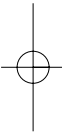
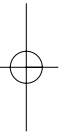
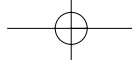


DIVERSITÉ SUR LES RAILS

La valeur ajoutée des focus groupes

Hilda Martens, Joke Manshoven, Kellee Smet, Guido Holemans





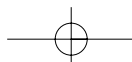
H. Martens, J. Manshoven, K. Smet, G. Holemans

La valeur ajoutée des focus groupes.
Diversité sur les rails

Diepenbeek
Universiteit Hasselt, België
2007
ISBN 9789089130082
Copyright des auteurs et U Hasselt

Publication élaborée dans le cadre de "Diversité sur les rails", un projet du Fonds Social Européen en Flandre.
Avec le soutien des autorités européennes et flamandes.

Le Fonds Social Européen (FSE) a pour ambition de contribuer à promouvoir l'emploi en développant la capacité d'insertion professionnelle, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et l'égalité des chances via un investissement dans les ressources humaines renouvelables. Plus d'infos sur : www.esf-agentschap.be





La diversité est l'affaire de tous

Si nous voulons et attendons qu'une politique de diversité soit portée et soutenue par tous les travailleurs de l'entreprise, il est bon d'impliquer d'emblée les collaborateurs dans les actions touchant à la diversité.

Une approche participative convient parfaitement ici. Dans le cadre d'une telle approche, les collaborateurs sont priés de donner leur avis sur la diversité. Ils peuvent indiquer ce qu'ils considèrent comme important et on peut se mettre collectivement à la recherche des manières d'exploiter à plein les chances que la diversité nous offre. Des focus groupes sont indiqués pour se faire une idée globale des avis et des expériences de divers groupes de collaborateurs.

Les focus groupes sont des interviews en groupe menées par un animateur. L'apport des collaborateurs constitue le matériau de base. Au cours d'un focus groupe, une conversation est lancée au moyen d'un certain nombre de questions - thèmes concrets. Les focus groupes peuvent donner une idée de la variété des avis et des expériences des gens. Les focus groupes permettent de dégager des dimensions qui vont au-delà de la langue et de l'ethnicité. L'utilisation de focus groupes comme méthodologie représente souvent une expression de la bonne volonté à s'écouter les uns les autres. Des focus groupes donnent aux participants le sentiment que chaque avis compte et que cet avis peut également être exprimé dans un contexte ouvert et respectueux. Les participants se voient offrir la possibilité d'apprendre à connaître les avis des uns et des autres, de les partager ou de les contredire le cas échéant. Sur ce point, les focus groupes offrent manifestement une plus-value par rapport à des interviews individuelles.

Il existe également un certain nombre de situations et de circonstances où l'utilisation de focus groupes est déconseillée. Passons en revue les principales raisons de renoncer à la méthodologie des focus groupes :

- lorsque par l'organisation de focus groupes on crée parmi les collaborateurs des attentes qu'il n'est pas possible de rencontrer en tant qu'entreprise.
- lorsqu'il n'y a pas d'ouverture et/ou de respect mutuel dans le groupe. Les participants doivent se sentir libres de parler en groupe de leur avis et leurs expériences. Cela devient par exemple plus difficile si des dirigeants ou des responsables sont présents, ou s'il existe une rivalité parmi les participants.
- lorsque le thème n'est pas perçu comme pertinent par les participants. Il est important que les participants au focus groupe se sentent concernés par le thème.
- lorsqu'on attache beaucoup d'importance à des données – des analyses statistiques. La méthodologie des focus groupes ne convient pas pour généraliser des avis et des résultats à tout le groupe cible; il s'agit en effet d'avis personnels et d'expériences vécues par un certain nombre de personnes.

Nous présentons ci-dessous la méthodologie de focus groupes afin de recueillir des données (des avis, des souhaits et des suggestions d'actions) auprès de collaborateurs sur le lieu de travail autour du thème de la diversité.

Les thèmes peuvent naturellement être adaptés à la demande spécifique émanant de l'organisation.



GROUPE FOCUS: quand j'entends diversité sur mon lieu de travail, je pense à ...

