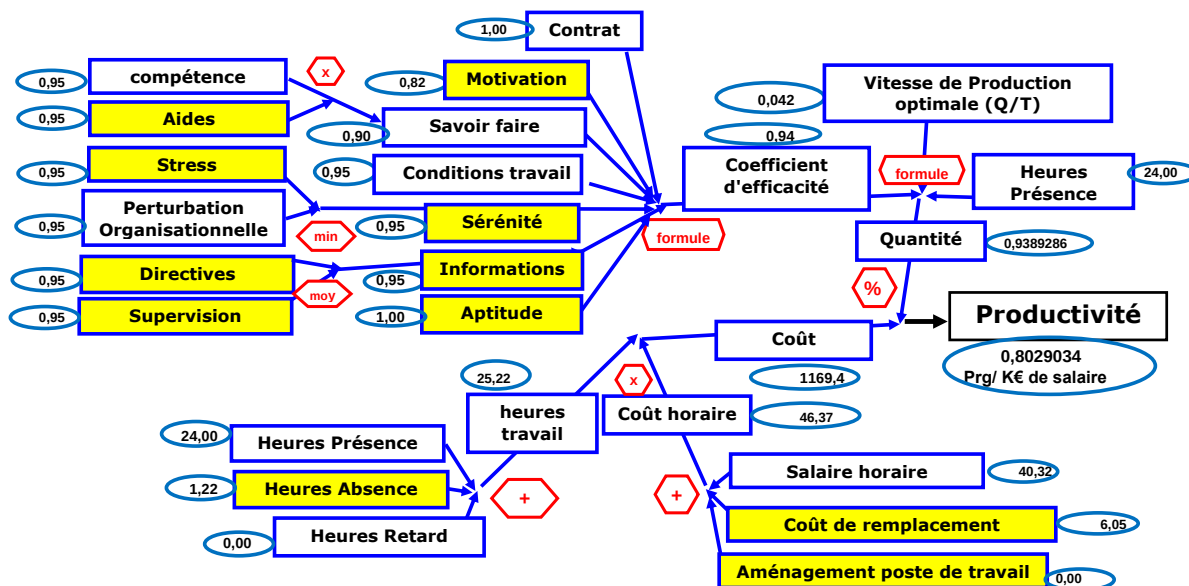
Pour travailler sur du concret, nous partons d'un cas réel :

- Nous sommes dans une SSII de 400 collaborateurs filiale d'une grande banque
- Dans cette filiale, le salaire moyen chargé est de 70 K€ pour 217 jours travaillés par an (convention syntec)
- Le temps moyen pour écrire et tester un programme de complexité moyenne est de 3 j.h dans des conditions optimales ce qui représente 1290 € de salaire chargé.
- La quantité de programmes écrite par K€ de salaire est donc de 0,775 programme dans des conditions optimales
- Dans cette filiale, le CA est de 35 M€ et le résultat d'exploitation courante est de 10 %. La masse salariale représente 65 % des dépenses

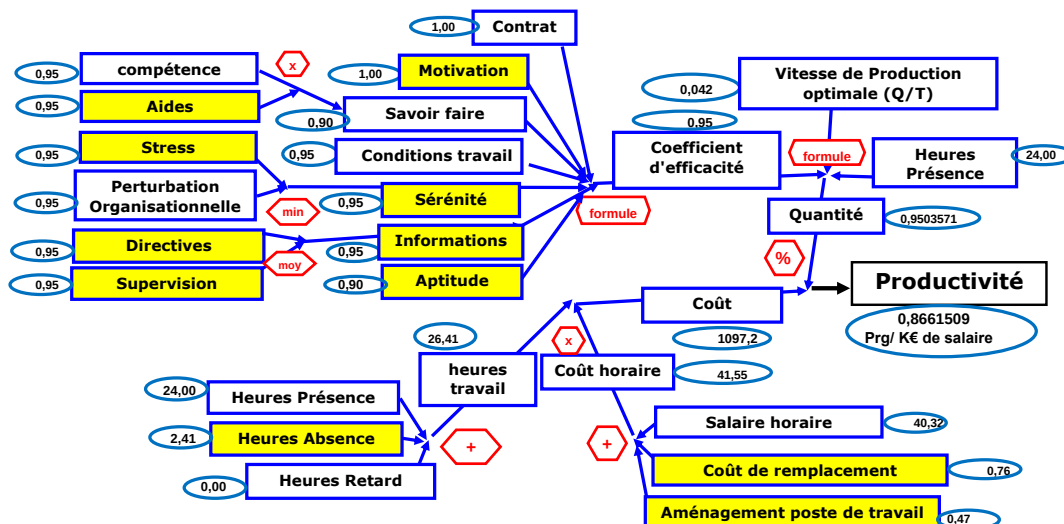
Diversité du capital humain et performance économique

Les deux schémas ci-dessous montrent le résultat en terme de productivité tout d'abord pour un salarié non-handicapé puis pour un handicapé.

Carte de productivité moyenne du salarié non-handicapé



Carte de productivité moyenne du salarié handicapé



Tous paramètres pris en compte, la productivité du salarié handicapé est dans cet exemple de 3,2 % supérieure à celle du salarié non-handicapé.

Cela vient du fait que le coefficient d'efficacité du handicapé est un peu meilleur malgré la baisse d'aptitude (supposée) et ce, grâce à une meilleure motivation. Mais le coût du travail du salarié handicapé est également plus faible du fait de sa grande fidélité à l'entreprise qui réduit son coût salarial et ce malgré un absentéisme nettement plus fort.

Diversité du capital humain et performance économique

Selon ce modèle, l'emploi de personnes handicapées est équivalent à l'emploi de personne non-handicapées dans toute entreprise où le turnover des valides est supérieur ou égal à 4,5 %.

A nouveau, nous pouvons donc affirmer que l'emploi de salariés handicapés est neutre pour les entreprises où le turnover est très faible mais économiquement très intéressant dès lors qu'il atteint des niveaux supérieurs à 5 % ce qui correspond à la majorité des cas. Notre calcul intègre le handicap lourd mais sous entend que les aptitudes de la personne handicapée sont en phase avec les exigences de son poste. Il va sans dire que le paiement de la contribution Agefiph, compte tenu de ces résultats, n'est jamais une bonne option.

4 Féminisation

4.1 Introduction

Pour cette partie de l'étude notre démarche est un peu différente de celle des deux sections sur les seniors et les personnes handicapées.

En effet, nous concluons sans les deux sections qui précèdent que, dans la très grande majorité des cas, les salariés seniors ou handicapés présentent un avantage économique neutre ou positif pour l'employeur.

Le caractère minoritaire de ces populations fait que nous n'avons pas cherché à savoir si, en cas de recrutement massif de ces profils, nos conclusions restaient valides. Nos résultats ne valent donc que dans les entreprises où ces populations sont minoritaires. Notons toutefois qu'avec le vieillissement de la population, c'est ce qu'il faudra faire pour la question des seniors dans une décennie ou deux.

Il se trouve que les femmes ne sont pas une minorité. Elles représentent la moitié de la société. A ce sujet, nous ne pouvons donc éluder l'étude de la performance du capital humain en fonction de son degré de féminisation puisqu'à cet égard, tous les cas de figure sont possibles.

Cela nous a amené, en premier lieu, à nous poser des questions sur les différences de comportements et d'aptitudes liées au sexe. Comme le montrent les pages qui suivent, il nous est très vite apparu que ces différences étaient complémentaires, ce qui a orienté notre travail vers une étude de la féminisation vers la parité.

Ce faisant, nous n'avons pas cherché à étudier l'origine de ces différences : qu'elles soient d'origine génétique ou culturelle, peu importe. Nous nous bornons à un constat.

Notons que l'avantage de la parité est de plus en plus étudié depuis quelques années. Si, dans un premier temps, le sujet a été traité sous un angle social, politique et réglementaire, un courant a émergé plus récemment, cherchant à montrer l'intérêt de cette parité pour l'entreprise. C'est le point de vue de « la raison d'affaire ». Voici quelques exemples de travaux sur ce thème :

- Enquête « impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise (2005) » réalisée par la CCIP ^(xlvi).
- « Contribution des femmes à la performance: revue de la littérature de Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Université Paris I - Panthéon Sorbonne - 2004) ^(xlvii).
- « Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité » par Catherine ACHIN, Dominique MEDA et Marie WIERINK (DARES 2005) ^(xlviii)

Nous voyons là bien sûr le résultat d'une lente évolution sociétale vers l'égalité homme-femme dont les bénéfices ne sont que récemment pris en compte malgré l'intuition de certains précurseurs tels Stendhal « *L'admission des femmes à l'égalité parfaite serait la marque la plus sûre de la civilisation, et elle doublerait les forces intellectuelles du genre humain.* »

Diversité du capital humain et performance économique

Malgré une réelle volonté de montrer qu'il est économiquement avantageux de recruter plus de femmes, l'ensemble de ces travaux relève le plus souvent de l'argumentation qualitative, souvent fort bien construite et crédible, mais sans bilan économique réel.

A nouveau donc, sur la question de la féminisation du capital humain, notre étude tente de traiter ce manque.

4.2 Etude des différences liées au genre

Notre travail s'est construit autour de la réponse à deux questions clés :

1 - Que peuvent nous apprendre la psychologie et la neurobiologie moderne sur les « vraies » différences entre hommes et femmes ?

2 - Comment ces réalités peuvent-elles se traduire dans le comportement professionnel et quels sont, par conséquent, les portraits robots de la femme au travail et de l'homme au travail

Ces questions sont encore débattues et controversées, mais dans l'ensemble les neurosciences modernes, et notamment les études réalisées sur le fonctionnement du cerveau grâce à l'imagerie médicale, montrent que les hommes et les femmes ont **des qualités complémentaires**. Nous synthétisons notamment dans le tableau ci-dessous, les travaux de Serge Ginger psychologue clinicien auteur de «Hommes et femmes: deux espèces différentes ?» (^{xlix}) qui mettent l'accent sur des différences avérées entre les deux sexes. Nous prenons également en compte les travaux de Catherine Vidal Neurobiologiste à l'Institut Pasteur et auteur de «Cerveau Sexe et Pouvoir» (^l) qui dénonce des contre vérités et des idées reçues dans ce domaine.

Ces travaux peuvent être synthétisés (très schématiquement) comme suit:

Femmes:

**Plus Coopératives
Plus Communicantes
Mieux organisées
Plus participatives
Plus consciencieuses
Plus respectueuses des règles**

Hommes:

**Plus d'esprit de compétition
Plus de maîtrise émotionnelle, de réserve
Plus de prise de risques
Plus de compétences techniques
Plus d'esprit d'exploration et d'innovation
Plus de force physique**

Remarques importantes concernant ce tableau : il montre des grandes tendances (résumées et donc caricaturales) qu'il faut considérer avec recul. En effet, la nature humaine est complexe et comme chacun sait, nombre d'hommes ont des caractères féminins et nombre de femmes des caractères masculins. En outre, la dominance chez les uns ne signifie pas l'absence chez les autres.

Enfin, dans ce domaine, **le débat de l'inné et de l'acquis est loin d'être clos et nous n'y entrons pas** : tous les travaux sur lesquels se base la présente synthèse, intègrent

Diversité du capital humain et performance économique

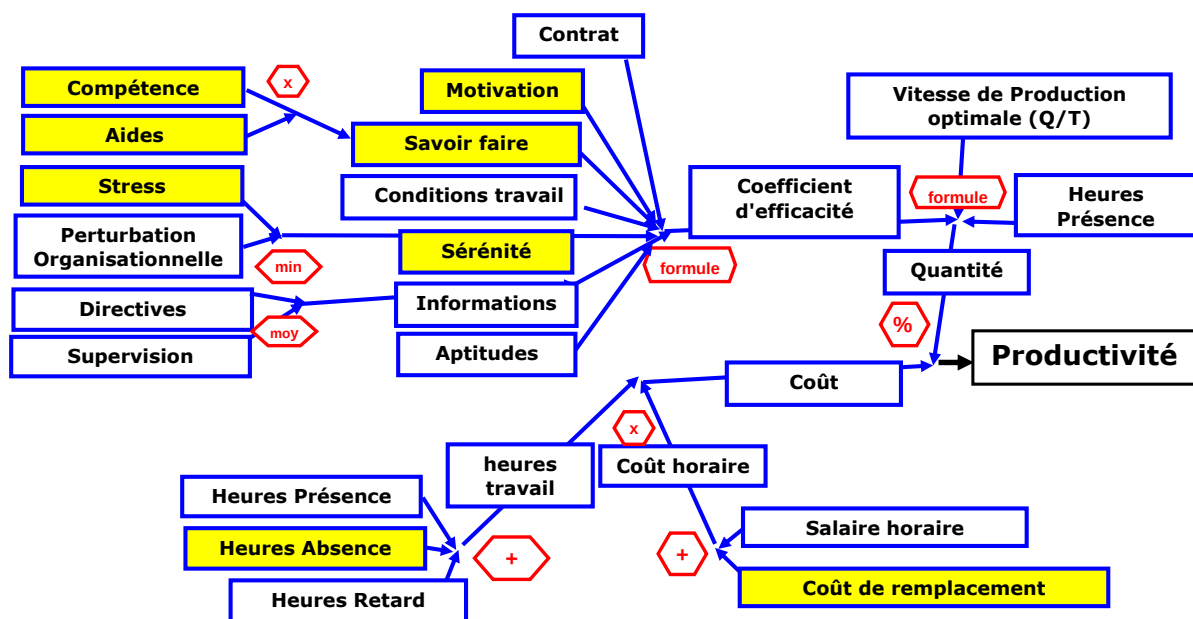
à la fois des différences biologiques mais aussi culturelles. Pour la présente étude, l'origine de ces différences importe peu dès lors qu'elles sont reconnues.

Ainsi Françoise Héritier ^(^{li}) anthropologue, défend qu'à la base les hommes et les femmes ont exactement les mêmes capacités physiques et mentales. Elle souligne donc que toutes les différences constatées aujourd'hui y compris les plus évidentes (taille, poids, métabolisme de base....) sont le résultat de codes socioculturels restés stables pendant des générations et ne proviennent pas de différences biologiques. De nombreux autres auteurs défendent des positions inverses comme par exemple la psycho-biologiste canadienne Doreen Kimura ^(^{lii}). En la circonstance, l'origine de différences, dès lors qu'elles sont avérées, est hors de notre préoccupation.

Les caractéristiques de notre tableau prêtent à penser que Stendhal avait raison car toutes les qualités qui figurent dans ce tableau sont essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise.

Notre démarche d'étude a donc consisté à tester une hypothèse: *serait-il économiquement avantageux ou pas de faire évoluer le capital humain de l'entreprise vers la parité homme-femme ?*

4.3 Quels sont les impacts possibles de la féminité sur la productivité ?



Nos recherches ont exploré les impacts de la féminité sur la productivité en fonction des éléments suivants :

- **Motivation** : ce sujet pourrait bien varier selon le genre.
- **Compétences** : il est établi que les filles sont plus performantes à l'école que les garçons. Qu'en est-il en entreprise ?
- **Aides** : si les femmes sont plus coopératives que les hommes, elles sont probablement plus aidées en retour.

Diversité du capital humain et performance économique

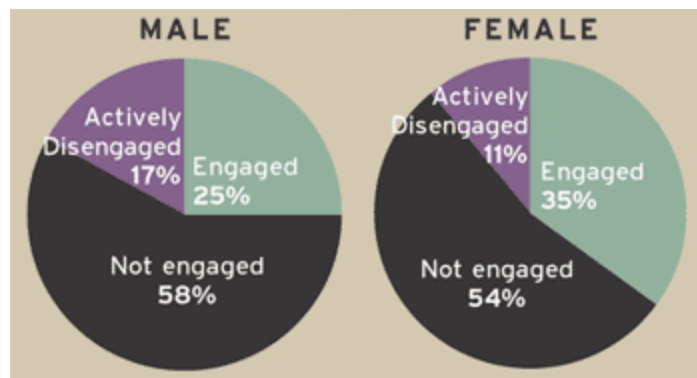
- **Stress** : n'y aurait-il pas une différence de résistance au stress entre hommes et femmes ?
- **Absentéisme** : du fait de la maternité les femmes sont plus absentes que les hommes au travail mais de combien ? Et qu'en est-il en dehors de la maternité ?
- **Coût de remplacement** : y-a-t-il des différences entre le turnover des hommes et des femmes ?

