

# Richesses de la diversité des salariés pour l'entreprise

*Jean-Marie PERETTI*

Les raisons généralement mises en avant pour expliquer l'intérêt des entreprises pour la diversité sont nombreuses. Notamment, la pénurie de talents conduirait à élargir les viviers de recrutement en s'ouvrant à de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées ; le besoin de proximité avec des clients de plus en plus divers nécessiterait de recruter des salariés qui leur ressemblent ; la diversité des équipes serait source de créativité ; ne pas répondre aux attentes des parties prenantes exigeant une entreprise socialement responsable en matière de diversité serait source de risque en termes d'image et/ou de notation sociale ; les exigences des normes internationales s'imposeraient plus fortement...

Ces différentes justifications des politiques de diversité ont fait l'objet de tentatives de validation. Les atouts de la diversité sont présentés, à partir des travaux et témoignages disponibles, dans une première partie. Les principales sources de diversité étudiées par les chercheurs sont le sexe, l'âge, le handicap, l'origine ethnique et l'orientation sexuelle. Progressivement, d'autres facteurs de différence retiennent l'attention de l'opinion, des praticiens et des chercheurs. La recherche sur la diversité et sur sa contribution à la performance de l'organisation se développe en Europe et dans le monde.

L'entreprise qui choisit d'employer des personnes d'origines et de caractéristiques diverses doit faire évoluer ses pratiques managériales. Faire de la diversité une richesse nécessite un management adapté. Les spécificités du management de la diversité sont analysées dans une deuxième partie.

## 1. Les atouts de la diversité

« Une plus grande diversité des salariés accroît la performance de l'organisation. » Cette conviction est mise en avant par les partisans de la diversité. « La diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation », affirme le préambule de l'accord du 8 mai 2006 de la SNCF. « La diversité des salariés représente un atout pour l'innovation, la créativité et l'accompagnement du changement », déclare également le préambule de l'accord PSA sur « la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise » du 9 septembre 2004. Les partisans de la discrimination positive en font un argument de poids. L'absence d'égalité des chances entre les composantes de la population en âge de travailler priverait les entreprises d'un avantage compétitif (Sabeg, 2004). Il existerait une relation entre performance de l'organisation et diversité au travail. La pluralité des profils, la variété des expériences, l'hétérogénéité des compétences, contribuent à créer de la valeur. « S'entourer de profils variés reflétant la diversité de la société, comme celle de nos clients, est une source d'efficacité, d'équilibre et de créativité » affirme Jean-Luc Vergne, DRH de PSA.

Le courant académique regroupant les travaux sur le management de la diversité dans les années 1990 et 2000 a mis l'accent sur le lien entre diversité sur le lieu de travail et la performance de l'organisation (Habib, 2006). Entre 1997 et 2003, une équipe transdisciplinaire de recherche, à l'initiative d'un groupe de chefs d'entreprises et de DRH du BOLD (Business Opportunities for Leadership Diversity) Initiative, a travaillé sur la diversité culturelle comme avantage compétitif. Les recherches ont porté sur le lien entre performance économique et la diversité des sexes et des origines (Kochan *et al.*, 2003). Toutes les hypothèses sur les atouts de la diversité n'ont pas été validées. D'autres recherches portant sur des expériences d'élargissement de la diversité doivent être menées pour étayer le discours volontariste des chantres de la diversité. Plusieurs niveaux d'impact sont généralement soulignés.

### *Diversité et performance commerciale*

Les stratégies de la diversité développées dans les forces de vente et les réseaux de distribution reposent sur deux hypothèses. La proximité avec les clients ou la proximité avec le produit sont source d'efficacité accrue (Barth, 2006).

La proximité avec le client est un premier argument pour la diversité. Il y a quelques années, une étude menée dans une chaîne de distribution de vêtements disposant pour une part importante de son chiffre d'affaires d'informations sur l'acheteur (grâce à l'utilisation d'une carte de fidélité) et le vendeur (du fait de l'utilisation d'un code pour calculer sa commission) constatait une forte corrélation entre l'âge du vendeur et de l'acheteur. Pour les costumes en particuliers, les clients, souvent âgés de quarante ans et plus, achetaient essentiellement à des vendeurs de plus de quarante ans. Dans certains réseaux bancaires, on a pu constater qu'un rajeunissement des chargés de clientèle avait des conséquences négatives sur la clientèle des seniors.

