

Luxe, calme et volupté... rime avec diversité ?

Invitation au voyage à travers les discours des grands groupes hôteliers

Sébastien Point

Professeur des Universités
Ecole de Management Strasbourg

61 avenue de la Forêt Noire – F-67085 Strasbourg cedex
s.point@free.fr
tel. +33 628 0 628 79

Stefan Gröschl

Associate Professor
ESSEC Business School

Avenue Hirsch - BP 50105 – F-95021 Cergy-Pontoise cedex
groeschl@essec.fr
tel. +33 134 43 3630

Résumé

A l'heure où de plus en plus d'entreprises s'inspirent de pratiques nord-américaines concernant le management de la diversité, cette contribution s'interroge sur la promotion de la diversité dans le secteur de l'hôtellerie. Soumis à de nombreuses pressions liées aux changements sociodémographiques et à une forte internationalisation, le secteur hôtelier est particulièrement exposé à la gestion de la diversité. Cependant, rares sont les études académiques se focalisant sur ce secteur d'activité. L'objectif est donc d'analyser comment les plus grands groupes hôteliers répondent à ces pressions *via* leur site Internet. Les prescriptions résultantes de cette étude concernent prioritairement les stratégies de communication possibles sur la diversité :

- Dans une perspective d'employeur attractif, l'entreprise doit communiquer sur la philosophie même de la gestion de la diversité ;
- Dans une perspective de promouvoir un environnement d'inclusion, il est nécessaire de montrer la mobilisation de tous sur cette problématique ;
- Enfin dans une attitude proactive, le discours sur la diversité ne doit pas se restreindre à la description de programmes, mais aussi dévoiler les mesures dites utilisées.

Mots clefs : Diversité, secteur hôtelier, multinationales, communication, Internet.

Luxe, calme et volupté... rime avec diversité ?

Invitation au voyage à travers les discours des grands groupes hôteliers

Introduction

Depuis quelques années, force est de constater que de nombreuses entreprises communiquent – notamment *via* Internet – leurs engagements envers la diversité. Certaines entreprises présentent celle-ci comme un impératif ou une source d'avantage compétitif ; d'autres vont jusqu'à reconnaître une responsabilité sociale et morale en la matière (Singh et Point, 2004). La notion de diversité comprend non seulement des critères sociodémographiques, mais également des dimensions beaucoup moins visibles (Litvin, 1997) pour intégrer aujourd'hui les réseaux, la performance individuelle ou encore la rémunération (Harrison et Klein, 2007). *In toto*, le terme peut renvoyer jusqu'à une trentaine de dimensions (Point et Singh, 2003). Les pressions législatives, sociales ou même médiatiques amènent ainsi les entreprises à communiquer leur politique et leurs pratiques sur la diversité.

Le management de la diversité est souvent présenté comme une réponse efficace aux défis inhérents à une diversification de la main-d'œuvre issue de changements démographiques importants (Liff, 1999 ; Thomas et Ely, 1996). Un secteur particulièrement touché par ces changements est celui de l'hôtellerie. En effet, de multiples pressions pèsent sur ce secteur compte tenu de la proportion élevée de minorités¹ comme les immigrés, les femmes, les jeunes salariés ou encore la présence d'une main-d'œuvre peu qualifiée et travaillant à mi-temps (Mullins, 1992). Or, malgré l'importance de cette problématique, très peu de recherches académiques se sont concentrées sur le management de la diversité dans le secteur hôtelier, exception faite de quelques travaux sur une ou deux dimensions inhérentes au concept même de diversité : l'âge (Gusoy, Maier et Chi, 2008), le handicap (Gröschl, 2007), les immigrés (Baum et al., 2007) ou encore la culture (Gröschl et Doherty 2006 ; Devine et al. 2007 ; Testa, 2007) ; les rares travaux sur la diversité font état d'un certain potentiel (Iverson, 2000 ; Maxwell *et al.*, 2003) mais d'une déception dans la mise en œuvre des pratiques (Gröschl et Doherty, 1999). De plus, tous ces travaux restent confinés à une région

¹ Par minorité, il faut comprendre ici tout groupe possédant un accès limité aux ressources, statut et pouvoir au sein d'une organisation. On parle ainsi de minorité d'accès aux ressources, statut et pouvoir.

géographique bien déterminée et par conséquent menée à une petite échelle. Ainsi, notre analyse est d'une toute autre envergure, en s'intéressant aux multiples dimensions inhérentes au concept de diversité, et en se focalisant sur les plus grands groupes hôteliers internationaux. Etant donné que les entreprises sont de plus en plus enclines à publier des discours sur la diversité *via* Internet pour faire part de leurs efforts en la matière (Point et Singh, 2003), comment les grands groupes hôteliers communiquent-ils sur le sujet ? Comment répondent-ils à ces pressions autour de la diversité ? Quelles informations sont ainsi révélées ? Quels arguments en faveur de la diversité sont mis en exergue ?

Dans un premier temps, nous présentons les enjeux liés à la diversité dans le secteur hôtelier. Il s'agit d'abord de recenser les pressions existantes, puis de considérer Internet comme un levier pour répondre à ces pressions. Ensuite, nous explorons et discutons les quatre grandes stratégies des grands groupes hôteliers pour promouvoir la diversité. En guise de conclusion, des recommandations sont élaborées à l'intention des praticiens, les limites de notre travail sont avancées et des voies possibles de recherche future sont également exposées.

1. Prendre en compte la diversité dans le secteur hôtelier : enjeux et perspectives

Les changements sociodémographiques conduisent à des défis importants pour la gestion des ressources humaines. Le secteur hôtelier ne déroge pas à la règle : la diversité touche l'ensemble des grands groupes, que ceux-ci soient généralistes (Accor), présents sur un segment haut de gamme (Hilton Hotels, Marriott International, Starwood Hotels & Resorts, ...) ou sur plusieurs segments (InterContinental Hotels Group, Choice Hotels...). Si la diversification internationale constitue un impératif pour le secteur de l'hôtellerie (Teare et Olson, 1996), ce dernier a traditionnellement privilégié une main-d'œuvre culturellement diversifiée (Christensen-Hughes, 1992). Cependant, la majorité des travailleurs immigrés, en comparaison des travailleurs locaux, sont moins bien payés ; malgré les années passées dans les mêmes établissements, ils restent également à des niveaux de qualification très bas (ILO, 2001).