Remarque importante:

- Bien que les femmes soient en moyenne moins payées que les hommes. Nos travaux sont basés sur une égalité de rémunération (notre raisonnement ne peut s'appuyer sur le fait que l'embauche des femmes est avantageuse parce qu'elles sont moins payées car cette injustice doit être combattue par ailleurs).

4.3.1 Motivation

Les résultats d'une étude sur la motivation en fonction du sexe ont été publiés en 2001 par l'institut Gallup (^{liii}). Ils découlent d'un sondage auprès de 1000 salariés. Le résultat est le suivant :



En utilisant sur ces bases la même méthode que pour les seniors on obtient un indice d'efficacité lié à la motivation de 84,8 % pour les femmes et de 81,6 % pour les hommes.

4.3.2 Aide

Nous n'avons trouvé aucune étude quantitative sur ce point et le neutralisons donc

4.3.3 Compétences

• Compétence opérationnelle

Sur ce sujet, une question mérite d'être posée : les filles sont plus performantes pendant les études, pourquoi cela s'arrêterait-il ensuite ?

Diversité du capital humain et performance économique

Selon une étude de la DEP (2004) (^{liv}): les filles sont meilleures que les garçons dans toutes les filières. Elles représentent aujourd'hui 56% des élèves de l'enseignement supérieur et leur présence progresse dans toutes les filières, y compris dans les écoles d'ingénieur. En 2002, 69 % d'une génération de filles décroche son bac contre 55 % des garçons (écart de performance de 25 %). Le Deug en deux ans est obtenu par 50 % des filles contre 33 % des garçons (écart de performance de 50 %)

En 1981, le nombre d'étudiantes dépasse celui des étudiants. En 1999, les femmes deviennent majoritaires en 3ème cycle universitaire. Depuis les années 70, le licencié est une licenciée, depuis le milieu des années 80 le titulaire d'une maîtrise est une titulaire, depuis la moitié des années 90 le diplômé de DESS est une diplômée mais le doctorant et l'ingénieur sont toujours des hommes. Cependant, il y a eu une évolution entre 1984 et nos jours : 15% des ingénieurs étaient des femmes en 1984, 23% aujourd'hui. 38% des diplômés des écoles de commerce étaient des femmes en 1985, 47% actuellement. Enfin si seulement 28% des docteurs étaient des femmes en 1980, elles en représentent 42% en 2000. Aussi, le numéro 67 de la revue Education et Formation met en évidence que les deux tiers de la croissance des étudiants depuis 1990 sont dus aux femmes (^{lv}).

Tout ceci signifie que les filles ont en moyenne à l'école des notes de **30 %** supérieures aux garçons¹. Cet écart ne vient pas d'un delta de potentiel intellectuel mais du fait que les filles sont plus attentives, plus organisées et plus consciencieuses que les garçons. Certes l'entreprise n'est pas l'école mais ces qualités (attention, organisation, conscience professionnelle) sont aussi importantes en entreprise qu'à l'école.

Notons que, pour le recrutement de juniors, les entreprises se basent beaucoup sur la performance scolaire ou universitaire pour sélectionner. En appliquant à la lettre à la politique de recrutement les principes qu'elle défend (recruter les meilleurs) et compte tenu du faible coût de la maternité (voir plus loin), l'entreprise devrait en moyenne recruter au moins autant d'hommes que de femmes

Dans la vie adulte, cet avantage féminin persiste. Ainsi, au Bangladesh, la banque Gramen a réussi à **sortir 10 % de la population nationale de la misère** grâce au micro crédit (lire « Vers un monde sans pauvreté » de M. Yunus (^{lvi})). Or la banque ne prête qu'aux femmes parce qu'elles remboursent: les femmes sont plus consciencieuses et plus responsables que les hommes. Yunus raconte dans son livre, la difficulté de faire adopter ce principe dans un monde musulman très patriarcal, voire machiste.

Nous posons que la productivité féminine n'est pas en entreprise de 30 % supérieure à celle des hommes car l'entreprise n'est pas l'école. Mais il serait stupide de considérer que ces avantages féminins ne s'expriment pas en entreprise.

Voici donc notre raisonnement pour mettre en évidence ces avantages au travail :

Une étude statistique a été réalisée par une femme chercheur à l'ENSAE sur la performance des équipes de RetD en fonction du taux de féminisation (^{lvii}). Cette étude a

¹ Calcul de la moyenne des notes sur 2 courbes de Gauss entraînant pour la première 50 % des filles à plus de 10/20 au Deug et pour l'autre 33 % des garçons. Sur la première courbe les filles ont 10 de moyenne, sur la seconde, les garçons ont 7,6 de moyenne soit un écart de performance de 30 %

Diversité du capital humain et performance économique

été réalisée en 2004 auprès de 1506 personnes travaillant sur 272 projets de RetD chez Air liquide, EDF, Shell et Schlumberger. Le taux moyen de féminisation dans ces équipes était de 26 %. La conclusion statistique est que le passage du taux de féminisation de 26 à 50 % entraînerait un gain de performance individuelle de 1,7 % et un gain de performance collective également important (probabilité de finir en avance augmentée de 8,5 % et de terminer dans un budget inférieur aux prévisions de 15 %).

Nous sommes obligés sur ces bases de procéder à une estimation de performance globale (individuelle et collective) que nous établissons à 2,7 % car la publication ne donne pas ce chiffre. Nous prenons donc pour hypothèse que la performance collective fait augmenter la performance individuelle moyenne de 1 point, compte tenu des informations fournies, ce qui semble très raisonnable.

Le tableau ci-dessous fait apparaître des indices de productivité moyens relatifs liés au genre. En reprenant les résultats de l'étude précitée (de passage de 26 % de femmes à la parité soit le remplacement de 24 % d'hommes par des femmes), on constate qu'il faut une productivité masculine de 11 % inférieure dans 24 % des situations de travail pour expliquer un gain de productivité global de 2,7 % au cas où ces 24 % d'hommes sont remplacés par des femmes.

Situation d'origine	26,00%	24,00%	50,00%	
	Femme	Hommes	Hommes	
Productivité	100,00%	89,00%	100,00%	97,36%
Parité	Femmes	Femmes	Hommes	
Productivité	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
				2,71%

Ainsi, en repartant du portrait robot des hommes et des femmes au travail (Page 44) et de ces résultats, nous concluons que les femmes sont plus performantes que les hommes dans 50 % des situations et que l'écart de performance est de **10 %** (soit seulement un tiers de l'avantage scolaire !)

• **Compétence managériale**

Bollinger et Hofstede (1987) ^(lviii) montrent que pour les hommes et les femmes, le travail idéal présente des différences significatives. Pour les hommes, l'important est d'avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé, d'avoir un salaire élevé, d'avoir la possibilité d'apprendre ou de se perfectionner, de rester au courant des développements techniques. Pour les femmes, ce qui est important c'est de travailler dans une atmosphère amicale, d'avoir la sécurité de ne pas être transférée à un poste moins souhaitable, d'avoir de bonnes conditions matérielles de travail et d'avoir de bonnes relations avec son chef et une bonne coopération avec ses collègues. On voit qu'à partir de ces qualités ou de ces conceptions du travail, les femmes apportent quelque chose de différent à l'entreprise, notamment en occupant des postes de managers. Pour Rosener (1990), ^(lix) les femmes auraient un mode de management interactif qui encouragerait la participation de tous. Elles partageraient l'information et le pouvoir, agiraient positivement sur l'estime de soi de leurs subordonnés et motiveraient les autres quant à leur travail. Ce mode de management serait à l'opposé du management masculin hiérarchique et peu participatif. En effet, le leadership a souvent été associé à des qualités masculines. Ainsi, de par leurs qualités féminines, les femmes introduiraient un nouveau mode de management dans l'entreprise.

Diversité du capital humain et performance économique

extrait de l'étude de Sophie Landrieux-Kartochain ⁽³⁾

Nous allons chercher à chiffrer ce que le management au féminin peut apporter à l'entreprise.

Les femmes sont plus participatives, plus coopératives, plus communicantes. C'est ce que montrent à la fois les travaux qui précèdent et les connaissances récentes en neurosciences. Dans l'économie de demain, ces qualités managériales seront des avantages indéniables. Malgré ces qualités, nous ne développerons pas l'idée que les femmes managent mieux que les hommes car les hommes ont d'autres atouts (voir pages précédentes). Nous défendrons en revanche l'idée que le meilleur style de management est «androgyné »: esprit de compétition vis-à-vis de l'extérieur, de coopération à l'interne, autorité naturelle, esprit de conquête et de recherche de solutions et simultanément, partage du pouvoir, management participatif et communication.

Cela signifie que les meilleurs managers qu'ils soient hommes ou femmes savent combiner un management masculin et féminin. C'est donc, par la coexistence équilibrée d'hommes et de femmes dans l'entreprise que ce style de management peut émerger car le jeune manager homme dont le supérieur est une femme sera influencé par son style (et vice versa).

Ceci est d'autant plus vrai que dans une entreprise masculine, nombre de managers ont de piètres performances car ils ont pour seul référentiel le mode de management autoritaire. D'après les estimations de Alan Fustec et Jacques Fradin (co-auteurs de L'entreprise Neuronale) ^(ix), le style de management «féminin» serait plus facilement applicable par près d'un tiers des managers masculins compte tenu de leur personnalité profonde (un tiers seulement des hommes sont des *lutteurs dominants* selon le modèle de Jacques Fradin médecin chercheur en neurosciences et acteur de l'école Laboritienne).

Comment chiffrer ces bénéfices pour l'entreprise ? Estimons d'abord, de façon caricaturée, la différence entre un bon et un mauvais manager en termes de création de valeur. Chaque manager a un style et des qualités de management qui lui sont propres (sinon ils n'arriveraient pas, sauf cas particulier, à ces fonctions), mais certains ont tout de même plus de qualités que d'autres. Le « mauvais » manager a des carences partielles, qui suffisent à faire varier la performance de son équipe du tout au tout.

Il n'est pas rare que le changement d'un dirigeant à la tête d'une entreprise permette de faire passer celle-ci d'une situation critique (rentabilité négative ou nulle à une bonne rentabilité (10 % avant impôt) ^(ixi). Nous pouvons donc en déduire que la différence entre un bon et un mauvais manager se traduit a minima par un delta performance de son équipe de 10 % (l'écart entre les bons et les mauvais est nettement supérieur mais plus difficile à encadrer au-delà de cette base qui par ailleurs suffit à la démonstration). A chiffre d'affaire égal, cela veut dire que le bon manager opérera une réduction des coûts de 9 %. A coût égal, le bon manager développera les ventes de 10 % environ. Le plus souvent, le bon manager sait agir sur les deux postes de son compte de résultat mais pour notre calcul il est plus simple de poser que le bon manager atteint une performance

Diversité du capital humain et performance économique

donnée à coût réduit par rapport au mauvais manager (les autres options amènent avec des calculs plus complexes au même résultat)².

Imaginons maintenant que grâce à la parité, 50 % des managers (hommes et femmes) fassent un progrès de management de 20 %, tandis que l'autre moitié de l'effectif de managers a déjà atteint un bon niveau de management. Cette hypothèse part du principe qu'avec une forte proportion de femmes, le management se bonifie dans les deux sexes et devient plus « androgyne ». Avec une faible proportion de femmes ce n'est pas le cas : les femmes managers empruntent souvent alors un style de management très masculin et n'assument pas leur style.

Selon cette hypothèse, en moyenne le niveau de management de l'entreprise progresse de 10 %. (20 % de progrès x 50 % de la population des managers)

L'intervalle entre le bon et le mauvais manager étant de 10 % de rentabilité, cela signifie 1 point de rentabilité en plus !

Ce raisonnement certes approximatif est confirmé par les études faites sur des entreprises dont le top management est fortement féminisé. L'étude précitée de Sophie Landrieux-Kartochain ⁽³⁾ rapporte que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont le taux de féminisation le plus élevé dans leur management et qu'à l'inverse, les entreprises qui ont des taux de féminisation élevé dans leur management sont plus performantes. Ainsi, il y a sur ce thème une double corrélation. Ce document attire l'attention du lecteur sur le fait que corrélation ne veut pas dire causalité.

Nous pouvons ici suggérer que l'étude des différences de comportements masculins et féminins décrits dans le présent document fournit les éléments de causalité.

Catalyst (2004) ^(ixii) a réalisé une étude pour tester le lien entre la présence de femmes dans les équipes de direction et la performance auprès de 353 entreprises du *Fortune 500* entre 1996 et 2000. La mesure de la performance est basée sur le taux de rendement des capitaux propres (return on equity) et le rendement global pour l'actionnaire (total return to shareholders). Les entreprises ont été regroupées en quartiles en fonction de la plus ou moins grande présence de femmes dans leurs équipes de direction. En moyenne, le quartile d'entreprises aux équipes de direction les plus féminisées ont un taux de rendement des capitaux propres plus élevé de 35.1% et un rendement global pour l'actionnaire supérieur de 34%. Ces résultats sont vérifiés secteur par secteur. Ainsi, les entreprises aux équipes de direction les plus féminines sont plus performantes que les entreprises intégrant moins de femmes et les entreprises les plus performantes ont des équipes de direction en moyenne plus féminisées que les entreprises moins performantes. Les entreprises ayant reçu un prix Catalyst (politiques actives de promotion des femmes dans les équipes de direction) ont des résultats encore meilleurs. Encore une fois, cette étude met en évidence un lien, mais pas une causalité et d'autres facteurs peuvent expliquer de bonnes performances financières. Les auteurs ont néanmoins testé le lien inverse et observé que les entreprises les plus performantes financièrement (division en quartiles sur la base de la performance financière à partir des deux indicateurs précités) ont en moyenne plus de femmes dans leurs équipes de direction.

² Une performance donnée d'un manager peut indifféremment se traduire par un accroissement des ventes de x % ou une diminution des coûts de $x/(1+x)$ % (voir annexes)

Diversité du capital humain et performance économique

Un ROE plus élevé de 34 % signifie que pour deux entreprises ayant la même valeur comptable, la rentabilité des entreprises les plus féminisées est de 34 % supérieure à celles qui le sont moins !

La rentabilité d'exploitation des entreprises en France oscille en général entre 2 et 10 %. Une progression de 34 % se traduit donc par une **amélioration de rentabilité de l'ordre de 2 %**. Ceci conforte nos hypothèses analytiques qui sont plus prudentes (progrès de 1 point).

4.3.4 Stress

Selon Elisabeth Grebot (interview à JDN), les statistiques montrent que les dépressions liées au travail touchent entre 8 % et 10 % des hommes et entre 6 % et 8 % des femmes. Dans la pratique, les hommes serrent les dents plus longtemps et consultent moins les médecins, ils résistent plus longtemps mais prennent le risque de craquer plus fortement. Notons toutefois que cette tendance doit être pondérée : il existe une répartition sexuée des métiers et il faudrait compléter cette approche par une autre étude, analysant la nature des métiers pour savoir si les métiers les plus stressants sont, majoritairement tenus par des hommes ou des femmes.

A cette réserve près, notre modèle en déduit tout de même un indice de performance lié au stress de 84,8 % pour les femmes et de 81 % pour les hommes.

4.3.5 Le coût de la maternité

Nul ne peut contester que la maternité représente un coût pour l'entreprise. Ce coût se limite à deux postes:

- L'absence pour congés de maternité
- L'aménagement du temps de travail pour l'éducation des enfants (moindre disponibilité, demandes de travail à temps partiel...)