Objectif

- Compilation d'avis et d'expériences en rapport avec la diversité dans un contexte spécifique au travail
- Compilation de souhaits et de propositions d'action concernant la diversité dans le contexte spécifique du travail
- Sensibilisation des collaborateurs au thème de la diversité
- Création d'une plate-forme chez les collaborateurs
- Identification de points noirs
- Indentification de bons exemples

Préparation

Préparation touchant au contenu

Les focus groupes sont bien plus que de simples conversations informelles, à la bonne franquette, qui ne requerraient que peu de préparation. Pour pouvoir rassembler suffisamment de données valables au cours d'un focus groupe, une bonne préparation s'impose.

Les focus groupes lancent une conversation sur des thèmes présélectionnés et des sujets bien circonscrits. Il existe différentes manières pour donner forme à un focus groupe en matière de contenu. On peut opérer au moyen d'une liste de sujets qu'on souhaite soulever au cours d'un focus groupe ou on peut coucher des questions concrètes sur papier. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients: la liste des thèmes se constitue facilement et rapidement, la conversation se déroule spontanément, on peut orienter l'ordre de succession des thèmes en fonction du déroulement de l'entretien. L'inconvénient se présente sous la forme d'un traitement plus malaisé (absence de structure)

Une liste de questions contribue à donner plus de consistance et facilite ainsi le traitement par la suite. Les questions peuvent être très bien orientées vers ce qu'on veut savoir. En revanche, le questionnement parfois bizarre, l'impression 'peu authentique' et le temps de préparation assez long sont les inconvénients de cette méthode.

Il vaut donc mieux bien réfléchir au préalable sur la structure d'un focus groupe. Il n'est pas recommandé de mettre tout de suite les pieds dans le plat. Une bonne introduction et quelques questions générales sont nécessaires pour que les gens puissent se sentir bien à leur aise et en sécurité dans le groupe. Il en va surtout ainsi lorsque les collaborateurs se connaissent à peine, voire pas du tout. On peut également opérer avec un certain nombre de thèses pour se lancer. Après une brève introduction, on peut commencer à poser quelques questions majeures ciblées. Evitez de traiter un trop grand nombre de questions à la fois, prévoyez plutôt assez de temps pour chaque question.

Pour finir, on peut encore poser quelques questions d'ordre général ou solliciter des remarques, des ajouts, etc.

N'oubliez pas d'indiquer ce qu'il va advenir des données et des résultats. Les participants sont-ils informés des résultats, ceux-ci vont-ils servir à mettre des actions concrètes sur pied, à qui les collaborateurs peuvent-ils encore poser des questions par la suite ... ? De cette façon, on n'entretient pas de faux espoirs.

Les participants

■ Un entretien exploratoire avec le dirigeant

Pour pouvoir compter sur la collaboration totale pour les focus groupes, il est conseillé de programmer un entretien exploratoire avec le(s) dirigeant(s). Au cours d'un tel entretien exploratoire, il est bon de passer en revue les points suivants: l'objectif des focus groupes, la manière de travailler (approche concrète), les participants, le traitement et le feedback qui suit. Voilà une manière d'impliquer dans l'ensemble du processus les parties importantes de l'organisation.

Les entretiens exploratoires sont également susceptibles de rapporter des informations utiles sur le contexte professionnel, les points noirs épinglés (du point de vue du dirigeant), la vision d'avenir, ... Cette information peut venir à point en vue de l'interprétation et du traitement des résultats.