1.1. Les pressions autour de la diversité dans le secteur hôtelier

Mise à part l'internationalisation, les défis majeurs liés à la diversité s'articulent autour des changements démographiques. Il s'agit d'un secteur en pénurie de main-d'œuvre, où le travail est généralement qualifié d'« intensif » (Teare et Olson, 1996) ; à titre comparatif, le nombre d'heures travaillées par les intérimaires y est bien plus élevé que dans d'autres secteurs (Walsh et Deery, 1999). Les conditions de travail (horaires décalés, activités saisonnières et fluctuantes...) en font un secteur très exigeant sur le plan social (ILO, 2008). Les compétences demandées sont nombreuses et variées, mais ne demandent pas de qualifications pointues, hormis à quelques postes précis. Par conséquent, entrer dans la profession est plus facile pour les jeunes que dans tout autre secteur ; les différences entre générations se font particulièrement sentir (Gursoy, Maier et Chi, 2008).

En théorie, le management de la diversité peut fournir un réservoir de talents, enrichir l'environnement de travail et permettre de mieux satisfaire des clients très divers. Tels sont les arguments relevant du *business case*² (Robinson et Dechant, 1997 ; Singh et Point, 2004). Cependant, deux études menées dans le secteur hôtelier indiquent que la mise en place de politiques de management de la diversité n'est pas stimulée par le *business case*, mais plutôt motivée par des principes de responsabilité sociale et d'égalité des chances (Gröschl et Doherty 1999 ; Holcomb *et al.*, 2007). En pratique, la diversité peut *a contrario* constituer une contrainte tant il est parfois difficile de surmonter des obstacles majeurs inhérents à la gestion de ces différences (Christensen-Hughes, 1992 ; Devine *et al.* 2007).

Dans le secteur de l'hôtellerie, la diversité complexifie aussi le rapport à la clientèle : il devient de plus en plus difficile de répondre aux besoins différenciés d'une demande éclectique. Elle concerne de nombreuses dimensions, mais principalement l'internationalisation, le handicap et les seniors :

- Par la multiplication des billets d'avion à bas prix, et le développement des lignes aériennes court et moyen courrier, la diversité culturelle des clients s'est particulièrement accrue.

² Le *Business Case* de la diversité signifie mettre en avant la recherche de la performance plutôt que des considérations légales et/ou éthiques. La promotion de la diversité se fait alors par toutes sortes d'arguments économiques (améliorer l'image de l'entreprise, la qualité de service, le capital humain, éviter la pénurie de talents, mieux répondre aux attentes des clients, ouvrir des marchés potentiels, développer la créativité et l'innovation, etc.).

- Les hôtels doivent s'adapter aux personnes à handicap, en fournissant les formations adéquates pour le personnel (Lazarus et Kaufman, 1988) ou en modifiant la structure de leurs établissements : en France, ces derniers ont d'ailleurs pour obligation, d'ici 2015, d'être accessibles aux personnes à handicap³.
- Contrairement aux autres secteurs du tourisme, les grands groupes hôteliers n'ont pas réellement porté une attention particulière au marché des seniors (Marvel, 1999). En décalage avec le nouveau poids économique de ces derniers (Dychtwald, 1997), les hôteliers cherchent à combler leur retard sur ce marché.

Toutes ces pressions se répercutent sur le management de la diversité de la main d'œuvre, perçu comme un levier pour améliorer la qualité de service ainsi proposée (Maxwell *et al.* 2000). Promouvoir l'embauche de minorités signale ainsi une certaine éthique de la part de l'employeur et crée une image particulièrement positive de l'entreprise. Les sites Internet constituent alors des outils de communications privilégiés pour communiquer sur cet engagement envers la diversité (Singh et Point, 2004).

1.2. Internet, un levier pour promouvoir la diversité

Au-delà de servir à communiquer valeurs et politiques organisationnelles, les sites Internet mettent en exergue l'engagement social de l'employeur et ses pratiques éthiques (Winter et al. 2003 ; Holcomb et al., 2007). Les entreprises semblent conscientes de l'importance d'Internet dans la perspective de construire une bonne réputation (Campbell et Beck, 2004). Perçu comme un vecteur important à communiquer aux parties prenantes, le discours sur la diversité reste pourtant en retrait sur les sites Internet des grands groupes européens (Point et Singh, 2003). Dans une étude analogue à la nôtre, mais non spécifique à la diversité, Holcomb et al. (2007) soulignent qu'une petite moitié des grands groupes hôteliers mentionnent leur politique de diversité ; soucieux de promouvoir une responsabilité sociale, une grande partie de ces entreprises intègre la responsabilité sociale dans leurs valeurs.

Par conséquent, la promotion de la diversité semble plutôt rester bénéfique à l'image de l'entreprise : la diversité y est généralement plutôt présentée à l'avantage de l'employeur, et

³ A noter que ces exigences de rendre les chambres accessibles ne sont pas identiques selon le classement par étoile et la taille de l'établissement (en nombre de chambres total).

non comme un univers d'inclusion pour le salarié (Kirby et Harter, 2003). Les candidats, les clients, les franchisés potentiels ou encore les actionnaires sont autant de parties prenantes susceptibles d'être associées à cette image positive de la diversité dans l'entreprise. Sans compter que la diversité fait aussi partie des critères de *rating* en matière de responsabilité sociale : la présence des femmes, des personnes à handicap ou encore de couleur dans l'entreprise sont autant de critères pris en compte et qui *in fine* amènent les entreprises à communiquer sur cette dimension.

Nous avons vu que le secteur de l'hôtellerie était sensible aux changements sociodémographiques, et particulièrement concerné par la promotion de la diversité. Les arguments sont, en théorie, nombreux : responsabilité sociale, image employeur, réputation de l'entreprise... Cette promotion peut se réaliser *via* Internet et concerner non seulement les salariés, mais l'ensemble des parties prenantes. Dans quelle mesure les sites Internet des grands groupes hôteliers tentent de répondre à ces pressions concernant la diversité ?

2. Procédé méthodologique

Les entreprises de notre échantillon ont été sélectionnées en fonction de leur taille, sur la base du nombre de chambres que possède le groupe. Notre objectif étant effectivement de choisir les plus grands groupes hôteliers, étant plus à même de promouvoir la gestion de la diversité sur leur site internet. Notre analyse porte ainsi sur 31 groupes hôteliers, disposant d'au moins 14000 chambres à travers le monde. Tous ces groupes disposent d'un site internet en anglais, langue de base pour comparer ces groupes de 12 nationalités différentes⁴. L'annexe 1 donne le détail de notre échantillon, qui regroupe plus de 140 marques à travers le monde. *In fine*, notre échantillon comporte des groupes de taille différente (de 14000 à plus de 550000 chambres). La moitié de notre échantillon comporte des groupes dont le siège social est situé aux Etats-Unis (qui dominent le secteur par rapport à l'Europe et l'Asie).