Les Assises 2006 de la vente ont choisi comme thème : « Le management de la diversité : au-delà du discours, un pari gagnant ? », et rassemblé divers témoignages et communications montrant l'apport de la diversité. « La diversité de notre personnel doit refléter celle de nos clients », estiment les entreprises soucieuses d'une intégration dans leur environnement. Ces constats ont conduit certaines entreprises à recruter des quinquagénaires. « Les magasins sur lesquels nous avons déjà des collaborateurs quinquagénaires avaient une proportion de clients seniors et des tickets moyens supérieurs aux autres », note le directeur du développement RH d'une chaîne d'opticiens (Latournerie, 2006) qui rajoute « les quinquas ont une expérience professionnelle forte, des compétences avérées en particulier relationnelles ». L'exemple de Grand Optical illustre à la fois la diversité au « nom de la proximité au produit » et de « la proximité avec le client » (Barth, 2006).

La proximité avec le produit part du principe que la cohérence d'image entre vendeur et produit peut être source de performance. Des coiffeurs présentant une belle chevelure, bien coiffée, seront plus convaincants que des chauves. Des sportifs seront mieux à même de vendre des articles de sport. Des vendeurs élégants réussiront mieux dans le monde du luxe. Un personnel de contact appartenant à une minorité visible conviendrait pour certains produits ethniques ou communautaires. Les risques afférents (frustration d'un personnel recruté non sur sa compétence mais sur un aspect visible de son profil par exemple) sont cependant réels.

### *Diversité et innovation*

Les travaux sur la diversité font ressortir les retombées positives de la diversité des équipes de travail : créativité et innovation, résolution des problèmes et flexibilité (Cox, Blake, 1991). La diversité des personnes et des compétences est un facteur d'innovation. La diversité sous toutes ses formes

s'apparente à un moteur central de la créativité et de l'innovation (Habib, 2006). En favorisant des incompréhensions, des tensions, des comportements déviants, la diversité stimule l'apprentissage et la créativité. Les interactions entre des membres différents sont source de tension créatrice et conduisent à explorer des possibilités nouvelles.

Les chercheurs se sont attachés à établir un lien direct et positif entre diversité et innovation (Bassett-Jones, 2005). Les collectifs de travail hétérogènes recèlent des gisements considérables d'innovation. La diversité des équipes favorise le renouvellement des pratiques. Elle apporte diversité des connaissances et des approches, accès à des réseaux plus diversifiés favorisant la veille stratégique et capacité d'approches multiples. Cependant : « La relation diversité/ innovation ne peut être assimilée à une relation causale et linéaire mais davantage à une relation complexe et paradoxale » et la diversité « doit être managée de façon appropriée pour éviter d'éventuelles difficultés liées à cette hétérogénéité » (Habib, 2006).

Le Japon semble toutefois apporter un témoignage contradictoire. La société et les entreprises japonaises sont peu ouvertes aux étrangers, tout en étant en pointe en matière de recherches et d'innovation.

### *Diversité et performance financière*

Des études ont porté sur les liens entre performance financière et différentes formes de diversité. Selon Boyer et Scotto (2006), les études réalisées dans différents pays montrent une corrélation entre la mixité des équipes dirigeantes et les performances financières des entreprises. Cette corrélation ne signifie pas causalité. Aucune recherche n'a fait ressortir la mixité comme déterminant la performance financière. De même, les recherches font parfois ressortir des corrélations entre performance financière et l'importance d'une des autres formes de diversités sans pour autant valider les hypothèses de causalité.

### *Diversité et climat social*

Pour les consultants, les projets « diversité » « sont une formidable opportunité de mobiliser les salariés » (Hislaire, 2006). Les démarches volontaristes ont un impact interne favorable. C'est l'occasion de réduire cette cécité à autrui qui gêne la qualité de vie au travail, rend l'environnement professionnel moins convivial et chaleureux. Intégrer la possibilité que d'autres salariés pensent, vivent et ressentent différemment améliore l'ouverture, la communication et la coopération interne.