Coût des congés de maternité d'une collaboratrice « moyenne »

- Nombre moyen d'enfants par femmes en France: 2,02 (**selon le recensement 2009**)
- Absence pour congés de maternités: 20 semaines x 2,02 (le taux réglementaire de 16 semaines a été ici augmenté pour tenir compte des congés pathologiques et des congés pour 3ème enfant) = **40 semaines**

Ainsi, une femme a en moyenne en France, 2,02 enfants ce qui entraîne une absence moyenne de 40 semaines qui est rémunérée au-delà du plafond de la sécurité sociale par l'entreprise et qui doit donner lieu à un remplacement (intérim ou recrutement)

Coût direct de la maternité : Coût s'absence + perte de productivité lié au remplacement avec :

- Coût d'absence : il s'agit du coût salarial lié au maintien de salaire, c'est-à-dire pendant la durée d'absence (20 semaines par enfant) la différence entre le salaire

Diversité du capital humain et performance économique

brut et le plafond de sécurité sociale à laquelle on applique le coefficient de charge patronale. Ce coût est donc dépendant du salaire moyen dans l'entreprise. Notre approche étant à ce stade générique, elle s'appuie par conséquent sur une évaluation moyenne des salaires au niveau national. L'ACOSS a évalué le salaire brut moyen en 2007 à 2140€ soit une rémunération inférieure au plafond de la sécurité sociale qui était en 2007 de 2682€.

On peut donc en déduire, qu'en moyenne nationale le maintien de salaire ne coûte rien à l'entreprise ou, si elle doit encore supporter certaines charges (cotisations spécifiques hors champs légal type mutuelle, prévoyance...), elles sont négligeables proportionnellement au salaire. Seul le coût de remplacement perdure (point suivant).

- La perte de productivité liée au remplacement: pendant l'absence de la personne en congés de maternité, un remplacement a lieu. Mais la personne qui l'assure, qu'elle vienne de l'extérieur ou non a une productivité moindre que la sortante. Nous estimons la baisse de productivité de 50 % soit un doublement du temps de travail pour un même résultat. L'absence étant de 40 semaines soit 180 jours, le temps de travail supplémentaire requis pour produire une quantité égale est de 180 jours. Sur la durée d'une carrière, **tout ce passe donc comme si pour accomplir l'ensemble des tâches, il fallait payer la femme 180 jours de plus que l'homme. Ceci représente un temps payé en plus pour la même tâche de 2 % (surcoût 1)**

Dans certains cas, le remplacement se fait par l'intérim et dans d'autres cas par un recrutement. En cas d'intérim, il y a pendant 180 jours un sursalaire (l'intérimaire coûte plus cher que le salarié) mais ce surcoût est négligeable : 4 centimes de l'heure si on amortit le sursalaire sur la durée de la carrière. En cas de recrutement, le coût de recrutement n'est pas supporté par la maternité qui ne sert que de déclencheur.

Estimation du coût indirect de la maternité : nous considérons qu'il y a perte complète de 3 mois par enfant (désorganisation, coût de gestion du remplacement....) pour 4 à 5 mois d'absence.

Avec 2 enfants par femme, le temps perdu lié à la désorganisation peut être considéré comme équivalent à 6 mois. Tout se passe donc comme si on devait payer la femme 6 mois de plus que l'homme pour un même travail sur la durée de la carrière.

Coût de la moindre disponibilité et des absences éducatives.

Proportion des mères qui prendront un congé parental:

- 37 % des mères (^{lxiii})
- Durée moyenne des congés parentaux 9,4 mois

Proportion de celles qui prendront un temps partiel éducatif:

- Une femme sur six (^{lxiv}) soit 17 %
- Temps partiel moyen 65 % x 15 années

Estimation du coût direct

Diversité du capital humain et performance économique

Nous considérons dans ces deux cas (congé parental et temps partiel) que le coût direct pour l'entreprise est nul ou marginal dans la mesure où ces absences ne sont pas rémunérées. Dans le premier cas, le congé parental suit la maternité. La solution de remplacement ayant été mise en œuvre pour la maternité, elle se prolonge sans surcoût. Dans le second cas, la rémunération est proportionnelle au temps de présence.

Estimation du coût indirect

Pendant toute la période où les enfants sont en bas âge, on note toutefois une moindre disponibilité qu'il faut chiffrer.

Prenons une entreprise qui a atteint la parité (car notre raisonnement doit rester vrai à mesure que l'on progresse vers cet objectif).

Dans un contexte de temps de travail établi à 35 heures par semaine, cette moindre disponibilité n'a été prise en compte que pour l'encadrement.

En effet, nous considérons que les femmes non cadres n'ont pas de moindre disponibilité, qu'elles assurent leurs 35 heures en totalité et l'entreprise ne leur demande pas autre chose. Le problème se pose pour les femmes ayant des responsabilités, c'est-à-dire les cadres, les cadres supérieurs et les dirigeantes. En moyenne, ces populations représentent 15 % de l'effectif des entreprises.

Ainsi, pour 15 % des femmes, nous estimons la moindre disponibilité à 5 % du temps de travail en moins pendant 15 ans, il faut donc payer une femme dans cette situation 5,2 % de temps en plus pour le même travail (5%/95%) soit 1.95 % sur la durée de la carrière.

Ce point négatif a été retenu bien que selon l'enquête de la CCIP ⁽²⁾ les entreprises considèrent à 92 % que le temps de présence des femmes sur le lieu de travail est supérieur (32 %) ou égal (60 %) à celui des hommes.

Selon notre calcul, ramené à la « collaboratrice moyenne » le temps à rémunérer en plus pour un même travail est donc de 1.95 % * 15% soit 0,29 %, pour cause de maternité (surcoût 2)

Pour le temps partiel, malgré tous les efforts faits par les intéressées, il est clair que l'absence d'une personne dans la semaine crée des contraintes dans son équipe: délai de transmission de l'information, difficulté d'organiser des réunions, redites... Nous estimons que cela représente un coût équivalent à 20 % du temps d'absence de la personne à l'année (soit 15 jours pour un temps partiel moyen).

Si 17 % des femmes prennent un temps partiel pendant 15 ans cela veut dire que la collaboratrice moyenne coûte 2,5 jours par an à l'entreprise pour désorganisation liée au temps partiel soit **0,44 %** d'un temps de travail complet sur la durée de la carrière **(surcoût 3)**

Le surcoût de la maternité exprimé comme un temps supplémentaire pendant lequel on doit rémunérer la maman au travail par rapport à l'homme, étalé sur la durée de la carrière est de **2,8 % supérieur (surcoût 1 + 2 + 3)**

Diversité du capital humain et performance économique

Notons ici que nos travaux ne prennent pas en compte les congés de paternité ce qui fait que l'écart réel entre hommes et femmes sur ce thème est inférieur à notre calcul.

En résumé, notre étude conclut que dans une entreprise qui a atteint la parité à tous les niveaux hiérarchiques, le surcoût lié à la maternité est de 2,8 % du salaire sur toute la durée de la carrière de la collaboratrice

4.3.6 L'absentéisme

Les études sur le taux d'absentéisme des femmes qui neutralisent la question de la maternité sont peu nombreuses. Certaines persistent à afficher un absentéisme plus fort chez les femmes (^{lxv}) d'autres montrent que les femmes sont moins malades que les hommes (^{lxvi}).

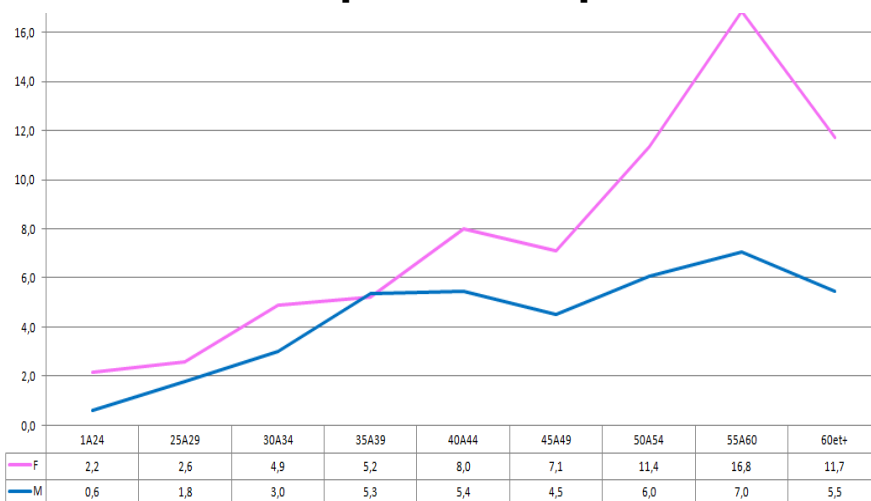
Notons que selon l'étude CCIP (^{lxvii}), l'absentéisme des femmes hors maternité est plus élevé que celui des hommes dans seulement 28 % des entreprises pour les femmes de moins de 40 ans et de 18 % des entreprises pour les femmes de plus de 40 ans. Dans les autres entreprises il est égal ou inférieur.

Cependant, dans nos mesures réalisées chez Axa, l'Oréal, Orange et Vinci on note qu'en dehors de la maternité, les femmes sont plus absentes en moyenne que les hommes dans 3 des 4 entreprises et moins absentes que les hommes dans une entreprise. En moyenne, l'écart s'établit à 2 jours d'absence de plus pour les femmes. Cependant, on note que, pour beaucoup, cet absentéisme supérieur des femmes intervient aux alentours de 50 ans. C'est ce que nous constatons dans les 3 entreprises où l'absentéisme féminin est plus élevé.

Ceci confirme ce que nous avons vu sur l'étude des seniors : les seniors sont plus absents que les non senior. Mais le compter ici de nouveau reviendrait à le compter 2 fois.

Ci-dessous l'entreprise de notre étude où le pic d'absentéisme féminin de la cinquantaine est le plus marqué

L'absentéisme féminin hors maternité connaît un pic à la cinquantaine



Diversité du capital humain et performance économique

Considérations complémentaires concernant les accidents du travail des femmes.

Une étude (^{lxviii}) réalisée en 2000 par le Centre Français d'éducation pour la santé portant sur les accidents du travail survenus au cours des 12 derniers mois auprès d'une population de 13 000 personnes montre que les femmes ont deux fois moins d'accident du travail que les hommes (28 % contre 14 %)

Une autre étude (^{lxix}) réalisée en 2001 en Belgique par le comité technique de la prévention du Fonds des accidents du travail dans le secteur du nettoyage et portant sur les accidents du travail dans ce secteur (profession où l'on compte 66 % de femmes et 34 % d'hommes) montre que 58 % des accidents sont survenus à des femmes et 42 % à des hommes. Cette étude montre que les hommes ont 2,6 fois plus d'accidents que les femmes. Pour les accidents graves, 7 sur 10 frappent les hommes.

Compte-tenu de ces différentes données concordantes, nous pouvons raisonnablement en déduire qu'il y a une bonne probabilité que les femmes aient au minimum deux fois moins d'accident du travail que les hommes.

Notons cependant que dans les 4 entreprises du projet, les femmes ont moins d'accident du travail que les hommes mais de peu : les absences pour accident sont de 0,88 jours par an pour les femmes et de 0,9 pour les hommes en moyenne.

De tout ceci, nous pouvons déduire qu'en dehors de la maternité les femmes ne sont pas plus absentes au travail que les hommes.

4.3.7 Le coût de remplacement

Il y a relativement peu d'études sur la relation entre genre et turnover. Dans une publication intitulée "Men, Women, and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions" Susan M. Stewart (University of Puget Sound) et ses collègues indiquent que le lien entre les deux n'est pas clair : certaines publications présentent les femmes comme moins fidèles à l'entreprise mais d'autres comme plus fidèles que les hommes.

Dans 2 des entreprises où nous sommes intervenus, le turnover des femmes est plus important que celui des hommes, dans une entreprise il est moins important et dans la 4^{ème} l'information n'était pas disponible

Sur ces bases nous ne pouvons conclure à une variation du coût de remplacement lié au genre.

4.4 Synthèse quantitative

Voici le rappel des écarts sur les différentes variables du modèle en fonction du genre :

Diversité du capital humain et performance économique

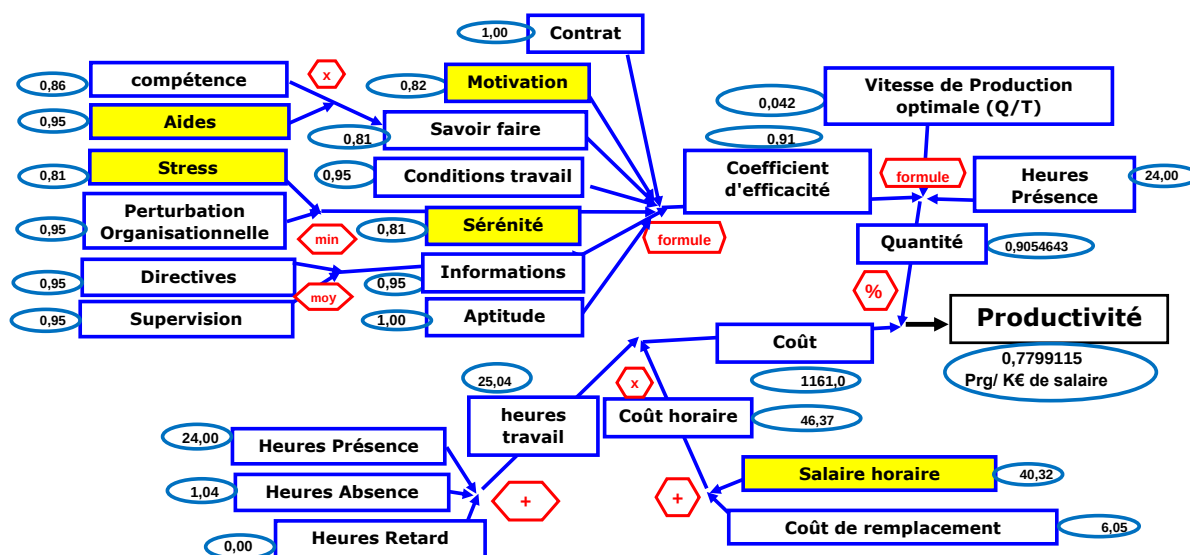
- Motivation : 84,8 % pour les femmes et 81,6 pour les hommes
- Compétence : 10 % de compétences en plus pour les femmes (dans 50 % des cas).
- Sérénité : 84,8 % pour les femmes et 81 % pour les hommes
- Absentéisme : pas de différence
- Maternité : un temps de travail rémunéré mais improductif de 2,8 % en plus pour les femmes
- coût de remplacement (turnover): pas de différences

Et pour l'application quantitative nous conservons le même exemple :

- Une SSII de 400 collaborateurs filiale d'une grande banque
- Dans cette filiale, le salaire moyen chargé est de 70 K€ pour 217 jours travaillés par an (convention syntec)
- Le temps moyen pour écrire et tester un programme de complexité moyenne est de 3 j.h dans des conditions optimales ce qui représente 1290 € de salaire chargé.
- La quantité de programmes écrite par K€ de salaire est donc de 0,775 programme dans des conditions optimales
- Dans cette filiale, le CA est de 35 M€ et le résultat d'exploitation courante est de 10 %. La masse salariale représente 65 % des dépenses

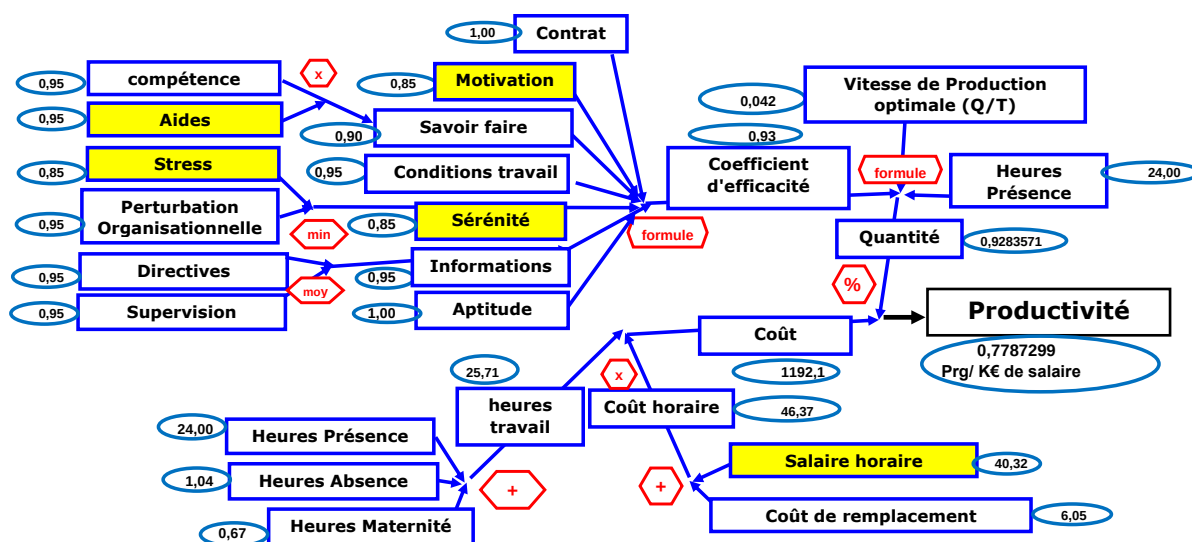
Les deux schémas ci-dessous montrent le résultat en termes de productivité tout d'abord pour un homme puis pour une femme **pour la moitié de l'activité qui sied mieux aux femmes**. Il révèle, tous paramètres pris en compte, un écart de productivité quasi nul (et en tous cas non significatif) entre hommes et femmes.