Durant l'été 2008, nous avons parcourus les sites internet de ces grands groupes hôteliers à la recherche d'informations sur la diversité, nous aidant également des moteurs de recherche disponibles sur les sites de ces entreprises le cas échéant. Nous avons toutefois limité le

⁴ L'anglais étant notre langue de travail, les exemples proposés pour illustration dans cet article ont été traduits par nos soins.

recueil des informations aux seuls sites internet, la nature et le nombre documents attachés à télécharger (rapports, newsletter) variant selon les sites considérés. Nous avons de suite noté des grandes différences sur la propension à communiquer des informations sur la diversité : les sites des groupes hôteliers annoncés comme pionniers en la matière (Accor, Intercontinental, Carlson, Hilton, Marriott, Starwood or Wyndham) fournissent de nombreuses informations, contrastant avec d'autres sites occultant complètement le sujet.

Les textes sur la diversité ont été importés sur un fichier de type « word » pour être ensuite exploitées par le logiciel NIVO 8.0 afin de procéder à une analyse qualitative. La méthode de codage s'apparente à un processus de « dimensionnalisation » (Strauss et Corbin, 1998). A savoir dans un premier temps, la revue de la littérature a permis d'élaborer la structure générale dans notre codage. Le « squelette » de notre analyse se fonde sur trois codes de base : ce qui se rapporte à la diversité, à qui se destinent les messages sur la diversité et le lieu où se trouvent ces messages sur le site du groupe étudié. Cette première ossature nous a permis de procéder à une analyse thématique, qui reste un processus adéquat pour les bases de notre analyse (Boyatsis, 1998). La nature subjective de l'attribution de code nous a conduits à procéder à un second codage, la méthode d'inter-codage entre chercheurs n'étant pas pertinente pour ce type de démarche (Point et Voynet Fourboul, 2006). Un dernier procédé de codage a ensuite été mis en place pour décliner chacune des catégories en propriété puis en dimension (Strauss et Corbin, 1998). Par exemple, la catégorie « diversité » possède la propriété « type », qui elle-même se réfère à la dimension « visible » : en d'autres termes, le type de diversité rencontré peut se décliner selon un continuum plus ou moins visible (de l'âge aux croyances des individus). A l'issue de cette seconde étape, nous avons abouti à une centaine de codes. Les principaux nœuds identifiés à l'issue d'un codage sélectif concernent les deux catégories suivantes : les « dimensions de la diversité » et « l'engagement envers la diversité ».

3. Diverses stratégies pour promouvoir la diversité

Seule la moitié des sites Internet de notre échantillon proposent des informations sur la gestion de la diversité. Sur les 31 groupes initiaux, 15 tendent à promouvoir la diversité via leur site Internet (cf. annexe 1). Nous ainsi avons noté des grandes différences sur la propension à communiquer ces informations: les sites Internet des leaders du secteur (Accor,

Carlson, Choice, Hilton, Hyatt, Intercontinental, Marriott, Starwood or Wyndham) contrastent avec les autres sites occultant complètement le sujet (cf. figure 1). Ce sont également ces entreprises qui proposent le discours le plus varié (cf. figure 2).

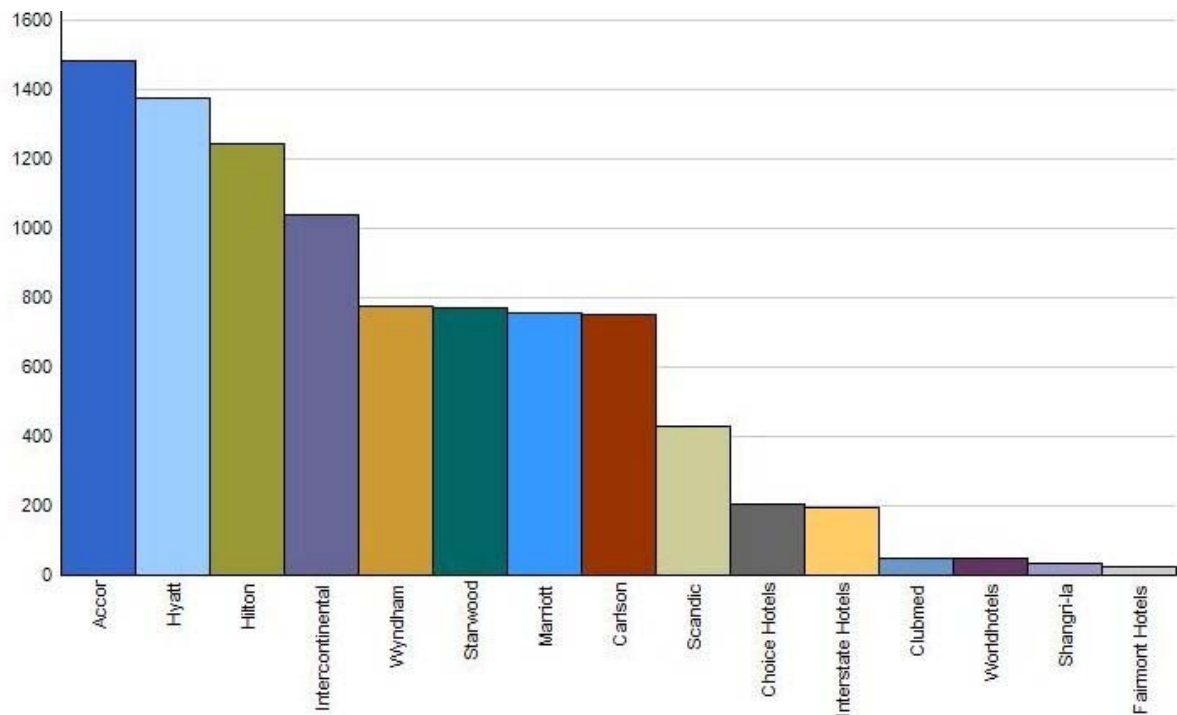


Figure 1 : importance (en nombre de mots) du discours sur la diversité par entreprise