■ Sélectionner les participants

Le nombre de participants se situe idéalement entre 8 et 12 personnes, cet ordre de grandeur étant de nature à stimuler les participants à dialoguer entre eux. Le thème diversité implique une certaine variété, y compris en ce qui concerne les participants. En d'autres termes, essayez de composer le groupe de manière diversifiée: un mélange d'hommes et de femmes, de différentes catégories d'âge, de gens avec un arrière-plan différent (question ethnicité, formation ...), de différents groupes de fonctions ... On peut recourir à un coup de sonde aléatoire, par exemple sur la base de l'effectif de personnel: C'est le 5^e ou 10^e nom qui est sélectionné. Contrôlez par la suite la diversité du groupe de participants avant de les inviter. N'optez toutefois pas pour une composition forcée, faites en sorte que les focus groupes soient représentatifs de la composition du lieu de travail. Si on veut que les collaborateurs puissent s'exprimer en toute liberté sur leur travail et leurs expériences, il vaut mieux ne pas inviter de dirigeant direct. Dans certaines situations, la présence d'un dirigeant peut avoir pour effet d'inhiber la liberté d'expression des participants. Mais dans d'autres cas où règnent une ambiance et une culture caractérisées par une grande ouverture au sein desquelles les dirigeants et les collaborateurs ont l'habitude de dialoguer en toute franchise, cela ne pose alors pas de problème d'inviter les deux groupes simultanément.

■ Inviter les participants

Pour pouvoir instaurer une ambiance ouverte et respectueuse, il est préférable d'inviter personnellement les participants. Cela implique qu'on a informé au préalable le dirigeant et l'organisation sur les focus groupes, l'objectif et la manière d'opérer et que l'on a reçu la permission d'organiser des focus groupes. Obliger des collaborateurs à participer aux focus groupes contre leur gré peut déboucher sur une forme de résistance et une attitude négative. Du fait d'avoir été invités personnellement, les gens ont l'impression que leur avis compte. Indiquez déjà sur l'invitation de quoi il s'agit, sans dévoiler de questions concrètes pour autant. Insistez également sur l'importance qu'il y a à ce que tout le monde réponde présent.

Préparation pratique

Pour garantir un déroulement optimal aux focus groupes, il faut veiller aux aspects suivants:

- Lieu de réunion adéquat: choisissez un espace adéquat pour y tenir les focus groupes. Optez pour un espace adapté au nombre de participants (ni trop grand ni trop petit). Les participants se sentent la plupart du temps plus à l'aise autour d'une table qui fait en quelque sorte office de barrière de sécurité. Il est intéressant que le local soit équipé d'un tableau ou d'un flipchart. Le cas échéant, des questions et des affirmations peuvent être projetées grâce à un projecteur overhead ou beamer.
- Animateur et accompagnateur: un focus groupe est dirigé par un animateur qui pose les questions et conduit les discussions. Il n'est pas conseillé à l'animateur de prendre des notes en même temps, d'où la présence d'une deuxième personne chargée d'accueillir les participants, de prendre des notes, de surveiller les interactions dans le groupe ... Si la présence d'une deuxième personne se révèle impossible, on peut alors recourir à des enregistrements sonores des focus groupes. Mais la pratique nous apprend que le recours à une bande son est parfois perçue par les participants comme une barrière et ils seront dès lors moins prompts à donner leur avis.

Le traitement

Traitez les focus groupes le plus vite possible. En effet, des détails qui ont leur importance finissent par s'estomper après quelque temps. Il est conseillé de consigner toutes les données pour éviter d'en perdre qui seraient intéressantes. De même, des citations peuvent être utilisées pour traiter des données. Insérer des citations permet de rendre le récit vivant et elles sont parfois plus révélatrices de l'ambiance et de l'expérience vécue qu'un texte 'ordinaire'.

Durée

Comme il a été dit plus haut, la préparation d'un focus groupe demande assez bien de temps. Mais prévoyez aussi du temps pour le focus groupe proprement dit, ainsi que pour le traitement.

Il est bon qu'un focus groupe ne dure pas plus d'une heure et demie. Passé ce cap, l'intérêt faiblit et l'attention des participants se relâche. Comme il s'agit ici d'un thème lié au monde du travail, il vaut mieux organiser le focus groupe pendant le temps de travail. Si ce n'est pas possible en pratique, on peut par exemple choisir de planifier la moitié pendant le temps de travail et l'autre moitié dans le temps 'propre'. Lorsque le focus groupe est organisé entièrement dans le temps propre, il en découle parfois une sélection des participants. On peut considérer que seuls les gens qui s'estiment concernés par le thème, les collaborateurs les plus motivés, seront disposés à participer au focus groupe pendant leur temps libre.