Arbre de productivité masculin



Diversité du capital humain et performance économique

Arbre de productivité Féminin



La différence (non significative) de productivité entre ces deux arbres est de 0,15 %. Cela signifie que les femmes au travail réussissent à compenser le surcoût de leur maternité par un supplément de motivation, de résistance au stress et grâce à leurs compétences spécifiques.

A ce résultat neutre, il faut rajouter un gain collectif lié à l'élévation de femmes managers dans l'entreprise. Nous l'avons estimé à 1 point de rentabilité en plus. Si nous le convertissons en productivité, dans le présent exemple (la SSII) cela signifie un gain de productivité de 1,7 %.

Il apparaît donc ici très clairement que la féminisation jusqu'à la parité est un très bon calcul économique pour une entreprise.

5 Recruter des salariés d'origines diverses

5.1 Introduction

Dans cette dernière partie de l'étude nous abordons la question de la diversité des origines : la présence de salariés de différentes origines (nationales, sociales, culturelles) a-t-elle un impact positif ou négatif sur la performance économique de l'entreprise ?

Comme on l'imagine cette partie de l'étude est plus délicate puisque l'identification des origines d'une personne recouvrent non seulement une réalité multiple : nationalité, nationalité des parents et/ou des grands parents, origine sociale, origine ethnique, origine culturelle) mais repose également sur des informations que l'entreprise n'est pas autorisée à recueillir dans un certain nombre de cas. Seule la nationalité du salarié est une information publique disponible.

Nous verrons donc que pour parvenir à nos fins, le cheminement sera par définition moins direct.

En effet, afin d'étudier l'impact de la diversité des origines sur l'entreprise nous avons recrée pour les données françaises une population incluant : les salariés de nationalité étrangère, les salariés issus de quartiers sensibles, les salariés dont le patronyme est à consonance étrangère.

Les études américaines qui seront présentées dans cette partie, évoquent la notion de race en faisant référence à la couleur de peau des salariés. Si certains des enseignements sont transposables, il n'est possible aujourd'hui d'identifier de façon précise quels sont les salariés appartenant aux « minorités visibles » et donc quel est leur impact exact (s'il existe) sur l'entreprise.

5.2 Quels sont les impacts possibles de l'origine sur la productivité ?

Pour établir la liste des sujets sur lesquels notre étude va se centrer, comme pour les précédentes sections, nous partons des préjugés mais aussi de l'expérience et du bon sens.

Le salarié étranger ou d'origine étrangère est souvent considéré comme une catégorie à peu près homogène, confronté à des stéréotypes qui présupposent des différences socioculturelles, parfois avérées, mais parfois aussi totalement non fondées : différences de religion, valeurs, codes sociaux, expérience de vie, modèle d'éducation, cadre familial, etc.

On peut imaginer que, d'une part, ces différences et ces perceptions soient de nature à créer dans les équipes des réactions racistes, de la discrimination directe et indirecte, de

Diversité du capital humain et performance économique

la méfiance, de l'incompréhension, des conflits, du ressentiment, etc. Tout cela peut créer de la démotivation, des baisses d'efficacité et de productivité liées au déficit d'entraide ou au stress, des erreurs involontaires dues à une communication défailante, des travaux non réalisés ou mal réalisés par suite d'encadrement insuffisant, etc.

En revanche le déficit de compétence ou de diplôme ne peut être retenu ici comme une caractéristique liée à l'origine ethnique. Nous partons du principe, pour cet aspect de la diversité, comme pour les autres (handicap, genre, âge....) que la comparaison s'établit à compétence égale, diplôme équivalent, CV équivalent.

Mais nous pouvons aussi envisager les choses de façon plus positive comme le fit Lew Platt, le 18 mars 1998, alors qu'il dirigeait la firme Hewlett Packard, lors d'un échange avec le Réseau de Recherche sur la Diversité à la Stanford Business School

"Je vois trois points principaux pour faire une étude sur la diversité :

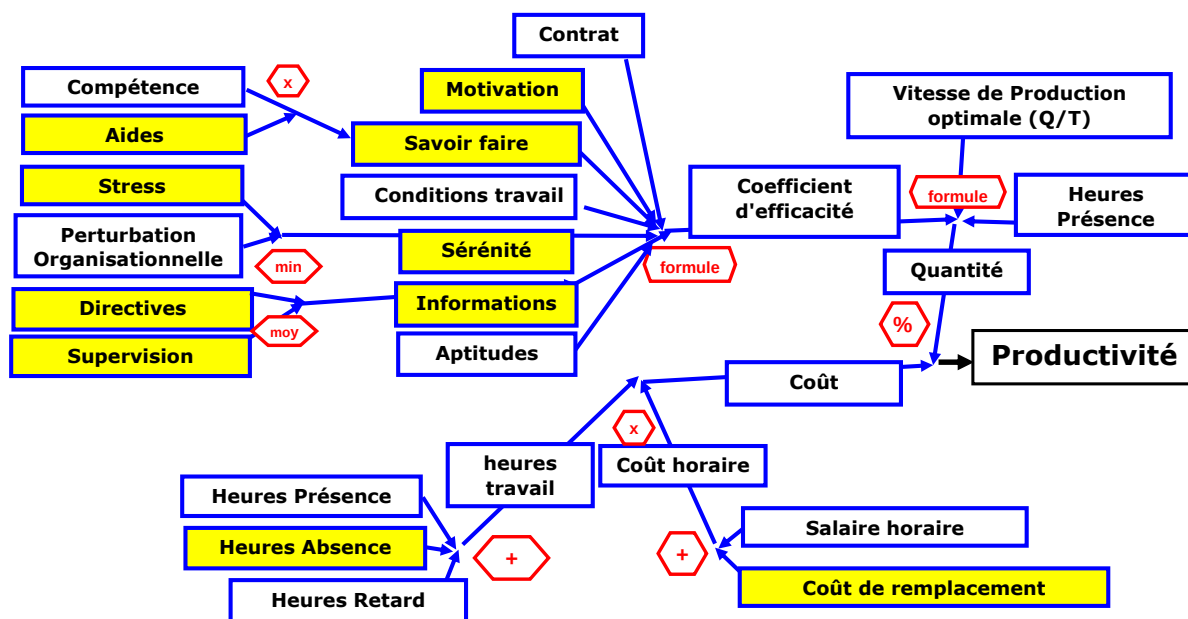
- 1. Une pénurie de talents qui nous oblige à chercher et à bien utiliser les capacités de tous nos employés.*
- 2. La nécessité d'être comme nos clients, afin de bien les comprendre et communiquer avec eux dans des termes qui reflètent leurs préoccupations.*
- 3. les équipes diverses produisent de meilleurs résultats. Ce dernier point n'est pas aussi facile à vendre que les deux premiers, plus particulièrement aux ingénieurs qui veulent les données. Ce dont j'ai besoin c'est de données, la preuve que les équipes diverses marchent mieux".*

Ces propos semblent très sensés. On imagine, en effet, volontiers que des équipes diverses seront plus riches dans leur approche des problèmes, plus créatives et seront moins sujettes à « la pensée unique ». Il est, en outre, probable qu'elles soient capables de mieux comprendre leur environnement, leurs clients, leurs fournisseurs et la société en général dans toute sa diversité.

En première synthèse, nous pouvons donc supposer que la diversité ethnique ait un impact :

- **sur la motivation** (en cas de tensions ou de déficit de reconnaissance, par exemple)
- **sur l'entraide** (en positif avec une richesse de points de vue mais en négatif aussi avec les risques de conflits)
- **sur le stress** (en cas de conflit)
- **sur les directives ou la supervision** (à cause de problèmes d'intégration dans l'équipe)
- **sur l'absentéisme** (si le stress est élevé et la motivation basse l'absentéisme s'en ressent).
- **sur les coûts de remplacement** (on peut imaginer que la difficulté supérieure de recrutement pour un salarié étranger l'incite à plus de fidélité)

Diversité du capital humain et performance économique



Comme on l'a compris, notre étude n'a pas pu se nourrir d'autant de données et d'études que sur les 3 thématiques précédentes. Nous avons donc dans un premier temps abordé la question sur un plan macroscopique auquel nous avons ensuite joint toutes les données détaillées dont nous avons pu disposer et notamment celles collectées chez nos mandants.

5.3 Quelle conclusion pouvons-nous tirer d'une analyse macro-économique ?

Les trente glorieuses ont été en France une période d'immigration massive et voulue car après la seconde guerre mondiale, la reconstruction de la France exigeait énormément de main d'œuvre. C'est ainsi que les secteurs du bâtiment et de l'automobile ont eu une politique très soutenue de recrutement d'étrangers qui pour une part importante venait du Maghreb ^(lxx).

Le tableau ci-dessous extrait du livre *L'immigration dans la classe ouvrière en France* de Maryse Tripier ^(lxxi) illustre bien cette réalité.

Diversité du capital humain et performance économique

Recrutement à la Régie Renault entre 1963 et 1974

Année	Nombre total d'embauches	Maghreb	Autres étrangers	Taux d'étrangers recrutés
1963	5248	223	708	
		4,25%	13,49%	17,74%
1964	2893	69	275	
		2,39%	9,51%	11,89%
1965	10516	868	3305	
		8,25%	31,43%	39,68%
1966	11448	1307	4027	
		11,42%	35,18%	46,59%
1967	8856	877	2709	
		9,90%	30,59%	40,49%
1968	16008	3232	6282	
		20,19%	39,24%	59,43%
1969	18250	4519	6851	
		24,76%	37,54%	62,30%
1970	17280	3234	5432	
		18,72%	31,44%	50,15%
1971	10796	1564	3131	
		14,49%	29,00%	43,49%
1972	11386	1913	3155	
		16,80%	27,71%	44,51%
1973	11233	1747	3344	
		15,55%	29,77%	45,32%
1974	7025	964	1674	
		13,72%	23,83%	37,55%

Ainsi, dans le secteur automobile français, les travailleurs étrangers représentaient au début des années 60 environ 10 % des salariés. Quinze ans plus tard, ils forment le tiers des effectifs.

Peut-on considérer que cet afflux massif de main d'œuvre étrangère a eu un impact négatif sur la performance des constructeurs auto ? On ne peut l'affirmer et c'est plutôt l'inverse qui semblerait vrai. En effet, dans la même période, la productivité a été multipliée par 2 comme le montre le tableau ci-dessous.

Évolution de la productivité dans la construction automobile

	nombre de véhicule produit par salarié	Nombre d'heure de travail par véhicule
1955 .	5,5	322,2
1960 .	8,3	202,3
1965 .	9,4	170,2
1969 .	11,1	n.d.

Source BIPE

Des statistiques ont montré en 1977 qu'en France, les immigrés avaient construit l'équivalent d'un logement sur deux, 90% des autoroutes du pays et une machine sur sept (1999). On estime également qu'une voiture sur quatre et qu'un kilomètre d'autoroute sur trois sont réalisés par des immigrés (1991).

Diversité du capital humain et performance économique

Ainsi, dans de nombreux secteurs, au cours des « trente glorieuses », il semble difficile de dégager une baisse de performance des entreprises due à des arrivages pourtant massifs et très rapides d'une main d'œuvre étrangère.

Notons toutefois que la situation actuelle est différente de celle des années 70. En 2010, le salarié victime de discrimination en raison de son origine ethnique n'est plus un immigré, il est souvent français, issu de l'immigration, dans un contexte de travail moins homogène (il ne s'agit plus seulement des emplois faiblement qualifiés dans quelques secteurs d'activité limités, mais bien de tous les métiers).

La France excluant (ou rendant complexe pour être plus exact) toute approche par l'origine ethnique, les possibilités d'études, sur ce public des français issus de l'immigration, sont limitées.

Nous pouvons tout de même prendre un autre exemple, très actuel, qui nous amène à la même conclusion, c'est celui des médecins étrangers dans le secteur hospitalier.

Selon l'OCDE, les tendances observées depuis environ 25 ans attestent que la part des médecins formés à l'étranger a considérablement augmenté en Europe. En valeur absolue, en raison notamment de l'instauration d'un numerus clausus ayant sous-estimé les besoins en formation de médecins par les Universités françaises, la France se place en 3ème position en terme de médecins nés à l'étranger travaillant sur son territoire (ils sont 34 000 selon l'OCDE) derrière les Etats-Unis (200 000) et le Royaume-Uni (50 000). En outre, les médecins formés à l'étranger, hors Union européenne, et pratiquant en France seraient actuellement au nombre de 18 000, soit près de 6 % des effectifs totaux. Cette proportion ne dépassait pas 4 % en 2000, et a augmenté selon un taux moyen de 10 % par an entre 1970 et aujourd'hui. **Pour ce qui est des travailleurs de santé en général, la part formée à l'étranger s'est multipliée par 6 entre les années 1970 et 2004.**

Mais cet afflux important de travailleurs étrangers dégrade-t-il sur cette période la qualité des soins hospitaliers ? A l'évidence non. Les progrès sont constants comme le montre l'étude ^(*lxxii*) de la FHF (Fédération Hospitalière Française) intitulée, *l'Hôpital Public un Atout pour la France d'Octobre 2007, notamment grâce à la mise en place de l'accréditation puis de la certification, des lois de sécurité sanitaire, de la réforme de la gouvernance...* Ainsi Comme chaque année le Magazine l'Express procède à un classement de la qualité des hôpitaux français. Dans son numéro du 31 Janvier, l'hebdomadaire révèle qu'entre 96 et 2001, le taux de patients victimes de maladies nosocomiales a baissé de 13 % dans les CHU et de 24 % dans les centres hospitaliers généraux. Depuis 2001, ce taux à encore diminué de 4 % ^(*lxxiii*)

La question de la dérive des coûts de l'hôpital public est par ailleurs posée mais à l'évidence, elle ne provient pas des médecins d'origine étrangère qui sont, compte tenu d'un statut défavorable, moins payés que les autres.

Une approche plus analytique de ces deux exemples macroscopiques objecterait que la performance d'un secteur économique (hôpital, automobile, bâtiment,...) ne peut être liée à la diversité : ce n'est pas parce que l'automobile progresse alors qu'elle recrute massivement des étrangers que l'on peut établir un lien de causalité entre performance économique et augmentation de la diversité. Les situations présentant l'accroissement de performance globale d'une structure et la dégradation d'un facteur sont la norme. Il est

Diversité du capital humain et performance économique

en effet quasi impossible de trouver un système multifactoriel dont le progrès global découle de la progression de tous les facteurs.

Cet argument est incontestable mais ne peut constituer une objection à notre propos car :

Une analyse objective de plusieurs secteurs économiques ayant, par nécessité et non par choix, engagé une politique de recrutement substantielle voire massive de salariés étrangers ne s'est pas traduite par une dégradation de la performance opérationnelle du secteur.

Il n'est donc pas possible d'établir une relation de cause à effet entre recrutement de salariés étrangers et dégradation de la performance économique.

A l'inverse même, une étude américaine publiée en 1995 dans le « *Academy of Management Journal* » intitulée *Competitiveness Trough Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation* ((Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995) (^{lxxiv}) a cherché à établir un lien entre la valeur des entreprises en bourse et leur politique de gestion de la diversité entre 1986 et 1992. Le résultat est que les entreprises qui sont primées pour leur politique de diversité en tirent un avantage sur leur cours de bourse, tandis que celles qui sont poursuivies pour discrimination en tirent un désavantage boursier.