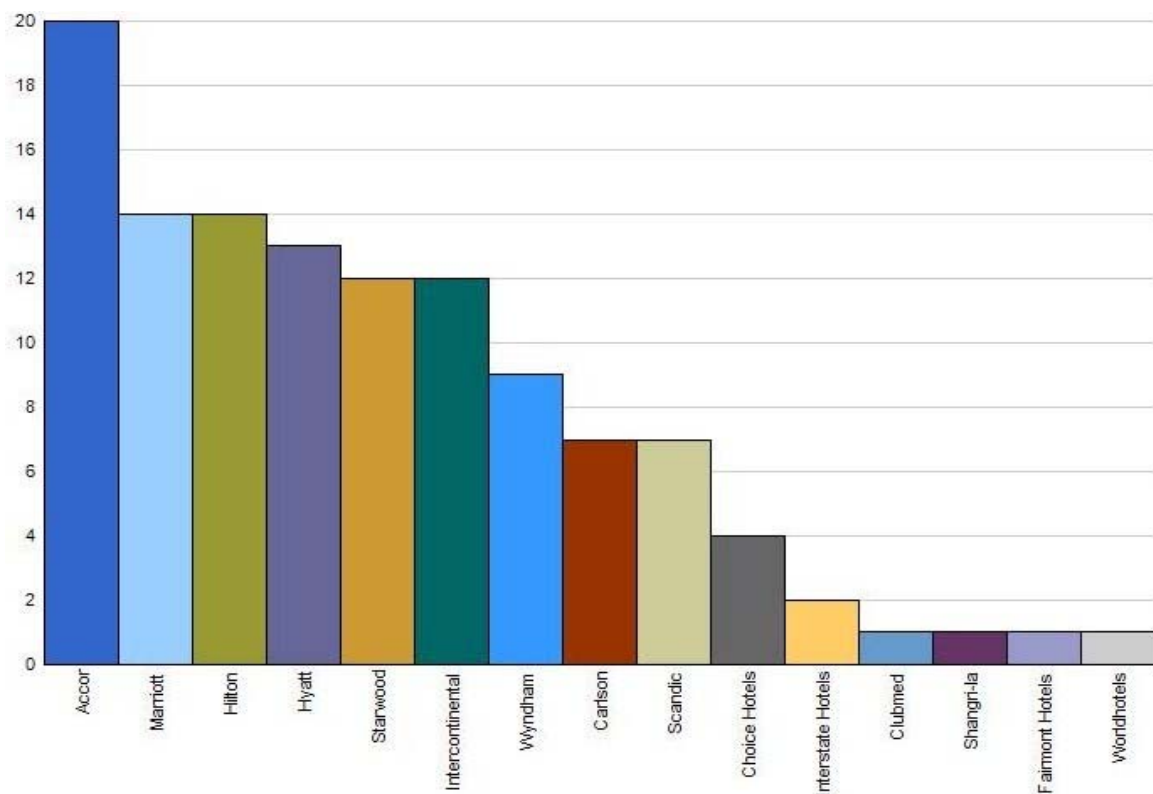


Figure 2 : nombre de codes associés au discours sur la diversité par entreprise

Nous avons recensé quatre grandes stratégies de communication sur 1) la manière de présenter la diversité, 2) les audiences auxquelles elle s'applique, 3) les motivations qu'elle suscite et 4) les actions et résultats qu'elle engendre.

3.1. La diversité dans toutes ses dimensions

Si le secteur de l'hôtellerie reste caractéristique d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée, les grands groupes tendent à promouvoir l'ethnie, mais également le genre et le handicap. A noter que la moitié des entreprises évoquant la diversité sur leur site Internet se réfère également à l'orientation sexuelle, une dimension peu mise en exergue par les grandes entreprises tous secteurs confondus (Point et Singh, 2003). Les grands groupes hôteliers renvoient également à des dimensions variées (par ordre d'occurrence) comme le langage, la culture, l'âge, la race, la couleur, l'expérience, les opinions/idées ou encore la localisation géographique.

Accor propose sans doute la définition la plus couramment rencontrée. L'entreprise adopte un point de vue individuel, se focalisant sur les caractéristiques des individus. Dans une multiplication des critères, le groupe Intercontinental n'énonce pas moins d'une douzaine de motifs non discriminatoires. Contrairement au groupe Accor, l'entreprise insiste sur la politique d'égalité des chances et de non discrimination, et adopte une perspective différente de la diversité (Thomas et Ely, 1996). A noter que des critères moins usités dans d'autres secteurs d'activité (Point et Singh, 2003) sont mis en exergue, comme le statut marital, la grossesse ou encore le nombre d'heures travaillées. Nous avons enfin particulièrement apprécié la définition du groupe Carlson mettant en exergue le concept d'inclusion ; celui-ci souligne la spécificité de chacun des individus, par essence au cœur même de la notion de diversité au sens biologique du terme (Litvin, 1997). L'entreprise adopte ainsi un niveau d'analyse organisationnel (et non plus individuel) insistant sur la culture d'entreprise comme levier d'inclusion pour les salariés.

« Les 16000 salariés d'Accor North America représentent des âges, ethnies, structures familiales, habilités, genre, races, religions, orientations sexuelles, anciennetés et styles de vie différents. Nous

parlons beaucoup de langues, venons de multiples cultures et comprenons diverses éducations. Et sur le plan de l'expérience, notre diversité comprend toutes les facettes de l'imagination et de l'innovation. » Accor

« Carlson est engagé dans un environnement d'inclusion qui reflète les salariés, les clients et les communautés que nous servons. La diversité et l'inclusion se réfèrent non seulement aux ethnies et au genre, mais à toutes les dimensions qui nous conduisent à être unique. Celles-ci incluent l'âge, l'orientation sexuelle, et les diverses expériences. » Carlson

« La politique de IHG s'assure d'être non-discriminatoire selon le genre, la statut marital, la grossesse, l'orientation sexuelle, la couleur, la religion, la race, la nationalité, l'origine ethnique, le handicap, les horaires travaillés ou l'âge, et une égalité des chances devrait être donnée à tout salarié, traité avec respect au travail. La politique du groupe condamne le harcèlement et la victimisation. » Intercontinental

3.2. Les parties prenantes concernées

La place de ces discours sur la diversité sur Internet donne des indications sur les parties prenantes potentiellement destinataires de ces messages : promouvoir la diversité dans les pages dédiées à la responsabilité sociale n'a pas la même signification que de placer ces informations au niveau des ressources humaines. Or, les grands groupes hôteliers tendent à se situer dans le second cas, faisant prioritairement de la diversité un levier d'attraction des ressources humaines. En effet, rares sont les entreprises reliant cette problématique à la responsabilité sociale de l'entreprise (Accor, Carlson, InterContinental, Shangri-la), pourtant une des premières motivations à considérer la diversité dans ce secteur (Gröschl et Doherty, 1999).

Des informations sont généralement incluses dans la présentation générale du groupe, les entreprises ciblant une audience la plus large possible. Par conséquent, si les salariés (actuels et/ou potentiels) sont *a priori* les premiers concernés (tous les sites reliant la diversité à leur main d'œuvre), ce ne sont pas les seules parties prenantes visées par la gestion de la diversité : les clients, mais également les fournisseurs et les franchisés sont mis en exergue dans ces sites Internet.