Les projets « diversité » sont aussi une opportunité pour nourrir le dialogue social. Les accords sur la diversité et l'égalité des chances se développent. Leurs préambules mettent en avant un consensus fort. Ainsi le préambule de l'accord du 21 novembre 2005 du groupe Total précise : « Conscients de la nécessité de privilégier, de développer et de garantir la diversité et l'égalité de traitement, la direction générale du groupe Total et les fédérations syndicales européennes réaffirment leur attachement aux principes généraux de non-discrimination et d'égalité des chances, depuis le recrutement jusqu'au terme de la vie professionnelle des salariés... » L'accord SNCF du 8 mars 2006 stipule « cette volonté s'appuie sur des convictions partagées : la diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation... ».

Les négociations d'accord sur la diversité permettent de dégager des consensus et, au-delà des valeurs et des principes réaffirmés, d'adopter des dispositifs concrets.

### *La hiérarchie des atouts*

Les atouts de la diversité peuvent s'inscrire dans différentes logiques. Cornet et Delhay y voient « un mariage forcé entre éthique et efficacité » (2005). Opportunité, la diversité présente en effet aussi des dangers. L'existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel peut être source de risque si la diversité n'est pas convenablement gérée (Landier, Labbe, 2004). La diversité doit être gérée de façon appropriée pour devenir une source de richesses. La diversité entraîne des défis managériaux à relever.

## 2. Le management de la diversité

Dans *Regards sur le monde actuel* (p. 256, 1931), Paul Valéry disait de la France : « Sa terre qui est diverse comme le peuple qui l'habite, est une par l'heureux assemblage de sa diversité. » Réussir cet « assemblage » est l'objectif du management de la diversité.

La diversité doit être managée de façon appropriée. Le management de la diversité nécessite une transformation des politiques et pratiques « Ressources humaines » conçues pour une population homogène. La réticence des managers à recruter des profils atypiques s'explique par les difficultés et les risques qu'ils anticipent. Au contraire, l'intégration d'un clone est aisée.

## *Manager la diversité culturelle*

Les recherches sur le management interculturel ont tenté d'identifier les principales caractéristiques des cultures de différentes nationalités. Elles ont abordé tardivement le fonctionnement concret des équipes interculturelles de travail (Loth, 2006). Des auteurs proposent des méthodologies permettant de repérer et gérer les sources possibles de conflit culturel par la compréhension des systèmes de sens en présence (Chevrier, 2003). La compréhension des systèmes de sens permet de construire un fonctionnement efficace d'une équipe interculturelle. L'entreprise sensibilise à l'interculturel les salariés concernés puis met en place des dispositifs pour établir des modes de coopération qui résultent d'un compromis bien accepté par tous (Loth, 2006).

## *Assurer l'égalité des chances*

L'application de la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances et des textes antérieurs nécessite une attention très forte dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines (GRH). Les trente-trois contributions rassemblées dans le dossier spécial publié par *La Revue parlementaire* (2006) sur « l'égalité des chances : quelles solutions ? », reflètent les multiples dimensions de la question : éducation, parité, handicap, dialogue, initiatives et emploi, institutions...

L'Insee dans son recueil triennal d'informations sociales souligne l'influence des origines socioculturelles sur l'insertion des jeunes (2006). L'insertion est plus problématique pour les enfants d'ouvriers, notamment ceux dont le père est issu d'un pays extra-européen. Le niveau de formation initiale moins élevé explique en partie ces différences. Le Cereq observe cependant que, pour la génération ayant quitté le système éducatif en 1998, la « pénalité ethnique » perdure (2006).

Compte tenu de l'importance de l'éducation, l'entreprise peut intervenir très en amont, favorisant les initiatives d'accompagnement des lycéens défavorisés par exemple. Un partenariat avec les grandes écoles qui ont signé la « charte pour l'égalité des chances dans l'accès aux formations d'excellence » peut y contribuer. De même, à travers les politiques d'apprentissage et de professionnalisation, l'entreprise peut favoriser l'intégration de publics dont l'employabilité initiale est faible. Enfin, en éliminant des pratiques de recrutement celles qui sont susceptibles de favoriser les profils les plus conformes (les clones) au détriment de la diversité, l'entreprise renforce l'égalité d'accès.