Ce travail suggère donc que la relation entre diversité et performance est positive. Nous verrons dans l'analyse qualitative les facteurs d'influence qui impactent cette relation car ce n'est pas toujours le cas. La présente conclusion ne peut donc être généralisée.

5.4 Approche micro-économique

Des études de cas de l'impact du recrutement de travailleurs étrangers sur la performance économique existent aussi.

Elles éclairent davantage sur la relation entre la création d'équipes multiculturelles et/ou multiraciales et/ou de confessions diverses et la performance de ces équipes.

Ainsi, une étude (^{lxxv}) publiée en 2002, conduite par un chercheur du MIT Thomas Kochan et intitulée "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network" permet d'explorer cette question grâce à des analyses statistiques conduites dans 4 grandes entreprises américaines.

Les résultats sont synthétisés ci-dessous :

L'entreprise N°1 est un grand groupe d'informatique de 26 000 employés. L'étude faite sur ses équipes révèle que :

- il n'y a pas d'effet direct significatif entre la diversité de race d'une équipe et la performance de celle-ci.
- La diversité a un effet significatif sur le fonctionnement des équipes: la diversité de genre améliore le fonctionnement, tandis que la diversité de race le dégrade.

Diversité du capital humain et performance économique

- La formation et le coaching des managers réduit cet effet négatif jusqu'à le faire quasiment disparaître.

L'entreprise N°2 est un grand groupe de services financiers

L'étude conduite sur 6 programmes séparés de mesure de la performance révèle au global un seul effet direct de la diversité sur la performance qui soit significatif : la diversité raciale est corrélée positivement à la croissance des carnets de commande des branches.

Par ailleurs la performance des branches qui ont une population diverse sur le plan racial et une politique d'intégration et de management de la diversité, ont une performance supérieure aux équipes diverses sans politique de management de la diversité et supérieure aux équipes sans diversité.

L'entreprise N° 3 est un grand groupe informatique

Les résultats de l'analyse de la performance des différentes équipes montrent que :

- au niveau équipe, ni le genre, ni l'origine raciale n'affectent la performance des équipes
- une analyse sur des entités entières incluant plusieurs équipes dans ce cas, la diversité de genre ou de race améliore la coopération. En outre, la diversité de genre est corrélée à une meilleure performance et la diversité de race à une moindre performance.

L'entreprise N° 4 est un grand groupe de commerce de détail

Le groupe a des points de vente sur tout le territoire dont chacun emploie 20 à 40 personnes. Les résultats sont les suivants :

- Contrairement à ce que disent les théories relatives à la satisfaction des clients, les communautés comportant plus de diversité (noirs, hispaniques, asiatiques...) n'achètent pas plus dans les magasins ayant des employés similaires.
- la diversité raciale n'a pas d'effet significatif, ni positif, ni négatif sur la performance des points de vente.

D'autres études en entreprise apportent des conclusions assez proches :

Selon une étude américaine menée en 1999 par les chercheurs Jehn, Neale et Northcraft "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups", publiée dans la revue *Administrative Science Quarterly*, la diversité est source d'une part de plus de conflits et de turnover en même temps qu'elle produit plus de créativité et d'innovation.

Diversité du capital humain et performance économique

5.5 Données collectées chez nos mandants

Le travail effectué chez Axa, l'Oréal Vinci et Orange montre que les salariés de nationalité étrangère, les salariés recrutés dans le cadre du plan Espoir Banlieue chez l'une des entreprises partenaires et les salariés ayant un patronyme à consonance étrangère chez l'une des entreprises (identifiés selon la méthode de l'analyse patronymique) ont un absentéisme inférieur à celui des autres salariés (11 jours pour la moyenne des salariés contre 5 jours pour les salariés issus de ces populations. Leur turnover moyen est en outre de 10 % inférieur à celui des autres salariés.

5.6 Synthèse quantitative

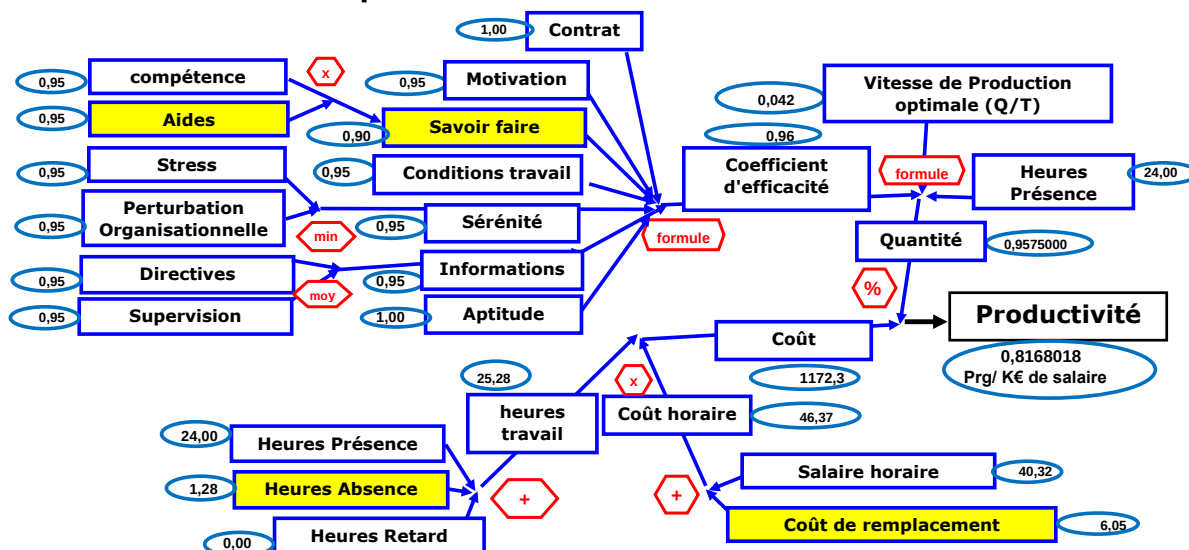
A la lumière de tout ce qui précède nous retenons pour les salariés étrangers et d'origine étrangère :

- **Motivation : pas de différence** (faute d'études sur le sujet le moindre absentéisme suggère cependant une motivation supérieure que, par prudence nous ne comptabilisons pas).
- **sur l'entraide** (en cas de management proactif de la diversité ce point est en amélioration compte tenu de la richesse des points de vue. Nous lui accorderons un delta positif de 5 points)
- **sur le stress** (pas de différence si la diversité est bien managée)
- **sur les directives ou la supervision** (pas de différence si la diversité est bien managée)
- **sur l'absentéisme** 11 jours d'un côté et 5 de l'autre soit une baisse de 54 %
- **sur les coûts de remplacement** : une baisse du turnover de 10 % pour les salariés d'origine étrangère par rapport aux autres.

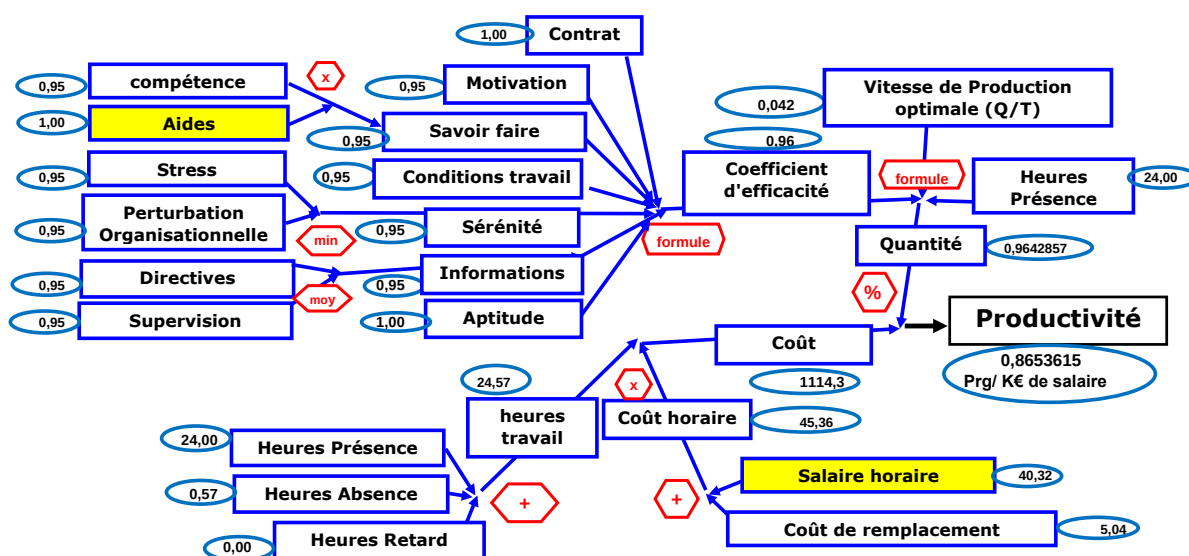
Diversité du capital humain et performance économique

Application à notre exemple

Arbre de productivité du salarié de « référence »



Arbre de productivité du salarié étranger ou d'origine étrangère

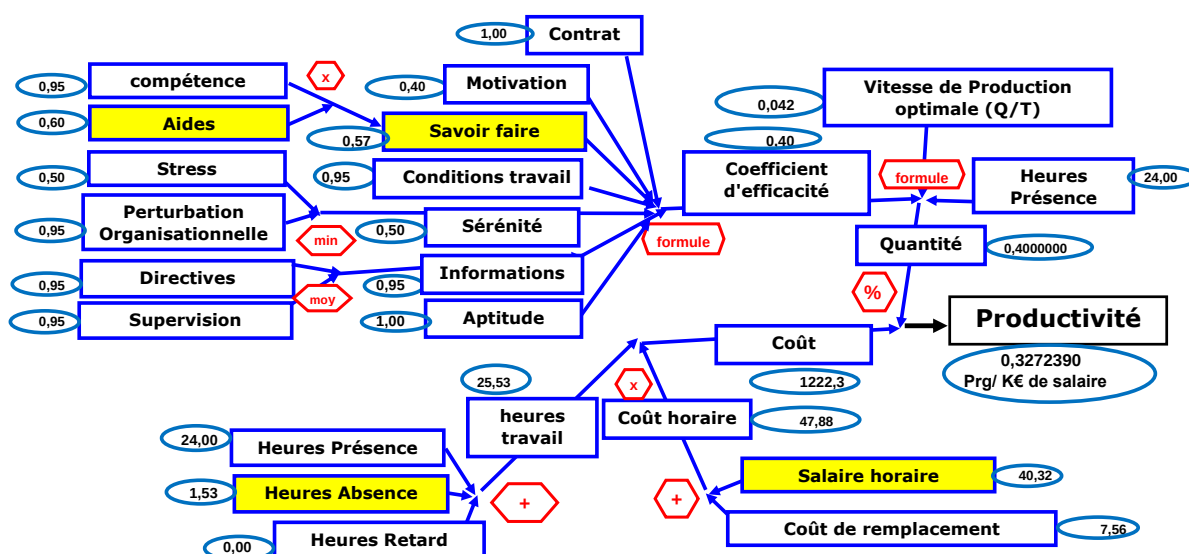


Le delta de productivité est ici de 8 % en faveur du salarié étranger ou d'origine étrangère

Comme on le constate sur cet arbre, l'augmentation du savoir faire liée à l'entraide plus riche ne fait pas varier le coefficient d'efficacité compte tenu de nos hypothèses prudentes. Il en résulte que le gain de 8 % de productivité est uniquement du à une plus grande fidélité et à un moindre absentéisme des salariés étrangers et d'origine étrangère.

Diversité du capital humain et performance économique

Arbre de productivité du salarié étranger ou d'origine étrangère démotivé



Dans la simulation ci-dessus : la motivation chute de 57 %, le niveau de stress double, et l'entraide chute. Le turnover, de ce fait, passe à 20 % pour cette population (15 % pour les autres salariés) et l'absentéisme dépasse de 2 jours celui des autres salariés. **Selon ces hypothèses représentatives d'un salarié démotivé et stressé par les tensions, la productivité des salariés étrangers et d'origine étrangère est de 72 % inférieure à celle des autres salariés !**

Au travers de ces différentes études, nous pouvons défendre l'idée que la diversité des origines a un effet positif sur la performance sous réserve d'un management adapté à savoir :

- promouvoir la différence et non la craindre
- former les managers à la gestion de la diversité
- développer une vigilance à l'égard des inégalités
- développer une culture d'entreprise basée sur l'objectivité et le respect de l'autre
-

Notons au passage que tous ces travaux interviennent dans un contexte où la diversité des origines est limitée et où la plupart des entreprises sont plus dans une logique de lutte contre les discriminations que dans une démarche proactive d'accroître la diversité.

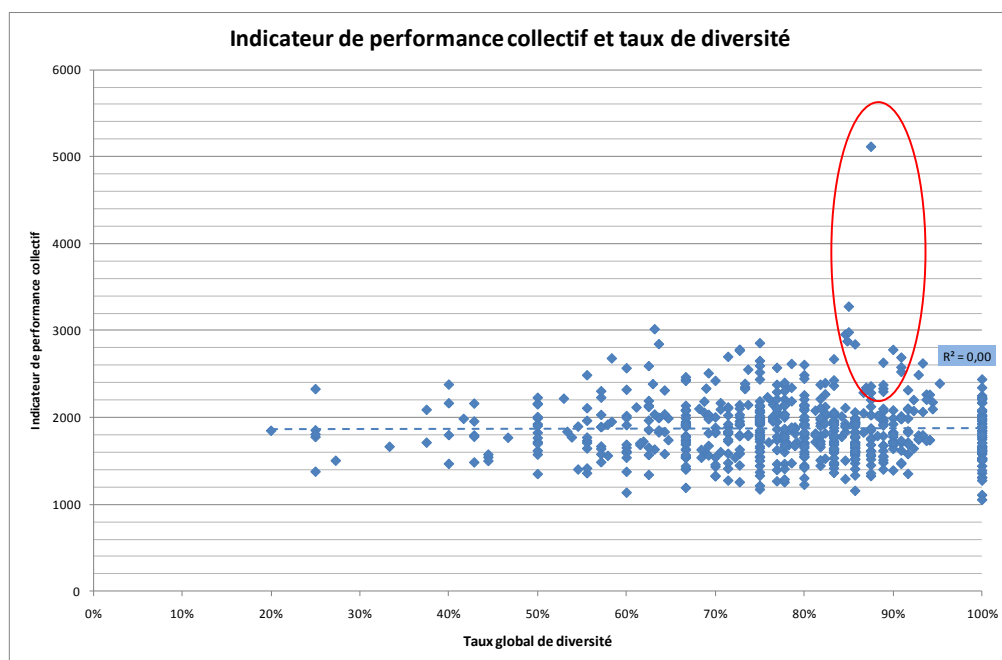
La présente étude induit à plus de proactivité et plus d'ambition ! En effet, l'examen de nos mesures, et de tous les travaux cités et utilisés (notamment ceux de Wright et al. (^{lxvii})), nous font conclure que la diversité des origines dans une entreprise peut avoir un impact négatif ou positif selon la manière dont elle est managée.

6 Autres résultats concernant la performance globale de la diversité

6.1 Performance moyenne

Les travaux du Professeur CAVARRETTA (^{lxvii}) nous enseignent que le rapprochement entre la diversité des équipes et la performance moyenne de celles-ci ne présente pas réellement de corrélation. Il faut noter que ce résultat porte sur les travaux concernant la diversité ethnique.

Pour une des entreprises du groupe, nous observons un résultat similaire mais sur la diversité telle que nous la définissons (genre, âge, handicap, nationalité et origine). En effet, dans ce cas, il n'y a pas non plus de corrélation entre diversité et performance économique (cette dernière étant calculée à partir d'un indicateur d'efficacité commerciale).



Toutefois, comme le montre le graphique ci-dessus, les meilleures équipes sembleraient appartenir aux plus diversifiées (taux de diversité³ supérieur à 80%).