Huit entreprises (toutes américaines) mettent en exergue la diversité des fournisseurs⁵ (Filiales US d'Accor, Carlson, Choice, Hilton, Intercontinental, Marriott, Starwood, Wyndham). Dans les autres secteurs, cette mention se fait pourtant rare (Point et Singh, 2003). Cette diversité permet à l'entreprise de valoriser son image et peut devenir à terme un véritable argument concurrentiel pour augmenter ses parts de marché, en créant par exemple un tissu industriel de proximité, plus réactif et/ou innovant. Elle peut aussi permettre aux hôtels de bénéficier de nouvelles perspectives ou idées provenant de fournisseurs d'horizons divers. Pourtant, les informations recensées sur Internet restent très descriptives : seule l'existence de programmes est évoquée (Accor, Choice, Hilton, Intercontinental, Marriott, Starwood, Wyndham). A noter également que cette promotion de la diversité des fournisseurs est axée sur les personnes, se fondant sur des critères sociodémographiques (minorités) et non sur des critères de localisation (zone urbaine sensible) ou encore des entreprises d'insertion.

Quelques grands groupes hôteliers valorisent leur engagement à créer la diversité au sein de leurs franchisés (Accor, Choice, Hilton, Marriott, Wyndham). Il s'agit ainsi de faciliter l'accès à la propriété pour les individus issus des minorités⁶ pour, *in fine*, tenter de refléter le marché local. Des programmes comme celui d'Accor (*Pinnacle Program*) sont mis en place pour aider les futurs franchisés dans toutes les étapes du processus de la franchise. Si tous les nouveaux franchisés rencontrent de nombreux obstacles, les barrières sont encore plus nombreuses lorsqu'ils sont issus de diverses minorités. Les grands groupes hôteliers, d'après leurs discours, semblent convaincus que les efforts de diversité dans la mise en place de leurs franchises fait à part entière partie de leur succès.

Certains critères liés à la diversité semblent spécifiques à certaines parties prenantes, hormis l'origine ethnique ou le handicap qui renvoient aussi bien aux salariés, aux clients, aux fournisseurs et aux franchisés. La diversité culturelle est commune aux salariés et aux clients ; le genre et l'orientation sexuelle sont communs aux salariés, aux franchisés et aux fournisseurs. Toutefois, bon nombre de dimensions restent uniquement associées aux salariés, comme l'âge, la couleur, le langage ou encore l'expérience (voir tableau 1).

⁵ Aux Etats-Unis, cette démarche de diversité des fournisseurs est particulièrement formalisée via le National Minority Supplier Development Council (NMSDC), un organisme intermédiaire entre les entreprises et les fournisseurs issus des minorités (<http://nmsdc.org/>, accès le 23/02/2009).

⁶ Par exemple, le *Women's Business Alliance* aide les femmes entrepreneures dans leur démarche en créant des séminaires et un véritable réseau de femmes entrepreneures.

	Customers	Employees	Shareholders	Suppliers
Age	0	4	0	0
Backgrounds	2	4	0	0
Couleurs	0	3	0	0
Croyances	0	1	0	0
Culture	2	5	0	0
Education	0	1	0	0
Enceinte	0	1	0	0
Etat civil	0	2	0	0
Ethnie	2	3	0	4
Expérience	0	4	0	0
Genre	0	7	1	4
Handicap	4	5	0	3
Langage	0	5	0	0
Nationalité	0	2	0	0
Opinions	1	4	0	0
Orientation sexuelle	1	6	0	2
Pays d'origine	0	2	0	0
Race	0	4	0	0
Religion	0	2	0	0
Transexuel	0	1	0	1

Tableau 1 : les dimensions de la diversité évoquées par partie prenante

3.3. Le business case en milieu hôtelier

Sans véritable « *business case* » - c'est-à-dire des arguments liés à l'intérêt économique et stratégique de l'entreprise - la politique de diversité peut apparaître sans fondements. Si quelques sites Internet y font référence, rares sont les propos valorisant la diversité comme un véritable avantage compétitif (ou clef de succès) pour l'entreprise. Seules sept entreprises vont en ce sens (Accor, Carlson, Choice, Hilton, Marriott, Starwood, Wyndham) et cela converge vers des résultats d'études antérieures (Singh et Point, 2004). Spécifique à un secteur relevant des services, la diversité devrait être systématiquement présentée comme un levier pour mieux servir les clients. Or, seules cinq entreprises relèvent cet argument (Carlson, Hilton, Intercontinental, Starwood, Wyndham). Enfin, trois entreprises mettent en exergue en argument véritablement propre au management de la diversité (au sens de Thomas et Ely, 1996) : enrichir la créativité (Carlson, Choice, Wyndham).

Promouvoir la diversité comme un avantage compétitif

« Bien au-delà de la fierté de cette reconnaissance, nous croyons que la diversité accroît notre compétitivité et renforce la valeur de notre entreprise. » Hilton

« Nous nous nourrissons de ces différences qui donnent à notre entreprise sa force et sa compétitivité très incisive. » Marriott

Promouvoir la diversité comme un levier pour mieux servir les clients

« En continuant à accroître notre prise de conscience envers la diversité, nous sommes capables de reconnaître et de servir les besoins uniques de nos salariés, de nos clients et de nos partenaires. Les différences encouragent le dialogue, stimulent les idées et repoussent les frontières, aux sens littéral et figuré du terme. » Carlson

« Notre engagement envers le développement d'un programme de diversité nous permet de répondre aux attentes de nos salariés, de tenir notre promesse de délivrer un service excellent et d'encourager une meilleure contrepartie pour nos actionnaires. » Intercontinental

Promouvoir la diversité comme un levier de créativité

« Les différentes perspectives que nos associés nous offrent, stimulent notre innovation et notre créativité afin de maintenir un avantage compétitif. » Choice

« Grâce à cette diversité de points de vues, nous délivrons des résultats sans précédent en satisfaisant au mieux tous nos clients avec un niveau supérieur d'innovation et de service ». Starwood

La plupart des sites visités font de la diversité un objectif en soi et une véritable mission pour l'entreprise (Accor, Carlson, Hilton, Hyatt, Intercontinental, Marriott, Scandic, Starwood, Wyndham). Sept entreprises énoncent clairement « être engagées » envers la diversité (Accor, Carlson, Hyatt, Intercontinental, Marriott, Shangri-la et Starwood). Ces entreprises mettent à profit diverses techniques pour valoriser leur engagement. Cinq d'entre elles présentent même la diversité comme « un impératif dans le monde des affaires » (Accor, Carlson, Intercontinental, Marriott, Starwood). Et enfin, quatre disent « encourager la diversité » (Intercontinental, Marriott, Starwood, Wyndham). Compte tenu de l'enthousiasme affiché par ces entreprises et des pressions auxquelles elles font face actuellement, les sites Internet des grands groupes hôteliers ne reflètent pas cet attachement au management de la diversité

Comment valoriser son engagement envers la diversité ?