Pour informer les participants des résultats du (des) focus groupe(s) par la suite, on peut organiser une session de feedback. Au cours de ce bref rassemblement (de 30 min à 1 heure), les résultats sont discutés et analysés (pour voir si les bonnes conclusions ont été tirées). De même, d'autres plans peuvent être exposés pendant cette réunion. Ne suscitez cependant pas de faux espoirs, il est probable que de ce qui a été évoqué au cours des focus groupes tout ne pourra pas être adapté ou modifié. Dites-le aussi aux collaborateurs, pour qu'ils sachent à quoi s'attendre.

Pour en savoir plus sur la méthodologie des focus groupes:

- Stewart, D.W. & Shamdasani, P.N. (1991). **Focus groups: theory and practice**. California: Newbury Park.
- Morgan, D.L. (1998). **The Focus Group Guidebook**. California: Thousand Oaks.
- Krueger, R.A. & Casey, M. (1988). **Focus groups: a practical guide for applied research**. California: Newbury Park.
- Krueger, R.A. (1998). **Developing Questions for Focus Groups**. California: Thousand Oaks.
- Krueger, R.A. (1998). **Moderating Focus Groups**. California: Thousand Oaks.
- Greenbaum, T.L. (1997). **The handbook for focus group research**. California: Sage.



Application au Groupe SNCB

En sa qualité de plus gros employeur du pays, le Groupe SNCB estime qu'il est indispensable de ne pas perdre le contact avec la base. En effet, par nature, les activités se trouvent dispersées sur l'ensemble du territoire. Songez aux nombreuses petites gares, aux nombreux ateliers, aux équipes en déplacement, au personnel dans les trains ... Il n'est dès lors pas possible d'organiser une assemblée générale du personnel ni des activités sociales pour tous les membres du personnel.

Afin d'informer et d'impliquer les travailleurs dans les initiatives en matière de diversité, des focus groupes ont été organisés.

Dans différents sièges de travail, les focus groupes ont permis de se faire une idée des avis et des expériences des gens sur leur lieu de travail. On a sciemment choisi de coupler systématiquement les focus groupes sur la diversité à un autre sujet pertinent à la fois par rapport aux collaborateurs et au thème traité, comme l'accueil, l'entente sur le lieu de travail et la combinaison travail-vie privée.

Nous allons évoquer ici les focus groupes concernant la diversité et l'accueil. Nous avons opté pour une approche participative permettant aux collaborateurs de donner leur avis sur le thème de la diversité, de faire savoir ce qui semble important à leurs yeux et surtout de se mettre collectivement à la recherche de formules en vue de tirer le maximum de profit de la diversité. Le thème de l'accueil a lui aussi été évoqué. L'accueil d'un nouveau collaborateur est en effet déterminant pour l'image que celui-ci va se forger de son nouveau service et ultérieurement pour son intégration. Ce premier contact avec le nouveau lieu de travail est souvent aussi le premier moment où les gens se trouvent confrontés à la différence et ont parfois l'impression que quelque chose ne tourne pas toujours rond.

Passons en revue la structure des focus groupes. Afin de créer un climat ouvert où chacun se sent libre de donner son avis, il importe de profiler suffisamment les focus groupes (l'objectif, l'approche ...).

Au cours de l'introduction, les animateurs se présentent et exposent la finalité des focus groupes. Les focus groupes ont pour but de recueillir des expériences sur l'accueil propre. De même, l'importance de la diversité au sein du Groupe SNCB cadre dans un ensemble plus large. Le lien entre la diversité et l'accueil s'éclaire ainsi pour les participants.

Nous passons en revue un certain nombre de 'règles du jeu' qui permettent aux focus groupes de se dérouler de manière agréable pour tous. Il est par exemple important pour les participants de savoir qu'ils peuvent exprimer leur avis et leurs expériences. En outre, nous mettons également l'accent sur la confidentialité des données et le fait qu'il n'est pas question de choses 'bonnes' ou 'mauvaises' à dire, car il ne s'agit en fin de compte que d'avis et d'expériences.