Ces enseignements permettent de tirer deux conclusions :

³ taux de diversité = (100 % - taux d'hommes de 26 à 50 ans, français de souche, non handicapés)

Diversité du capital humain et performance économique

1. Les travaux du professeur CAVARRETTA portent sur un très grand nombre d'entreprises qui n'ont pas nécessairement mis en place un management de la diversité. L'absence de corrélation positive nous amène à poser une question : « que se passerait-il s'il y avait dans toutes ces entreprises un management proactif de la diversité ? » (la réponse est présentée plus bas).
2. Mais notons qu'il n'y a pas de relation négative non plus ! Ceci montre donc qu'en moyenne, il n'est pas possible de conclure que la diversité ethnique dégrade la performance.

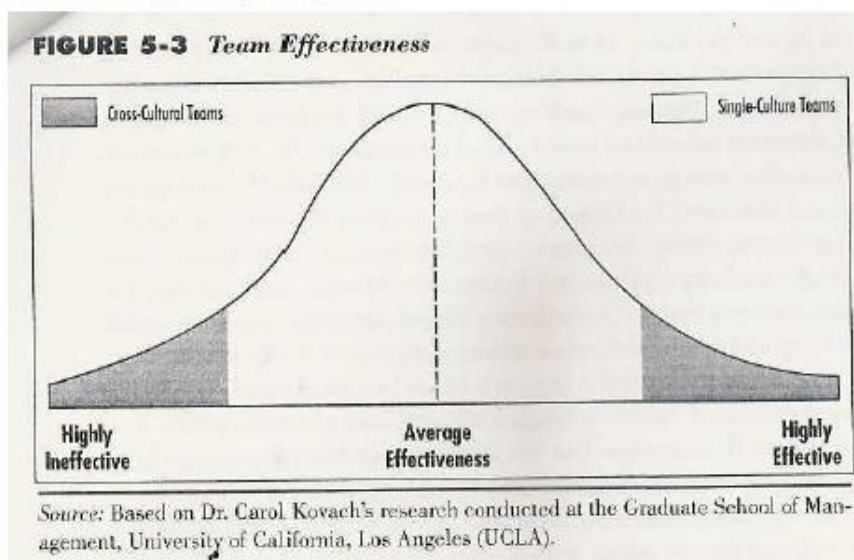
6.2 Facteurs d'influence de la performance liés à la diversité ethnique.

Les travaux du Docteur KOVACH à UCLA se sont intéressés aux effets de la diversité culturelle.

Précisons que ces travaux sont menés aux Etats-Unis où la diversité culturelle et la diversité ethnique sont souvent traitées de pair. En France, notre réalité est plus contrastée (en raison de notre approche républicaine prônant un modèle unique d'intégration, plus ou moins efficace selon les points de vue, et rejetant les approches communautaires plus revendiquées aux Etats-Unis), la diversité ethnique ne signifie pas forcément qu'il existe de fortes différences culturelles, en particulier pour les jeunes français issus de l'immigration.

Quoi qu'il en soit, ces travaux ont établi que la diversité culturelle des équipes augmentait la variabilité de leurs performances. En d'autres termes, la diversité pousse vers des performances tranchées : très bonnes ou très mauvaises.

Figure 3 : Les groupes à culture mixte ont des performances plus variables que les groupes monoculture (Adler, 2002)



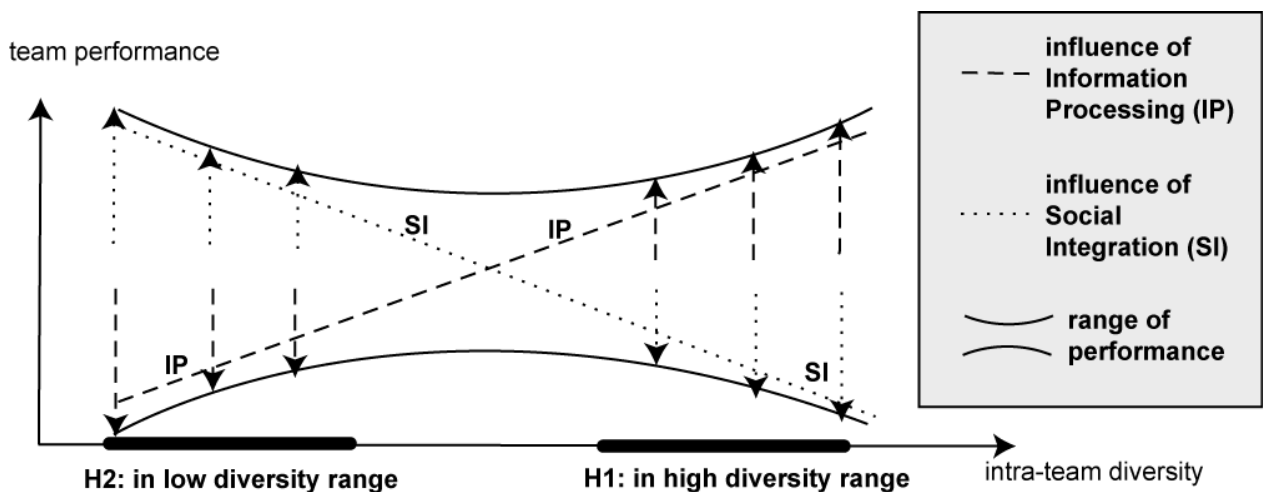
Ce diagramme illustre comment se distribuerait, en termes de performance, une population d'équipe dans laquelle la diversité culturelle varie. Les équipes homogènes culturellement auraient une performance moyenne alors que les équipes cross-culturelles seraient soit très efficaces soit très inefficaces.

(Graphique extrait de la thèse de Fabrice CAVARETTA)

Diversité du capital humain et performance économique

Selon Fabrice CAVARRETA cette diversité ethnique et culturelle influent sur deux variables contradictoires qui déterminent la performance: l'information disponible et la socialisation. Ainsi, si une équipe très diversifiée bénéficie d'une plus grande information disponible (diversité des compétences par exemple), elle devra également faire face à une socialisation plus difficile (différences culturelles ou ethniques par exemple).

Ces deux variables sont représentées sous forme de droites (IP et SI) dans le graphique ci-dessous, droites sur lesquelles reposent les courbes de performance.



Nous visualisons donc que les meilleures performances, comme les pires, sont réalisées par les équipes les plus diversifiées, ou au contraire les moins diversifiées.

Si la variable IP (information disponible) est un facteur d'amélioration de la performance sur lequel l'entreprise peut agir pour l'augmenter (formation par exemple), c'est surtout sur l'autre facteur SI (socialisation) qu'elle peut le plus intervenir par une politique proactive de management de la diversité qui aidera à une meilleure intégration sociale des différentes composantes au sein de l'équipe ce qui limiterait le risque de très mauvaises performances .

Ceci consolide donc nos conclusions selon lesquelles la performance de la diversité passe par un management proactif et que la diversité subie est au contraire un risque de moindre performance.

Chez nos mandants, nous avons pu observer des résultats qui vont dans le sens des travaux du professeur CAVARRETTA. Ainsi chez l'un d'entre eux, nous avons relevé que les 10 meilleures entités commerciales avaient au moins une femme à leur tête.

Autre exemple : chez un autre partenaire, nous avons analysé la performance de plusieurs sites de production et avons relevé que les meilleures performances venaient généralement des entités qui étaient les plus diversifiées sur plusieurs axes :

Diversité du capital humain et performance économique

Indicateur de performance collectif d'UP	Moyenne	3,52%	1,66%	42	21%	48%	43	52%	40	5%	3%	31%	18%
	Effectif total de l'entité	Indicateur 1	Indicateur 2	Age moyen	% seniors (>50 ans)	% femmes	age moyenne	% hommes	age moyen	% handicap	% étranger	% féminisation encadrement	% féminisation maîtrise
Entités													
Entité O1	136	-6,17%	-0,26%	44	27%	61%	46	39%	41	8%	1%	25%	30%
Entité S1	123	6,70%	-0,18%	42	20%	40%	45	60%	40	7%	3%	25%	21%
Entité F	148	6,80%	0,00%	41	18%	66%	42	34%	38	4%	1%	50%	24%
Entité O2	104	3,71%	0,06%	45	40%	68%	47	32%	42	7%	0%	50%	34%
Entité S2	113	1,70%	0,11%	41	14%	44%	43	56%	40	5%	11%	67%	12%
Entité P1	77	4,80%	4,80%	41	16%	32%	40	68%	41	1%	1%	0%	7%
Entité P2	97	7,10%	7,10%	40	12%	23%	39	77%	41	0%	2%	0%	0%

Nous voyons ci-dessus que l'entité O1 qui a les meilleurs indicateurs de performance (indicateurs 1 et 2 qui doivent être les plus petits possibles) est celle qui a le taux d'emploi de personnes handicapées le plus élevé, un encadrement de proximité fortement féminisé, une forte féminisation globale et un fort emploi des seniors.

A l'inverse l'entité qui a les moins bonnes performances est la moins diversifiée (aucune femme dans l'encadrement, ni dans la maîtrise, aucune personne handicapée, taux de féminisation le plus faible, taux d'emploi de seniors le plus faible).

7 Quel est le coût du management de la diversité ?

Le management de la diversité est un élément capital qui conditionne la performance des équipes diverses comme l'ont montré les chapitres précédents, notamment parce qu'il permet d'entretenir au meilleur niveau la motivation et la sérénité du salarié « divers » en conséquence, le management de la diversité permet aussi de réduire l'absentéisme et le turnover.

De toutes ces observations, nous concluons que le management de la diversité a un impact nul sur le coût global de management des ressources humaines. S'il peut engendrer des surcoûts ponctuels de formation au management de la diversité, il entraîne aussi des réductions importantes de coût de recrutement et des risques de conflit social lié à la discrimination.

Dans le bilan global ci-dessous nous compterons donc les gains de la diversité bien managée en regard desquels nous n'affecterons aucun surcoût de gestion.

Nous avons d'ailleurs, afin d'asseoir cette conclusion, montré que chez Adecco, le coût interne de lutte contre la discrimination était inférieur au coût de la discrimination accidentelle (voir annexe 1).

Bien gérer la diversité dans une entreprise ne revient donc pas « à faire plus de choses » mais à faire les choses autrement :

- communiquer autrement en interne
- intégrer la diversité dans les valeurs
- apprendre l'exemplarité aux managers dans ce domaine
- appliquer les principes de vigilance et de responsabilité à la question de la diversité.
- etc.

8 Bilan économique global de notre étude.

Avant de conclure, nous présentons un bilan économique global d'une diversité bien managée.

Comme on l'imagine ceci ne peut se faire que sur un exemple puisque selon le taux de femmes, de seniors, de personnes handicapées, ou de personnes étrangères et d'origine étrangère dans une entreprise, la productivité par rapport à une équipe non diversifiée sera très variable.

Nous avons donc repris notre entreprise témoin **Sosoft** et avons, sur la base des conclusions qui précèdent, procédé à un calcul global. Nos hypothèses sont les suivantes :

Dans le premier cas Sosoft est une entreprise très peu diversifiée. Son capital humain est à 90 % composé d'hommes ayant plus de 25 ans et moins de 50 ans, français. L'entreprise ne compte aucune personne handicapée. Dans les 10 % de personnes « diverses », il y a 70 % de femmes, 15 % de seniors et 25 % d'étrangers ou de personnes d'origine étrangère.

Pour cette configuration d'entreprise la productivité moyenne ressort à 0,7834 programme par K€ de salaire.

Dans la seconde option, la diversité représente 50 % du capital humain avec 70 % de femmes (soit un taux de féminisation de l'entreprise de 35 %), 15 % de seniors (soit un taux de seniors dans l'entreprise de 7,5 %), 6 % de salariés handicapés (soit un total de 3 % de travailleurs handicapés dans l'entreprise) et 25 % d'étrangers ou d'origine étrangère (soit un taux de 12,5 %).

Dans ce second cas, la productivité moyenne du capital humain selon notre modèle ressort à 0,8040 programme par K€ de salaire.

Le delta de productivité entre ces deux configurations est donc de 2,56 % de productivité soit une baisse de la masse salariale de 2,49 % à production constante.

Ceci représente donc pour Sosoft une amélioration du compte de résultat de 509 K€ soit une progression de la rentabilité de l'entreprise de 14 %.

Ainsi dans cet exemple, sans chercher la productivité maximale possible que l'on pourrait obtenir grâce à la diversité, simplement en ayant un taux de diversité important dans l'entreprise (50 %) la rentabilité s'améliore de 14 % par rapport à une entreprise très peu diversifiée (10 %).

Les résultats d'une autre entreprise ne présentant pas les mêmes caractéristiques serait différents mais le signe du résultat (positif) ne changerait pas : l'accroissement de la diversité entraîne, si cela est bien managé, un accroissement de la performance

9 Conclusion

De notre étude, au-delà des résultats synthétiques présentés au début de ce rapport et que nous ne reprenons pas ici, nous pouvons formuler pour les dirigeants et les responsables de ressources humaines plusieurs recommandations concernant la diversité et son management.

En premier lieu, l'ensemble de nos conclusions invalide de manière quasi certaine le fait que la diversité pourrait être un facteur de dégradation de la performance de l'entreprise.

Nos résultats de plus en plus robustes nous amènent à la conclusion inverse :

La diversité est une richesse créatrice de richesses

Sur ces bases nous pouvons affirmer :

- que l'entreprise qui prend une option défensive par rapport à la diversité en retire un désavantage concurrentiel qui peut être substantiel car au-delà des chiffres, nous n'avons pas évoqué l'impact négatif d'une telle posture sur la réputation, la marque ou encore la marque employeur.
- que l'entreprise qui décide de diversifier son capital humain prend un risque si cette évolution ne s'accompagne pas d'un plan de management de la diversité. En effet, une augmentation des seniors, des travailleurs handicapés ou encore des étrangers ou personnes d'origine étrangère dans une entreprise non préparée laisse libre champs à l'expression de tous les préjugés et peut sérieusement entamer la motivation de ces minorités.
- **que le management de la diversité combiné à son augmentation est une excellente décision à la fois pour des raisons éthiques mais aussi pour des raisons d'affaires**

Annexe 1 - Bilan économique de la lutte contre la discrimination

1 - Données et contexte

Nul ne peut nier que la discrimination à l'embauche est une réalité comme le montrent les travaux du professeur Jean François Amadieu. Si celle basée sur des préférences ethniques ou de nationalité est la plus médiatisée, celle qui concerne le sexe ou l'âge des candidats est tout autant répréhensible par la Loi.

Depuis quelques années les entreprises doivent donc se prémunir contre un risque de condamnation liée à une discrimination et notamment depuis la création de la HALDE.

Investir dans la lutte contre la discrimination devient donc incontournable pour toute entreprise (pour Adecco comme pour ses concurrents). Le faire avec pertinence crée donc un avantage concurrentiel

Ainsi, si la gestion de ce risque a un coût, l'impact d'une condamnation s'avère plus coûteuse encore comme nous allons le voir.

2 - Coût d'une condamnation et destruction de valeur

La mesure de l'impact d'une condamnation pour discrimination doit être la plus large possible. Il convient de mesurer l'impact direct lié aux charges supportées, mais aussi et surtout l'impact de la condamnation sur la valeur en bourse de l'entreprise. Une destruction de valeur de marché notable entraîne de fortes réactions des actionnaires qui vont jusqu'au remplacement de l'équipe dirigeante.

Intégrer la destruction de valeur de marché dans notre modèle revient donc à adopter un niveau d'exigence économique pertinent pour le dirigeant car outre la réaction de l'actionnaire, un cours de bourse qui chute a aussi des conséquences sur la confiance des parties prenantes (clients, banquiers, salariés...) ce qui a inévitablement un impact sur la performance économique de l'entreprise à terme.

Comme le montrent les pages qui suivent, notre modèle prend en compte l'impact des problèmes de discrimination sur la rentabilité de l'entreprise (valeur économique) mais en outre, sur le cours de bourse (valeur de marché).

2.1 - Coût direct

Pour rappel, en cas de discrimination, un employeur encourt des sanctions pénales (amende et peine d'emprisonnement). La discrimination définie à l'article 225-1 et 225-2 du Code pénal, commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est punie de trois ans d'emprisonnement, de 45 000 euros d'amende et d'une interdiction d'exercer éventuelle pour le dirigeant incriminé.