Pour faire valoir un véritable engagement envers la diversité et se distinguer des concurrents :

- Certaines entreprises valorisent leurs pratiques en soulignant les préoccupations anciennes du groupe en la matière (Carlson, Marriott, Starwood).

- D'autres font intervenir les dirigeants sur le sujet ; le poids du discours sera plus important si les dirigeants s'engagent personnellement à promouvoir la diversité.
- D'autres encore mettent en exergue des structures spécifiques existantes sur la diversité comme un manager ou un comité de la diversité (Accor, Carlson, Hilton, Hyatt, InterContinental, Marriott, Scandic, Starwood, Wyndham).
- Certaines de ces entreprises mettent aussi en exergue les prix et autres distinctions obtenus pour souligner à la fois un engagement remarquable... et remarqué (Hilton, Hyatt, Marriott).
- Enfin, l'intégration de la diversité dans les valeurs du groupe – et dans la culture organisationnelle – témoigne d'une prise en considération de la diversité dans les plus hautes sphères de l'entreprise. La quasi-totalité des entreprises sensibles à la promotion de la diversité *via* leur site Internet ancrent la diversité dans les valeurs du groupe, et *de facto*, dans la culture organisationnelle, sans toutefois promouvoir un véritable lieu d'inclusion.

3.4. Actions et résultats envers la diversité

En théorie, les sites Internet pourraient servir à rendre compte des actions – et de leurs résultats – concernant le management de la diversité. Or, sur ce registre, les révélations des grands groupes hôteliers sont assez pauvres. Les actions privilégiées s'orientent autour de programmes et de formations divers sur la sensibilité à la diversité ou encore sur des aspects plus précis comme la balance vie privée/vie professionnelle (Carlson), le multiculturalisme (Choice), le handicap (Hilton, Scandic) ou les langues (Starwood). Cependant, les programmes et formations sont décrites très succinctement et le lecteur aimerait sans doute avoir davantage d'informations. Et le plus décevant reste au niveau des résultats issus de ces efforts envers le management de la diversité. Seuls six groupes relèvent de progrès accomplis en la matière mais leurs déclarations restent très limitées. Les chiffres (quand ils sont exposés) restent confinés à une seule dimension (Accor, Starwood). Dans l'absolu, ces chiffres ne signifient rien, car aucune indication n'est donnée sur cette diversité aux niveaux opérationnels ou managériaux. En l'occurrence, il serait intéressant de connaître les rôles et les responsabilités de ces personnes à handicap ou de couleur. De plus, la diversité est souvent « quantifiée » sous la seule dimension de l'internationalisation (langue, présence dans les pays, etc.) alors que ces dimensions demeurent inéluctables dans le secteur hôtelier (Intercontinental, Marriott). Le management de la diversité semble impacter le taux de rotation du personnel chez Choice Hotels, sans pourtant nous livrer les véritables chiffres en la matière. Il serait d'ailleurs intéressant de savoir comment l'entreprise fait le lien entre ce

taux de rotation et la gestion de la diversité. Enfin, chez Hilton, la diversité semble être présente au plus haut niveau dans l'entreprise (brisant le plafond de verre)... même si d'après nos investigations, le comité exécutif du groupe est loin d'en être une illustration : deux femmes sur quatorze membres et aucune personne de couleur.

« 61 personnes à handicap ont intégré nos équipes Accor cette année. » Accor

« Le turnover est l'un des plus faibles en comparaison des entreprises de notre taille. » Choice

« Près de la moitié des postes du management sont occupés par des minorités et des femmes. » Hilton

« IHG est très divers : pas moins de 47 langues sont parlées par les personnes travaillant dans le groupe. » Intercontinental

« Notre engagement envers la diversité est illustré par nos salariés. Les associés de Marriott représentent une douzaine de nations, parlent plus de 50 langues travaillent sous la bannière de Marriott dans plus de 67 pays et territoires à travers le monde. » Marriott

« 53% de nos associés actuels sont de couleur ». Starwood

Deux seules entreprises (Hilton et Starwood) évoquent une mesure relative à la diversité. La problématique de la mesure par rapport à la diversité reste un sujet sur le devant de la scène. Outre l'existence du programme, peu de détails sont dévoilés, sans doute par crainte de ne pas rendre public ces critères *in extenso*. Dans une période économiquement difficile comme actuellement, le soutien des dirigeants est inévitable pour développer et financer des séries de programmes sur la diversité où le retour sur investissement est très difficile à mesurer.

« Chaque année, le management de tous nos hôtels a des objectifs de performance spécifiques écrits pour mesurer la performance en matière de diversité. (...) Une série d'objectifs de performance ont été établis pour tous les salariés du groupe afin de mesurer annuellement la performance en matière de diversité. (...) Les mesures de nos performances en matière de diversité sont liées aux calculs de bonus annuels pour le management. » Hilton

« En continuant à introduire des mesures, comme relier la rémunération à l'atteinte des objectifs en matière de diversité, et de clarifier ses objectifs pour chaque département, nous sommes entrain de faire de la diversité une part inconsciente de notre business de tous les jours, à tous les endroits et pour tout le monde. » Starwood

Conclusion

Concernant le management de la diversité, très peu de travaux se sont intéressés au secteur hôtelier. Dans l'objectif de pallier ce manque, cette contribution complète les travaux de Holcomb *et al.* (2007) sur la responsabilité sociale et travaux antérieurs autour de la promotion de la diversité sur Internet (Kirby et Harter, 2003 ; Point et Singh, 2003 ; Singh et Point, 2004). Elle complète aussi les rares travaux recensés sur le sujet dans ce secteur (Gröschl et Doherty, 1999 ; Iverson, 2000 ; Maxwell *et al.*, 2003). En dépit de nombreuses pressions autour de la diversité, les informations dévoilées sur les sites Internet des grands groupes hôteliers restent décevantes : seule la moitié des plus grands groupes tendent à promouvoir la diversité, à l'instar des leaders du secteur comme Accor, Marriott, Choice, Hilton, Hyatt, Starwood ou encore Wyndham ; aussi, l'absence d'information signifie que la diversité ne mérite pas une attention particulière sur Internet, soit parce que l'entreprise est déjà largement réputée dans le domaine, soit parce que cette problématique n'est pas suffisamment valorisée pour être promue.