« Arrêtons le gâchis : laissons leurs chances aux compétences ». La campagne de publicité de la société d'intérim Adia présentant quatre personnages refusés pour un poste de jardinier malgré leur compétence illustre avec humour le danger du recrutement à l'identique. Les dispositifs doivent permettre d'éviter toute discrimination directe ou indirecte.

### *Éliminer les discriminations directes*

Les discriminations directes consistent à prendre de façon délibérée une mesure alors que les raisons qui la motivent sont interdites par la loi. Le code du travail précise qu'aucun salarié ne peut être écarté d'un recrutement, d'une formation, ou voir son déroulement de carrière compromis, en fonction de critères discriminatoires. La loi du 16 novembre 2001 a élargi les critères de discrimination. Elle aménage la charge de la preuve et impose à l'employeur de prouver que les décisions contestées ne reposent pas sur des motifs discriminatoires. Elle protège le salarié qui est amené à témoigner contre d'éventuelles mesures de représailles. La loi du 30 décembre 2004 a créé la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances (HALDE). La loi du 1<sup>er</sup> avril 2006 a renforcé le dispositif de lutte contre toute discrimination. Les sanctions pénales sont dissuasives (3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende).

L'entreprise, respectueuse de la loi, doit veiller à éliminer les principaux risques de pratiques discriminatoires. Elle doit contrôler l'ensemble des dispositifs de prise de décision concernant l'emploi, la carrière, la rémunération et la formation des salariés afin de déceler les risques de discrimination par l'un ou l'autre des décideurs. La discrimination s'exerce particulièrement au moment du recrutement.

La pression sociale et l'argument économique sont souvent à l'origine de discriminations. L'individualisation et le partage de la GRH sont source de risque accru. La formation des décideurs sur les risques de discrimination est essentielle.

Le développement des tests de discrimination (« testing ») se révèle une incitation forte à agir. Des entreprises ont choisi de réaliser des « auto-testing » pour vérifier la fiabilité de leur processus. Une recherche récente à partir de « testing » menés sur des postes commerciaux a validé les hypothèses de comportements discriminatoires, « certaines variables, obésité, origine ethnique et âge limitant l'accès à l'emploi plus que d'autres » (Hennequin, Karakas, 2006).

### *Identifier et réduire la discrimination indirecte*

Il existe une discrimination indirecte lorsque des mesures apparemment neutres ont des conséquences négatives pour certaines catégories de salariés. Les exemples sont nombreux. Ainsi, mettre en place un dispositif de détection des hauts potentiels pour les 30-35 ans pénalise indirectement les femmes puisque un certain nombre d'entre elles sont moins disponibles pour leur entreprise à cet âge du fait des maternités et des jeunes enfants. De même, valoriser la possession de certains diplômes à des fins de promotion peut pénaliser indirectement certaines catégories moins représentées dans ces formations ; offrir aux salariés à temps partiel moins de perspectives pénalise les femmes plus nombreuses à bénéficier de tels horaires.

### *Mesurer et auditer la diversité*

Mesurer la diversité est une tâche délicate. La Cnil veille à ce que certaines informations ne soient pas disponibles. Trouver des indicateurs de la diversité n'est possible en France que pour certaines caractéristiques (âge, sexe, handicap reconnu, nationalité) mesurées dans le bilan social et dans les systèmes d'information RH. Des entreprises comme L'Oréal ont, dès 2005, en collaboration avec Entreprise & Personnel, construit des indicateurs plausibles de diversité. Le rapport sur « La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi » (Fauroux, 2005) préconisait de développer les audits des services de GRH pour « mieux détecter les pratiques de discrimination indirecte ou systématique ». Compte tenu des difficultés de la mesure ethnique, le rapport propose de développer des expérimentations dans le strict respect des préconisations de la CNIL.

L'utilité des audits est d'autant plus perçue que les risques sont grands. En matière de discriminations, il existe un triple risque : social, judiciaire et commercial. Sur le plan social, l'entreprise est interpellée en interne sur l'attention qu'elle porte à la diversité et à la non-discrimination.