Diversité du capital humain et performance économique

A ces coûts légaux s'ajoutent : les frais de procédure, de justice et de gestion du conflit. Dans le cas de la co-condamnation d'Adecco dans l'affaire Garnier (en appel, et aujourd'hui en attente du jugement de la Cour de Cassation), les coûts supportés ont porté sur :

- l'amende infligée à la maison mère
- l'amende infligée à la filiale concernée AJILON
- les frais d'avocats Adecco
- le remboursement des frais d'avocats de la partie adverse
- le temps passé en interne

Soit un coût total de la condamnation de **115K€** dont 55K€ hors amendes.

Mais quel serait le coût en cas de récidive ?

Si la Loi ne prévoit pas de majoration du montant de l'amende en cas de récidive, il est raisonnable de penser que le montant de l'amende serait maximal, soit **45K€**. Mais le coût direct pour l'entreprise serait certainement supérieur à ce chiffre car la justice accorderait probablement des dommages intérêts au plaignant (ceci arrive d'autant plus que la Loi ne prévoit pas de majoration d'amende pour récidive). Cependant, compte-tenu de la difficulté à évaluer ce montant, il n'a pas été intégré au calcul.

Il est par ailleurs certain qu'une récidive aurait un impact médiatique encore plus fort, ce qui nécessiterait la mise en place d'un plan de communication de crise: conférences de presse, communication par voie de presse...Cela n'a pas été fait dans l'affaire Garnier. A l'avenir ce serait probablement indispensable or c'est très coûteux (à titre d'exemple, une simple quatrième de couverture dans un quotidien vaut environ 30K€). C'est la tactique qui a été choisie par l'Oréal dans le cadre de l'affaire Garnier qui a engagé un plan d'envergure avec achat de quatrièmes de couverture, conférences, création de chaire « diversité » dans de grandes écoles, etc.

Par conséquent, il nous semble qu'en cas de récidive, la mise en place d'un plan de communication aurait pour conséquences a minima le **doublément des frais annexes** et donc un coût direct pour récidive de :

- 45 K€ pour l'amende infligée à la maison mère
- 45 K€ pour l'amende infligée à l'éventuelle filiale concernée
- 110 K€ pour les frais annexes ; plan de communication compris

Soit un coût direct total en cas de récidive variant de **155K€ à 200K€** selon le périmètre du groupe impliqué.

Ces calculs sont basés sur la condamnation d'une personne physique comme cela a été le cas dans l'affaire qui nous sert de référence. Mais, par ailleurs, dans d'autres affaires (ex : dossiers Breleur et Kotor contre Renault) il y a condamnation de la personne morale. Dans ce cas, le coût de la peine encourue peut aller jusqu'à 225 000 € soit 5 fois plus que dans une condamnation de personnes physiques.

Nous pouvons donc considérer que le coût moyen probable d'une condamnation qui n'est pas la première se situe aux alentours de 200 K€.

Coût d'une condamnation d'une personne morale = 125 K€ + 110 K€ de frais annexes = 235 K€.

Diversité du capital humain et performance économique

Coût moyen d'une condamnation d'une personne physique = 175 K€
Moyenne des deux = 200K€.

Comme précisé en introduction, il convient de dépasser le seul critère de coût et d'évaluer la destruction de valeur qui se présente sous deux formes :

- celle liée à une baisse de la performance économique (rentabilité) de l'entreprise,
- celle liée à une baisse de la qualité du capital immatériel (perte d'image, de réputation, etc.)

2.2 Destruction de valeur liée à l'exploitation

La destruction de valeur liée à une baisse de la rentabilité nette d'impôt de l'entreprise se calcule en fonction de son PBR (Price to book ratio), c'est le rapport entre sa valeur de marché (capitalisation boursière) et sa valeur comptable.

Par exemple, une entreprise ayant un PBR de 3 aura une destruction de valeur liée à l'exploitation (DVE) égale à 3 fois sa perte nette (PN).

$$\text{DVE} = \text{PN} \times \text{PBR}$$

Concernant le PBR d'Adecco, différentes sources le donnent actuellement entre 2,6 (Reuters) et 2,4 (Business Week). Nous prendrons donc un PBR moyen à 2,5.

2.3 Destruction de valeur liée à l'image

Pour cette seconde forme de destruction de valeur, le calcul se fait en exploitant la corrélation, désormais établie, entre le niveau de maturité de la politique responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et son cours de Bourse.

En effet, une étude du département Equity Research de la Société Générale a montré que les entreprises ayant une bonne politique RSE ont un cours de bourse plus élevé que celles qui sont en retard dans ce domaine.

L'étude montre ainsi que selon le niveau de notation (rating RSE) le cours de bourse peut surperformer de +8% comme sous performer de -6%.

Ce phénomène s'explique par une moindre exposition au risque des entreprises les plus performantes au niveau de leur politique RSE, ce qui se traduit par un coefficient de risque plus faible, donc une meilleure valorisation.

L'étude donne également la variation du cours de bourse en fonction d'une variation de la notation. Ainsi une dégradation de la notation peut entraîner une baisse du cours de l'action de -2 à -8%

Toute entreprise qui négligerait la question de la discrimination (en ne mettant pas en œuvre de politique de lutte contre ce phénomène) aurait à subir un nombre croissant de condamnations, tant le sujet est devenu sensible aujourd'hui. La note RSE de l'entreprise en souffrirait également fortement.

La lecture de l'étude Société Générale nous indique que pour Adecco, l'impact minimal sur le cours de bourse d'une répétition de condamnations pour discrimination, serait une

Diversité du capital humain et performance économique

baisse de 2 % de la capitalisation boursière soit une destruction de valeur de **132,69 M€** (sur la base du cours au 31/12/07).

3 - Coût de la gestion du risque de discrimination

Adecco a mis en place un pôle de lutte contre les discriminations dès 2001. Aujourd'hui ce pôle emploie une personne à temps plein incluse dans une équipe plus large « Innovation & diversité » de 8 personnes. Nous avons considéré que la lutte contre la discrimination représentait au grand maximum la moitié de la charge de travail de cette équipe. Donc avec 4 équivalents temps plein, un salaire mensuel moyen de 29280€, un taux de charges patronales de 45% et un taux de frais généraux de 15%, le coût global de la gestion du risque de discrimination ressort à 200 K€.

Par ailleurs chaque année cette équipe assure 600 jours/hommes de formation dans le réseau des agences ce qui représente une budget de formation donnée et reçue du même ordre de grandeur soit 200 K€.

4 - Probabilité de condamnation

La probabilité de condamnation est une donnée indispensable pour évaluer les coûts et les risques liés au problème de gestion de la lutte contre la discrimination. En effet, si la probabilité de condamnation est de 1, le coût pour l'entreprise est égal au coût global d'une condamnation. Mais si cette probabilité n'est que de 0,1, le coût latent pour l'entreprise est divisé par 10, en fonction de la formule :

Coût d'un risque = (Coût global si le problème redouté survient) x (probabilité de survenance)

Les paragraphes précédents ont permis d'évaluer les coûts directs et les conséquences en termes de destruction de valeur qu'aurait une condamnation pour récidive. Face à ces coûts potentiels, nous avons également évalué le coût de la gestion du risque de discrimination. Pour être complet, il reste à déterminer la probabilité de récidive.

4.1 - Si Adecco ne faisait rien dans ce domaine

Nous nous plaçons ici dans la situation où la société n'apporterait pas d'attention particulière à ce risque, et donc n'aurait pas mis en place une équipe dédiée telle qu'elle existe aujourd'hui.

Les cas les plus graves, ayant fait l'objet d'une action en justice, sont au nombre de deux. L'un a été jugé une première fois et est en appel (Garnier), l'autre est toujours en cours d'instruction (Adecco Restauration). Les deux sont survenus entre 2000 et 2001, avant la mise en place de l'équipe « innovation et diversité » soit deux cas en deux ans, ce que nous pouvons traduire par une probabilité, à l'époque, **d'un cas par an**.

Depuis le contexte a fortement évolué :

- La législation a été renforcée en 2001 et 2004 ;
- La communication autour de l'égalité des chances, de la lutte contre la discrimination, fait que chaque candidat au recrutement est mieux informé de ses droits donc de sa possibilité de recours ;

Diversité du capital humain et performance économique

- La notion de discrimination dépasse le seul critère ethnique et des recours peuvent être fait pour discrimination par l'âge, le sexe et tous les autres critères prévus dans la loi du 16 NOV 2001;
- La création de la HALDE en 2005 offre une facilité d'action qui amplifie le nombre de recours ;
- Le nombre de plaintes auprès de la HALDE a augmenté de 50% entre 2006 et 2007 ;
- La condamnation d'Adecco en 2007 l'expose plus particulièrement, l'entreprise est très surveillée.

Par conséquent, compte-tenu de ce contexte et des particularités d'Adecco qui brasse un volume de recrutement énorme (+ d'un million en 2007), Nous considérons que si aucune action de prévention n'avait été mise en place à l'interne, le nombre de condamnation serait en moyenne de **deux par an**, ce qui est une approche extrêmement prudente.

4.2 - Le risque résiduel suite à l'action de l'équipe innovation et diversité

Depuis la mise en place de l'équipe « Innovation et diversité », l'entreprise n'a pas été confrontée à de nouveaux cas graves de discrimination à l'embauche susceptibles de se transformer en plaintes et de l'envoyer devant les tribunaux.

Cependant malgré cette action efficace, le risque actuel n'est pas nul.

En effet, en 2007 l'équipe a reçu 17 cas de personnes se plaignant de discrimination, contre en moyenne les années précédentes une dizaine de cas. Cette progression de 70% des dossiers remontés est fortement liée à la médiatisation de la condamnation en mai 2007.

Sur ces 17 cas, il en est un qui retient l'attention (action auprès des prud'hommes d'un salarié permanent).

Par conséquent, depuis la création du pôle de lutte contre les discriminations, depuis la mise en place du projet Latitude, il y a tout de même eu un cas de discrimination avéré sur une période de sept ans, soit **un risque résiduel de 14%**.

5 - Notre modèle de mesure de la destruction de valeur

Comme on l'aura compris, deux scénarios vont être évalués en termes économiques et financiers : celui où l'entreprise ne gère pas ce risque et celui où elle le gère.

La justification de la création de l'équipe réside dans la différence entre ces deux scénarios.

5.1 - Calcul des impacts économiques si Adecco ne fait rien.

Nous avons précédemment établi les données suivantes :

Coût direct d'une condamnation : 200K€

Nombre moyen de condamnation dans ce scénario : 2 cas par an.

PBR d'Adecco : 2,5

Diversité du capital humain et performance économique

Soit un coût direct total de 400K€, lequel avec un taux d'imposition de 33.33%, correspond à une perte nette annuelle nette de 264K€.

La destruction de valeur liée à l'exploitation est donc :
 $DVE = PN \times PBR = 264K€ \times 2,5 = 660K€$ soit 0,6M€

A cette première destruction de valeur, il convient d'ajouter celle liée à la dégradation de la notation évaluée précédemment à 2% de la capitalisation boursière, soit sur la base du cours au 31/12/2007, une destruction de valeur de 132,6 M€.

Dans ce scénario la destruction de valeur liée à la non gestion de la discrimination est de 133 M€.

5.2 - Calcul de l'impact économique de la situation actuelle

Nous avons précédemment établi les données suivantes :

Coût de la gestion de la discrimination : 400K€
Coût direct d'une condamnation : 400K€
Probabilité : 14%, soit 0,14 cas par an.
PBR d'Adecco : 2,5

Le résultat de la gestion de la diversité se calcule ainsi : (Coût direct évité – coût direct résiduel) – coût de gestion.

Avec :

Coût direct évité : 400K€ (voir § précédent)

Coût direct résiduel : $200K€ \times 0.14 = 28K€$

$RGD = (400 - 28) - 400 = -28K€$ soit une perte nette (PN) de -18K€

Nous pouvons donc en déduire que dans l'état actuel des choses, compte tenu de ce très faible résultat négatif, le processus de lutte contre la discrimination, sur le strict plan économique « se rembourse ».

Le résultat global (intégrant la valeur de marché) de la gestion de la discrimination (RGD) se calcule comme suit :

18 K€ de perte économique correspond à une destruction de valeur liée à l'exploitation (DVE):

$DVE = PN \times PBR = 18K€ \times 2,5 = 45K€$ soit 0,04M€.

Il convient d'ajouter la destruction de valeur liée à la dégradation de la note pondérée du risque de récurrence soit $132,6M€ \times 14\% = 18,6M€$.

Au global, la somme des coûts et des risques de destruction de valeur dans la situation actuelle est de 19M€.

Diversité du capital humain et performance économique

6 - Conclusion

La gestion du risque de discrimination permet de réduire le risque de destruction de valeur de 114M€ (133 M€– 19 M€)

Ces calculs montrent que le coût de la gestion (l'équipe) est négligeable compte tenu des enjeux pour l'actionnaire. La performance de la gestion de discrimination est essentiellement liée à la diminution du risque de récurrence. Evalué actuellement à 14%, chaque point gagné permettra de réduire le risque d'environ 1,3M€. Ceci plaide donc pour un renforcement de l'équipe.

Annexe 2 : variation de productivité et impact sur le numérateur ou le dénominateur.

Soit une productivité donnée $P = Q/T$.

lorsque la productivité croît un pourcentage $X\%$ on a $P' = P \cdot (1 + X\%) = Q(1 + x\%)/T$

si on veut connaître la variation du dénominateur exprimée en fonction de T et de $x\%$ on pose que

$P' = P \cdot (1 + x) = Q(1 + x)/T = Q / ((1 + y) \cdot T)$. Nous voulons exprimer y en fonction de x .

on a : $1 + x = 1 / (1 + y)$

d'où : $1 + y = 1 / (1 + x)$

d'où $y = 1 / (1 + x) - 1$

d'où $y = 1 / (1 + x) - (1 + x) / (1 + x)$

d'où $y = (1 - 1 - x) / (1 + x)$

d'où $y = - x / (1 + x)$

ainsi lorsque la productivité augmente de $x\%$, soit la quantité produite augmente de $x\%$ soit le temps (ou le coût) décroît de $x\% / (1 + x\%)$

Diversité du capital humain et performance économique

Annexe 3 : Tableau de sensibilité pour application fine du coût de la maternité à une entreprise réelle

Le salaire moyen brut chargé national est de 37350 € par an pour 210 jours de travail par an. Pour une femme, ce salaire moyen doit être augmenté de la charge moyenne de maternité annuelle de 1% soit 374 €. La femme coûte donc 37724 € pour 206 jours (1.7 % en disponibilité en moins) de travail soit 183 € par jour et l'homme 37350 € pour 210 jours de travail. Soit 178 € par jour. Si les salaires étaient égaux (ce qui est une base de notre argumentaire) la femme coûterait donc 2,8 % de plus à l'entreprise par an.

Comme nous venons de le détailler, le coût de la maternité est fonction du pourcentage de femmes cadres supérieurs dans l'entreprise et du niveau de salaire. Les autres données étant fixes. Il est donc possible de modéliser l'impact de ces deux variables. Ce calcul doit donc être contextualisé à chaque entreprise afin de tenir compte de sa politique salariale. A titre d'exemple, pour une entreprise qui aurait un niveau de salaire moyen de 6000€ bruts mensuels (ce qui est une hypothèse d'école), le coût direct de la maternité ramené à la durée de la carrière serait de 2.5%.

Le tableau de sensibilité suivant (salaire brut mensuel moyen et proportion des femmes qui sont cadres supérieures) détermine le surcoût « maternité » applicable à la fraction de la masse salariale concernée pour atteindre la parité.