Nous prions dès lors les participants de se présenter: leur identité, leur fonction, leur ancienneté de service ...

Après cette introduction, nous enchaînons avec les questions.

Une première question porte sur la diversité. Nous aimerions bien entendre de la bouche des participants ce qu'ils entendent par diversité. Nous nous enquêrons de leur perception de la diversité grâce à cette question: "Par diversité sur mon lieu de travail, je pense à ...". Les idées sur le sujet sont notées sur des fiches puis passées en revue en groupe. Des aspects que nous retrouvons souvent sur ces fiches semblent donc avoir de l'importance pour les participants en question.

Les questions suivantes se rapportent à l'accueil.

- Comment s'est passé ton premier jour de travail ?
- A partir de quand t'es-tu senti intégré au groupe / à ta place au boulot ?
- Est-ce que ton nouveau job correspond à ce que tu en attendais ? T'es-tu attendu à autre chose ?
- Depuis que tu es entré en service ici, as-tu eu l'occasion de faire savoir ce que tu pensais de ton accueil ?

Résultats concernant la diversité

Une première question porte sur le contenu de la notion de diversité au travail. Les participants sont priés de consigner leurs idées quant à la diversité sur un certain nombre de fiches. Les fiches sont alors passés en revue par ordre d'importance (en prenant la fréquence comme critère).

Différences traditionnelles

Une première série d'idées a surtout trait à des différences traditionnelles entre groupes de gens: personnes d'origine étrangère, de l'autre sexe, travailleurs investis de fonctions différentes ... Les travailleurs donnent également un certain nombre de synonymes pour la diversité, tels que la variété et le changement. Les conséquences pour le travail en sont des manifestations de la diversité pour les travailleurs concernés.

Valeurs importantes

On cite en outre un certain nombre de valeurs importantes comme le respect mutuel, la cordialité des rapports sociaux, l'assistance mutuelle, le goût du travail bien fait, une bonne ambiance de groupe... La diversité est donc bien plus que la constatation des différences qui existent entre les hommes et les femmes, car les participants mettent également l'accent sur une bonne manière de gérer ces différences.

Les focus groupes permettent d'identifier un certain nombre de contenus spécifiques de la diversité. Il s'agit de significations de la diversité spécifiques au travail et à l'environnement de travail.

Langue

Sur les lieux de travail où francophones et néerlandophones cohabitent, la diversité semble tourner surtout autour des clivages linguistiques. Pour pouvoir collaborer de manière adéquate, une bonne communication est primordiale. Le fait que différentes langues soient parlées sur les lieux de travail est parfois source de tensions. Les différences en matière de langue maternelle incitent à la formation de "clans". De même, il y a une incidence sur les contacts sociaux pendant et après le boulot.

Âge

D'après les travailleurs, les différences d'âge présentent des conséquences à la fois positives et négatives. Il est bon de recruter des travailleurs appartenant à des catégories d'âge différentes, pour donner également leur chance à des collaborateurs plus âgés au Groupe SNCB. Jeunes et moins jeunes peuvent apprendre des choses les uns aux autres pour pouvoir faire le boulot le mieux possible.

Le fait qu'avec l'âge, des collaborateurs finissent par s'encroûter dans une fonction donnée, est perçu négativement.

Autres aspects de la diversité

Au cours des focus groupes sont également abordés un certain nombre de thèmes dont le lien avec la diversité semble peu clair. Un premier exemple est la sécurité. Cela peut vouloir dire que la sécurité constitue une priorité absolue, que tous les collaborateurs en sont informés et qu'elle intervient en permanence. Par conséquent, il en est toujours question dans les focus groupes. Un autre exemple est l'augmentation de la pression au travail et la tenue d'une permanence. Les travailleurs ne décèlent pas davantage de lien clair avec la diversité, mais cela reste un sujet de préoccupation pour eux. Il s'agit probablement d'un point important pour les travailleurs, voilà pourquoi ils en parlent.

Une autre explication à l'évocation de ces aspects pourrait être que la notion de diversité et son contenu restent assez flous pour le personnel.