Pour les leaders du secteur, la diversité constitue un impératif dans le monde des affaires. Quelques groupes cherchent encore à promouvoir un discours de justice sociale et en même temps la diversité, recherchant un « compromis » entre deux discours (Liff, 1999). La problématique est toutefois bien identifiée par parties prenantes : les salariés et les clients ne sont pas les seuls concernés par la diversité qui est présentée comme un catalyseur de programmes à l'attention également des fournisseurs et/ou des franchisés. Néanmoins ce discours n'est pas suffisant à nos yeux, car des interrogations subsistent : si des efforts sont notables envers les différentes minorités en matière de recrutement, les évolutions de carrière semblent très limitées pour les minorités (Devine *et al.*, 2007 ; ILO, 2001) : aucune indication n'est d'ailleurs faite en ce sens. Très peu de fait et de résultats sont finalement relayés sur Internet. Aucune mesure n'est fournie malgré la description de construits plus ou moins élaborés sur le sujet ; il est vrai que le bénéfice de la diversité reste difficile à mesurer.

La portée de ce travail est également managériale. Il est en effet aujourd'hui indispensable de porter une attention particulière sur ces stratégies de promotion de la diversité. Nos recommandations ne se restreignent d'ailleurs pas au seul secteur hôtelier pour également intéresser d'autres secteurs :

- Dans une stratégie d'employeur attractif, l'entreprise doit promouvoir cette diversité en communiquant sur la philosophie de l'entreprise autour de cette problématique ; la manière d'aborder la diversité est également unique et différente pour chaque entreprise. Il est nécessaire de renseigner sur ce que signifie la diversité pour l'entreprise, sur les motivations ou encore les objectifs à mener cette politique de diversité. C'est sur la base de cette ligne de conduite que des entreprises comme IBM ou L'Oréal ont réussi à promouvoir la diversité.
- Nous avons noté des efforts pour promouvoir la diversité au cœur de la dimension stratégique de l'entreprise, *via* un discours relayé par les dirigeants, la mise en place de structures formelles dédiées à la diversité, ou encore la culture organisationnelle : la volonté est ainsi de promouvoir un environnement d'inclusion, et de s'éloigner d'une approche plus défensive (de non discrimination ou d'égalité des chances) pour privilégier une attitude beaucoup plus proactive. Il est important de communiquer non seulement sur ce qui a été réalisé, mais également sur ce qu'il reste à faire...
- Au-delà de décrire les programmes financés par les entreprises pour aider les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, franchisés...) issus des minorités, il est important d'appuyer le discours sur des résultats ou des mesures que les grands groupes hôteliers disent exploiter... sans pour autant plus nous informer. Preuve que nos résultats confirment que la mesure de la diversité reste le défi actuel que les entreprises s'attachent à résoudre.

La première limite de ce travail concerne notre objet même de recherche, à savoir le discours des entreprises sur la diversité. Il est évident que le management de la diversité ne peut être restreinte à la seule dimension discursive ; cela appelle à d'autres travaux futurs, dans ce même secteur, sur les pratiques ou (ré)actions envers la diversité. La portée de notre analyse est aussi limitée par le peu d'entreprises hôtelières divulguant des informations à propos de la diversité sur leur site internet. Mais ces premiers résultats amènent d'autres investigations sur des entreprises appartenant à des secteurs proches et sensibles aux mêmes contraintes comme le tourisme.

En considérant les plus grands groupes hôteliers, d'autres limites sont inhérentes à notre échantillon : ce sont généralement des pionniers dans la gestion de la diversité. Toute généralisation de nos résultats est impossible. De plus, la moitié de ces entreprises est de nationalité américaine, réputée pour une attitude proactive sur la gestion de la diversité. Les

pressions ne sont pas toujours identiques entre les entreprises nord-américaines et celles du vieux continent. Notre objet de recherche nous conduit à souligner également d'autres limites : le contenu des sites étant fréquemment mis à jour, notre étude ne relate que d'une « photographie » datée à fin 2007. En nous focalisant que sur ce qui est réellement communiqué sur Internet, et nous n'avons pas cherché à vérifier les informations, ni croisé celle-ci avec les pratiques et politiques des entreprises en la matière.

L'objectif était d'analyser la manière de promouvoir la diversité *via* Internet. Les recherches futures gagneraient à élargir notre échantillon pour se focaliser sur des groupes hôteliers de taille plus modeste. Un rapprochement pourrait également être réalisé entre la manière de promouvoir la diversité (ce qui est affiché par les entreprises) et les politiques réellement mises en place par ces dernières. L'absence de tout discours sur la diversité parmi des grands groupes hôteliers mérite aussi de plus amples investigations, à l'heure où de plus en plus d'organisations prennent conscience des bénéfices liés au management et à la promotion de la diversité.

Bibliographie

Baum Tom, Eli Dutton, Shamim Karimi, Jithendran Kokkranikal, Frances Devine et Niamh Hearn, 2007, Cultural diversity in hospitality work, *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 14, n° 3, p. 229-239.

Boyatzis Richard, 1998, *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Campbell David et Cornelia Beck, 2004, Answering allegations: the use of the corporate website for restorative ethical and social disclosure, *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, n° 2/3, p. 100-117.

Christensen-Hughes Julia, 1992, Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, n° 2, p. 78-87.

Devine Frances, Tom Baum, Niamh Hearn et Adrian Devine, 2007, Cultural diversity in hospitality work: the Northern Ireland experience, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 2, p. 333-349.

Dychtwald Maddy, 1997, Marketplace 2000: riding the wave of population change, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, n° 4, p. 271-275

Gröschl Stefan, 2007, An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, p. 666-686.

Gröschl Stefan et Liz Doherty, 2006, The complexity of culture: Using the appraisal process to compare French and British managers in a UK-based international hotel organisation, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25, p. 313-333.

Gröschl Stefan et Liz Doherty, 1999, Diversity management in practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n° 6, p. 262-269.

Gursoy Dogan, Thomas Maier et Christina Chi, 2008, Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 27, p. 448-458

Harrison David et Katherine Klein, 2007, What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, p. 1199-1228.

Holcomb Judy, Randall Upchurch et Fevzi Okumus, 2007, Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, n° 6/7, p. 461-475.

International Labour Organization (ILO), 2008, *Socially responsible HR and labour relations practice in international hotel chains*, rapport, Genève.

International Labour Organization (ILO), 2001, *Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector*, rapport, Genève.