	2 000 €	2 100 €	2 200 €	2 300 €	2 400 €	2 500 €	2 600 €	2 700 €	2 800 €	2 900 €	3 000 €	3 500 €	4 000 €	4 500 €	5 000 €	5 500 €	6 000 €
0%	2,69%	2,69%	2,69%	2,69%	2,69%	2,69%	2,70%	2,80%	2,90%	2,99%	3,07%	3,41%	3,67%	3,87%	4,03%	4,16%	4,27%
5%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,80%	2,90%	2,99%	3,08%	3,17%	3,51%	3,77%	3,97%	4,13%	4,26%	4,37%
10%	2,88%	2,88%	2,88%	2,88%	2,88%	2,88%	2,89%	3,00%	3,09%	3,18%	3,27%	3,61%	3,87%	4,07%	4,23%	4,36%	4,47%
15%	2,98%	2,98%	2,98%	2,98%	2,98%	2,98%	2,99%	3,10%	3,19%	3,28%	3,36%	3,71%	3,97%	4,17%	4,33%	4,46%	4,57%
20%	3,08%	3,08%	3,08%	3,08%	3,08%	3,08%	3,09%	3,19%	3,29%	3,38%	3,46%	3,81%	4,07%	4,27%	4,43%	4,56%	4,67%
25%	3,18%	3,18%	3,18%	3,18%	3,18%	3,18%	3,19%	3,29%	3,39%	3,48%	3,56%	3,91%	4,17%	4,37%	4,53%	4,66%	4,77%
30%	3,28%	3,28%	3,28%	3,28%	3,28%	3,28%	3,29%	3,39%	3,49%	3,58%	3,66%	4,01%	4,27%	4,47%	4,63%	4,76%	4,87%
35%	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%	3,39%	3,49%	3,59%	3,68%	3,76%	4,11%	4,37%	4,57%	4,73%	4,86%	4,97%
40%	3,48%	3,48%	3,48%	3,48%	3,48%	3,48%	3,49%	3,59%	3,69%	3,78%	3,86%	4,21%	4,47%	4,67%	4,83%	4,96%	5,07%
45%	3,58%	3,58%	3,58%	3,58%	3,58%	3,58%	3,59%	3,69%	3,79%	3,88%	3,96%	4,31%	4,57%	4,77%	4,93%	5,06%	5,18%
50%	3,68%	3,68%	3,68%	3,68%	3,68%	3,68%	3,69%	3,79%	3,89%	3,98%	4,06%	4,41%	4,67%	4,87%	5,03%	5,17%	5,28%
55%	3,78%	3,78%	3,78%	3,78%	3,78%	3,78%	3,79%	3,89%	3,99%	4,08%	4,16%	4,51%	4,77%	4,97%	5,13%	5,27%	5,38%
60%	3,88%	3,88%	3,88%	3,88%	3,88%	3,88%	3,89%	3,99%	4,09%	4,18%	4,26%	4,61%	4,87%	5,07%	5,24%	5,37%	5,48%
65%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,99%	4,09%	4,19%	4,28%	4,36%	4,71%	4,97%	5,18%	5,34%	5,47%	5,58%
70%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,09%	4,19%	4,29%	4,38%	4,46%	4,81%	5,07%	5,28%	5,44%	5,57%	5,68%
75%	4,18%	4,18%	4,18%	4,18%	4,18%	4,18%	4,19%	4,29%	4,39%	4,48%	4,56%	4,91%	5,18%	5,38%	5,54%	5,67%	5,79%
80%	4,28%	4,28%	4,28%	4,28%	4,28%	4,28%	4,29%	4,39%	4,49%	4,58%	4,67%	5,01%	5,28%	5,48%	5,64%	5,78%	5,89%
85%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,39%	4,50%	4,59%	4,68%	4,77%	5,12%	5,38%	5,58%	5,75%	5,88%	5,99%
90%	4,48%	4,48%	4,48%	4,48%	4,48%	4,48%	4,49%	4,60%	4,69%	4,78%	4,87%	5,22%	5,48%	5,69%	5,85%	5,98%	6,09%
95%	4,58%	4,58%	4,58%	4,58%	4,58%	4,58%	4,59%	4,70%	4,80%	4,89%	4,97%	5,32%	5,58%	5,79%	5,95%	6,09%	6,20%
100%	4,68%	4,68%	4,68%	4,68%	4,68%	4,68%	4,70%	4,80%	4,90%	4,99%	5,07%	5,42%	5,69%	5,89%	6,05%	6,19%	6,30%

Par exemple, une entreprise avec un taux de féminisation de 40%, ayant un salaire moyen de 3000€ bruts mensuels et 10% de la population féminine cadres supérieures, le coût de la maternité sera égal à 3,27% sur 10% de la masse salariale (écart entre la parité et les 40% de femmes employées).

Notons ici que nos travaux ne prennent pas en compte les congés de paternité ce qui fait que l'écart réel entre hommes et femmes sur ce thème est inférieur à notre calcul.

Diversité du capital humain et performance économique

Bibliographie

- i **Yerkes, R. M., Dodson, J. D., (1908).** The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation, *Journal of Comparative and Neurological Psychology*, 18, p 459-482.
- ii **Alan Fustec et Jacques Fradin** "L'entreprise Neuronale", Editions d'organisation, 2001 - **Alan Fustec et Dominique Sapey Marignier** "Le Manager émotionnel", Editions d'Organisation, 2010
- iii **Dr Jac Fitz-enz**, Saratoga Institute's 2001 Human Capital Benchmarkig Report, citation sur <http://www.cfo.com/article.cfm/2997753?f=singlepage>
- iv **Robert Francès** – Motivation et efficience au travail – Mardaga 1995
- v **Wright, T.A., y Bonett D.G.** (1996). The role of activation and pleasantness-based affect in performance prediction. (Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati).
- vi Voir <http://fr-fr.alexanderproudfoot.com/publications.aspx>
- vii **GADEL, MS, KRIEDT, PH**, Relationship of aptitude, interest, performance and job satisfaction, *Personnel Psychology*, **1952**, 5, 207-212. ...
- viii **Robert Francès** – Motivation et efficience au travail – Mardaga 1995
- ix **Ravi Tangri**, Stress Cost Stress Cures, 2003 www.stresscosts.com
- x Voir <http://fr-fr.alexanderproudfoot.com/publications.aspx>
- xi **Hemp, P.** (2004). « Presenteeism : At work - but out of it ». *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- xii **Wright, T.A., Cropanzano, R., Denney, P.J., y Moline, G.L.** (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 146–150.
- xiii **Milanvoye M. cite Caillaud V.** 2004 dans « Quelle évolution du rôle et de la place des salariés seniors ? » Communication à l'Anvie 4 – 10 2005
- xiv **Milanvoye M. cite Gaudard C.** dans « Quelle évolution du rôle et de la place des salariés seniors ? » Communication à l'Anvie 4 – 10 2005
- xv **Millanvoye M. Colombel J.** Age et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique in *Intervenir par l'ergonomie*. Actes du XXXIème congrès de la Self – Paterson Ed. 1996.

Diversité du capital humain et performance économique

- xvi **Warr P.** Age and Employment in H. C. Tandis, M. D. Dunnette & M.L. Hough (Eds) Handbook of industrial and organisational psychology (Vol 4). Palo Alto Consulting Psychology Press.
- xvii **Tadié Jean-Yves et Marc** Le sens de la mémoire Gallimard 2005
- xviii **Wegman DH:** "Older Workers" Occupational Medicine: State of the Art Reviews 14: 537-557, 1999
- xix **Alain Lieury.** La mémoire : du cerveau à l'école – Flammarion – 1993.
- xx **Laville, A., et coll.,** « Les travailleurs âgés », Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, 4^e édition, Bureau international du travail, 1998.) accesible sur le site www.cchst.cal
- xxi **Cabinet ProudFoot** Etude internationale sur la productivité des entreprises – 2006.
- xxii **R. McBain** Understanding the Links Between Job Satisfaction, Motivation and Long Working Hours Manager Update, (2003)
- xxiii **Capers Jones** - Programming productivity – Mc Graw Hill 1986
- xxiv The State of Employee Engagement, 2008, Blessingwhite, téléchargeable sur http://www.blessingwhite.com/EEE_report.asp
- xxv **ROHMER, O, Bonnefond, A. & Raffin, D.** Des représentations aux performances réelles. Congrès des Sciences du Travail : Conditions de travail et Recul de l'âge de la retraite. Strasbourg, 24-25 Février.2005
- xxvi www.gp2s.net
- xxvii www.initiative50.or.at/
- xxviii **Frédéric Serrière** – Impact du vieillissement de la population sur les ressources humaines – 2002 sur http://www.cerclerh.com/editorial/veillissement_RH.asp
- xxix **Nathalie MISSÈGUE** - Arrêts de travail des salariés seniors en emploi – Dossier Santé et solidarité N°2 – 2007 - Drees 2007
- xxx **Nathalie SAMIER** (Université d'Angers) De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation, l'arago 1999.
- xxxi **Yves Lusson** – Peut-on se bonifier avec l'âge – Courrier Cadre – Octobre 2007.
- xxxii **P Aubert**, thèse « L'emploi des salariés âgés : le rôle des salaires et de la productivité dans la demande de travail des entreprises » téléchargeable sur http://pastel.paristech.org/3780/01/Th%C3%A8se_patrick_aubert.pdf

Diversité du capital humain et performance économique

xxxiii **Dominique Foing** Urgence nationale : remettre les plus de 50 ans au travail, les seniors à la rescousse, FEVRIER 2007, Le Nouvel Observateur

xxxiv **Guy BARETTE**, cabinet Objectifs, Interview dans le Journal du Management, octobre 2003 <http://www.journaldunet.com/management/0310/03108handicapes.shtml>

xxxv « Mythes au sujet des personnes handicapées », Conseil du Premier Ministre Canadien sur la condition des personnes handicapées. L'article mentionne un sondage réalisé en 1987 par Louis HARRIS ans Associates. <http://www.gnb.ca/0048/DAW/hiring-f.asp>

xxxvi **Jean-Baptiste BEHAGEL**, Agence Entreprises et Handicap, interview par Equation, Paris1 Panthéon Sorbonne, 30/11/2006 repris sur <http://www.companieros.com/equation/blog/?p=113>

xxxvii **Jean de Corbière**, DRH de JM BRUNEAU, interview dans le Journal du Management, 21/11/2006 <http://www.journaldunet.com/management/0611/0611162-interview-jean-de-corbiere.shtml>

xxxviii « Mythes au sujet des personnes handicapées », Conseil du Premier Ministre Canadien sur la condition des personnes handicapées. L'article mentionne quatre études nationales du Département Américain du Travail. <http://www.gnb.ca/0048/DAW/hiring-f.asp>

xxxix « Mythes au sujet des personnes handicapées », Conseil du Premier Ministre Canadien sur la condition des personnes handicapées. L'article mentionne une étude du Bureau of Labor Statistics. <http://www.gnb.ca/0048/DAW/hiring-f.asp>

xl « Mythes au sujet des personnes handicapées », Conseil du Premier Ministre Canadien sur la condition des personnes handicapées. L'article mentionne une étude de la société Américaine DuPont. <http://www.gnb.ca/0048/DAW/hiring-f.asp>

xli **Claire FANJEAU**, « Accès à l'emploi et qualité de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail » Etude Dares n°126, Juin 2007

xlii **Pascal JUNGHANS**, « Les succès relatifs de la Loi de 2005 », La Tribune du 16/11/07

xliii « Mythes au sujet des personnes handicapées », Conseil du Premier Ministre Canadien sur la condition des personnes handicapées. Enquêtes sur la santé et les limitations d'activités et du Réseau des aménagements du lieu de travail au Canada. <http://www.gnb.ca/0048/DAW/hiring-f.asp>

xliv **Emmanuel CONSTANS**, délégué de l'ADAPT, interview dans le Journal du Management du 02/09/2005 <http://www.journaldunet.com/management/0509/050998handicap.shtml>

xlv « Mythes au sujet des personnes handicapées », Conseil du Premier Ministre Canadien sur la condition des personnes handicapées. L'article mentionne une étude de

Diversité du capital humain et performance économique

la Chambre de Commerce Américaine. <http://www.gnb.ca/0048/DAW/hiring-f.asp>

xlvi **Collectif** - Impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise - Etude CCIP - 2005

xlvi **Sophie Landrieux-Kartochain** - Contribution des femmes à la performance: Document d'étude Dares - N°83 - Octobre 2004.

xlvi **Catherine ACHIN, Dominique MEDA et Marie WIERINK** - Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité - DARES - 2005

xlix <http://www.psychos-ressources.com/bibli/femmes-et-hommes.html>

i **Catherine Vidal et Dorothée Benoit-Browaeys** : «Cerveau Sexe et Pouvoir» - Belin - 2005

ii **Anne Chemin** - Le grand entretien de Françoise Héritier - Le Monde - Février 2007

iii **Doreen Kimura** [Human sex differences in cognition: fact, not predicament.](#) Sexualities, Evolution & Gender - 2004

iii **Gallup** Management Journal, The Gender Question : Who's happier on the job: men or women?, 17 juin 2001

liv **Claudine Peretti** - Filles et garçons dans le système éducatif 1984-2004, quelle évolution ? Colloque « De la mixité...à l'égalité dans le système éducatif » - Direction des Etudes pédagogiques 2004

lv **LIXI C., THEULIERE M.** « Les deux tiers de la croissance des effectifs d'étudiants depuis 1990 sont dus aux femmes », DEP, Education et Formation, n°67, mars 2004

lvi **Muhammad Yunus** - Vers un monde sans pauvreté - JC Latès - 1997

lvii Par ailleurs une étude statistique a été réalisée par une femme chercheur à l'ENSAE sur la performance des équipes de RetD en fonction du taux de féminisation

lviii **BOLLINGER Daniel et HOFSTEDE Geert**, Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? Editions d'Organisation. 1987.

lix **ROSENER Judy B.**, "Ways women lead". Harvard Business Review, Nov-Dec : 119-125. 1990.

lx **Alan Fustec et Jacques Fradin** - L'entreprise Neuronale - Editions d'Organisation 2001

Diversité du capital humain et performance économique

- lxi **Témoignages de Roland Vaxelaire directeur qualité et développement durable de Carrefour et de Michel Minne Directeur régional CIC – recueilli par Alan Fustec**
- lxii **Catalyst**, « The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. » 2004. www.catalystwomen.org
- lxiii **Catherine Lelièvre** – Congès parental Enquête Baby’bus Revue Parents et TNS Sofres – Mai 2004
- lxiv **Anonyme** - Travailleurs particuliers – site internet de l’Institut Universitaire de Médecine du Travail de Rennes
- lxv **Annie Batle** Femmes dans l’entreprise, la mixité source d’innovation Transversale Science et culture – 2006 – grit-transversale.org
- lxvi **Anonyme** – Absentéisme au travail : plus d’homme que de femme malades (travaux du chercheur David Gemino publiés à l’origine dans *Occupational and Environmental Medicine*, 2000) – Le nouvel Observateur – Septembre 2004
- lxvii **Collectif** - Impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise - Etude CCIP - 2005
- lxviii **Marie Pierre Janvrin** – Les accidents et leurs victimes - Baromètre Santé Premiers résultats 2000 - Centre Français d’éducation pour la santé – Septembre 2000
- lxix **Mickael Saracino** – absentéisme en entreprise, un handicap réel – mémoire de fin d’étude – ESC Wesford - Grenoble – 2005
Anonyme - Les accidents du travail dans le secteur du nettoyage - comité technique de la prévention du Fonds des accidents du travail – Belgique – 2002
- lxx **Serge DEMAILLY** - Migrations de main-d’œuvre et industrialisation en Méditerranée Éléments sur l’internationalisation du capital à partir du cas de l’industrie automobile– Options méditerranéennes - No 22 – non daté - Atelier Méditerranéen de Prospective
- lxxi **Maryse Tripier** - L’immigration dans la classe ouvrière en France - L’Harmattan, 1990,
- lxxii L’hôpital public, un atout pour la France publication de la fédération Hospitalière Française 2007
- lxxiii L’express du 31 Janvier 2008
- lxxiv **Peter Wrigh et al.** Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation - *The Academy of Management Journal*, 1995
- lxxv **Thomas Kochan** - The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network, 2002, MIT Sloan School of Management

Diversité du capital humain et performance économique

lxxvi

Peter Wrigh et al. Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation - *The Academy of Management Journal*, 1995

lxxvii

Fabrice Cavarretta, Thèse "Composition de l'équipe et variabilité de la performance", Thèse Université de Paris Dauphine, 2008