Diversité dans l'accueil

Après une première question sur la diversité au travail, nous passons à quelques questions sur l'accueil de nouveaux travailleurs.

Nous pouvons conclure que dans tous les focus groupes règne une atmosphère de respect pour le 'être autrement'. La phrase suivante résume assez bien cette atmosphère de respect: "Tous les gens sont forcément différents, on est pas tous pareils, encore heureux."

Pour les participants aux focus groupes, l'important est de:

- s'adapter aux conditions de travail spécifiques: l'équipe, le lieu de travail, les collègues, ...
- bien fonctionner, bien faire son boulot ...
- ne pas mettre l'accent sur les différences entre les gens, ce n'est même pas souhaitable;
- un environnement de travail agréable et une bonne ambiance sont des éléments importants pour tous les travailleurs, quels que soient leur origine, leur culture, leur langue maternelle, leur âge, leur sexe ...;
- ... donc un bon accueil est important pour tout le monde !

Tout ceci débouche sur un certain nombre de recommandations en matière d'accueil où émergent les aspects visés et donc la diversité.

Un rappel: la valeur ajoutée des focus groupes pour le Groupe SNCB

Au sein du Groupe SNCB, nous sommes convaincus de la valeur ajoutée que confère l'organisation de focus groupes.

Pour le Groupe SNCB, les focus groupes constituent une bonne manière de rester en contact avec la base. En raison de la taille de l'entreprise, il n'est pas possible de convoquer tous les travailleurs à une assemblée du personnel, à une activité sociale ou autre. Les focus groupes représentent une bonne formule pour ne pas perdre le 'contact' avec la réalité du terrain.

Les réactions des participants sont très positives, ils apprécient le fait de pouvoir se faire entendre, ils se sentent plus concernés par les initiatives lancées à un niveau plus élevé. Ils trouvent utile de pouvoir réfléchir en groupe sur les avantages et les inconvénients d'un effectif divers du personnel. De même, le degré de compréhension mutuelle s'accroît: on partage des expériences et on se fait une idée plus complète du contexte professionnel de chacun, du travail spécifique des uns et des autres. A cause des dimensions de

DIVERSITÉ SUR LES RAILS

l'entreprise, on ne sait parfois pas ce que les autres font, ce qui est important pour eux ... Les groupes focus permettent aux collaborateurs de jeter un regard au-delà de leur propre horizon professionnel.

Dans la pratique, il n'est pas facile de libérer des travailleurs pour qu'ils puissent participer à une discussion en groupe. Néanmoins, les ateliers restent ouverts afin d'organiser ceci de manière adéquate. Un entretien exploratoire sur place avec le dirigeant de l'atelier cadre dans l'ensemble et renforce la disponibilité à collaborer. Les résultats ont été communiqués ensuite tant aux dirigeants locaux qu'aux participants. Nous avons eu un entretien avec le dirigeant au cours duquel nous avons fourni un feedback et fait voir une courte présentation aux participants.

Dans un cas, les résultats des focus groupes ont même débouché sur l'élaboration d'actions concrètes par la direction locale. Il s'agit d'un projet très pratique concernant l'accueil de nouveaux collaborateurs: un point sensible qui a été abordé à plusieurs reprises au cours des focus groupes. C'est pourquoi la direction a pris la décision de lancer d'ores et déjà des actions à court terme ayant un rapport avec la diversité. Les focus groupes représentent sans doute un stimulant pour poursuivre sur le chemin d'une politique du personnel orientée vers la diversité.

Il est à espérer que l'approche via les focus groupes produira également un effet stimulant dans votre organisation et que vous finirez par être convaincu de la valeur ajoutée des focus groupes

Pour en savoir plus sur le projet "Diversité sur les rails", veuillez vous adresser à Prof.Dr. Hilda Martens (UHasselt) / Joke Manshoven (UHasselt) Guido Holemans (Groupe SNCB) / Kellee Smet (Groupe SNCB)

Email:

Hilda.martens@uhasselt.be

Joke.manshoven@uhasselt.be

Guido.holemans@b-holding.be

Kellee.smet@b-holding.be