Iverson Kathleen, 2000, Managing for effective workforce diversity, *Cornell Hospitality Quarterly*, April, p. 31-38.

Kirby Erika et Lynn Harter, 2003, Speaking the language of the bottom-line: the metaphor of 'Managing Diversity', *Journal of Business Communication*, vol. 40, n° 1, p. 28-49.

Lazarus Bruce et Jane Kaufman, 1988, Handicapped Guests and the Hospitality Curriculum, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 29, n° 2, p. 69-71.

Liff Sonia, 1999, Diversity and Equal Opportunities: Room for a Constructive Compromise, *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n° 1, p. 65-75.

Litvin Deborah, 1997, The discourse of diversity: from biology to management, *Organization*, vol. 4, n° 2, p. 187-210.

Marvel Macy, 1999, Competing in hotel services for seniors, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, p. 235-243.

Maxwell G., McDougall M., Blair S. et Masson M., 2003, Equality at work in UK public-service and hotel organizations: inclining towards managing diversity?, *Human Resource Development International*, vol. 6, n° 2, p. 243-258.

Maxwell G., McDougall M., Masson M. et Blair S., 2000, Managing Diversity in the hotel sector: a service-quality opportunity?, *Managing Service Quality*, vol. 10, p. 367-373.

Mullins Laurie, 1992, *Hospitality management: A human resources approach*, Londres, Pitman Publishing.

Point Sébastien et Val Singh, 2003, Defining and dimensionalising diversity, *European Management Journal*, vol. 21, n° 6, p. 750-761.

Point Sébastien et Catherine Voynnet Fourboul, 2006, Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n°4, p. 61-78.

Robinson Gail et Kathleen Dechant, 1997, Building a business case for doing diversity, *Academy of Management Executive*, vol. 11, n° 3, p. 21-31.

Singh Val et Sébastien Point, 2004, Strategic Responses to the Human Resource Diversity Challenge: An On-line European Top Company Comparison, *Long Range Planning*, vol. 37, n° 4, p. 295-318

Strauss Anselm et Juliette Corbin, 1998, *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, Sage Publication, 2e édition.

Teare Richard et Michael Olsen (eds.), 1996, *International Hospitality Management*, Londres, Pitman Publishing.

Testa Mark, 2007, A deeper look at national culture and leadership in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, p. 468-484.

Thomas David et Robin Ely, 1996, Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, pp. 79-90.

Walsh Janet et Stephen Deery, 1999, Understanding the peripheral workforce: evidence from the service sector, *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n° 2, p. 50-63.

Winter Susan, Carol Saunders et Paul Hart, 2003, Electronic Window-Dressing: Impression Management on Websites, *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n° 4, p. 309-325.

Annexe 1 : composition de notre échantillon (en gris : les groupes qui tendent à promouvoir la diversité via leur site Internet)

Groupe hôtelier	Pays	Nbr chambres	Nbr pays	Principales marques du groupe
InterContinental Hotels Group	UK	585 094	100	InterContinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites
Wyndham Worldwide	US	550 576	48	Super 8, Days Inn, Ramada, Wyndham Hotels & Resorts, Baymont Inns & Suites, Wingate, Travelodge, Howard Johnson, AmeriHost Inn, Knights Inn
Marriott International	US	537 249	68	Marriott, JW Marriott, Renaissance, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn, Towneplace Suites, Springhill Suites, Horizons, Ritz-Carlton, Grand Residences
Hilton Hotels Corp	US	502 116	74	Hilton, Conrad, Doubletree, Embassy Suites, Hampton Inn, Hilton Garden, Homewood Suites, Waldorf-Astoria
Accor	FR	461 698	90	Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Suitehotel, Adagio, Ibis, All Seasons, Etap, Formula 1, Motel 6, Studio 6, Accor Thalassa
Choice Hotels International	US	452 027	40	Comfort Inn, Comfort Suites, Quality Inn, Sleep Inn, Clarion, Cambria Suites, Mainstay Suites, Suburban, EconoLodge, Rodeway Inn
Best Western International	US	308 636	80	Best Western
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	US	274 535	100	Starwood Hotels & Resorts, Sheraton, Four Points, W Hotels, Aloft, Luxury Collection, Le Meridien, Element, Westin, St. Regis
Carlson Hospitality Worldwide	US	146 600	74	Regent, Park Plaza, Country Inn, Park Inn
Global Hyatt Corp.	US	135 001	45	Hyatt, Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Resorts, Hyatt Place, Hyatt Summerfield, Classic Residence
Leading Hotels of the World	US	84 000	80	Leading Small Hotels in the World, Leading Spas, The Leading Residences of the World
WorldHotels	GRM	82 111	70	<i>Réseau d'hôtels indépendants</i>
Sol Melia SA	SP	75 022	30	Melia, ME by Melia, TRYP Hotels, Sol Hotels, Paradisus, Luxury Lifestyle
La Quinta Management LLC	US	69 089	2	La Quinta
Rezidor SAS	BLG	67 000	30	Radisson, Park Inn, Country Inn, Regent, Hotel Missoni
Extended Stay Hotels	US	65 000	3	Extended Stay, Homestead Studio, Studio Plus, Crossland
Louvre Hotels	FR	60 807	9	Kyriad, Companile, Concorde, Première Classe
Interstate Hotels & Resorts	US	42 620	6	<i>Réseau d'hôtels indépendants</i>
AHMI (THED International)	FR	38 704	12	THED International, AHMI, Res Hotel, Hotel Club
Fairmont Hotels & Resorts	CAN	33 017	15	Fairmont
Club Méditerranée	FR	28 027	40	Club Med
Shangri-la Hotels & Resorts	CHN	26 434	25	Shangi-la City, Shangri-la Resorts, Traders Hotels,
Prince Hotel	JP	26 307	4	<i>Réseau d'hôtels indépendants</i>
Preferred Hotels & Resorts	US	25 854	35	Preferred, Preferred Boutique, Summit, Sterling
Scandic Hotels	SWE	24 005	10	Scandic
Small Luxury Hotels of the World	UK	22 000	70	<i>Réseau d'hôtels indépendants</i>
JAL Nikko Hotels	JP	20 715	11	Nikko Hotels, JALCity
Grupo Posadas Management	MX	18 100	4	Aqua, Fiesta Americana, Lat 19, Fiesta Inn, One Hotels, Explorean, Caesar Park, Caesar Business
Four Seasons Hotels & Resorts	CAN	17 741	34	Four Seasons
Occidental Hotels & Resorts	SP	16 916	11	Allegro, Occidental Grand, Royal Hideaway, Occidental Hotels
Movenpick Hotels & Resorts	CH	13 923	23	Movenpick