Sur le plan judiciaire, le risque de contentieux se développe. L'analyse de 588 décisions de justice dans le cadre de la loi 2001, ayant élargi la liste des motifs de discriminations et aménagé la charge de la preuve dans un sens plus favorable au salarié, montre la prépondérance des contentieux pour discrimination syndicale (Lanquetin, Grevy, 2006). Le contentieux en raison « de la race, de l'origine ethnique ou du sexe » est rare. Aucune affaire n'a été engagée en matière de discrimination indirecte. La méthode comparative consistant à établir une différence de traitement par comparaison avec des salariés se trouvant dans une situation identique s'est développée et enrichie (discrimination dans la rémunération, la carrière et la



promotion). La loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances légalise la pratique du testing comme moyen de preuve peut accroître les risques de contentieux.

Sur le plan commercial, le risque en termes d'image existe. Ainsi en mai 2006 le procès mettant en cause des filiales d'Adecco et de L'Oréal pour des « embauches au faciès » a été largement médiatisé. L'enquête de l'inspection du travail reposant sur le comptage des animatrices retenues selon leur patronyme avait montré un taux de non « BBR » (le sigle signifie « Bleu, blanc, rouge » et qualifie les Français de souche) de seulement 2,9 % pour une campagne de promotion d'un shampoing.

Les entreprises doivent mettre en place des outils de suivi statistique de différentes décisions pour certaines catégories de salariés dans la mesure des informations disponibles. Des études qualitatives peuvent permettre de suivre les pratiques pour certaines caractéristiques que la CNIL interdit de saisir. Les audits portent sur l'ensemble des dispositifs pour lesquels l'entreprise doit garantir l'égalité de traitement.

### *Faire vivre la diversité*

La création de délégation « Intégration et diversité » (France Télévision), de direction « Recrutement et diversité » (L'Oréal), de direction « Citoyenneté » (SFR), d'« Observatoire paritaire de la diversité et de l'égalité » (PSA) traduit la volonté de faire vivre la diversité, de piloter et contrôler la bonne application des obligations et des engagements. Quelques exemples illustrent les actions envisagées.

Des formations à la diversité ont été mises en place dès 1999 au sein d'Adecco. En 2003, un module de formation est destiné à « faire face à la discrimination dans la relation commerciale » pour les permanents désarmés face aux demandes discriminatoires. En septembre 2006, L'Oréal lance un programme de formation à la diversité pour 7 500 managers de 25 pays européens. Selon le Directeur mondial du recrutement et de la diversité, il s'agit de « favoriser encore plus l'ouverture du groupe aux minorités visibles [...] nous allons expliquer aux managers les raisons et les outils de notre politique » (*La Tribune*, 18 mai 2006). PSA forme ses managers de proximité à « gérer les différences », entre autres sur « les nouvelles problématiques de la jeunesse ouvrière ».

Faire cohabiter des populations différentes implique de former la hiérarchie pour animer la relation intergroupe et favoriser les rencontres au sein de l'entreprise. Le tutorat, le mentoring, le coaching, peuvent contribuer à réduire les antagonismes et pacifier les relations entre populations différentes.

Pascal Bernard (2006) a élaboré 10 pistes d'action pour « assurer la cohérence entre les discours et les actes ». Outre la sensibilisation de l'ensemble du personnel et un recrutement dans la diversité, il propose d'évaluer l'encadrement sur ses actions dans ce domaine, d'introduire des épreuves de management éthique dans les processus de promotion, de mesurer l'équité en fonction de caractéristiques et de fixer des objectifs de promotion, mais aussi de négocier chaque année sur la diversité, communiquer en interne, engager des partenariats en amont et briser les « plafonds de verre » (sur cette métaphore, voir notamment chapitre 3).

Il est également nécessaire de ne pas cristalliser les facteurs de diversité en considérant que chaque personne est plurielle et que chaque groupe, défini par l'une des vingt caractéristiques identifiées par la loi de 2001 comme source de discrimination, est lui-même divers.

### *Vers une labellisation de la diversité ?*

L'entreprise qui assume de façon exemplaire toutes ses obligations légales et ses engagements volontaires peut souhaiter être reconnue et pouvoir mettre en avant cette reconnaissance. Trois raisons sont avancées pour justifier l'intérêt d'obtenir un label : les retombées en termes d'image et leur éventuel impact commercial ; les retombées sur l'image employeur et leur impact en termes d'attractivité de l'entreprise et de fidélisation des salariés ; enfin, la dynamique interne développée dans le processus de labellisation.

Comment évaluer une démarche en faveur de la diversité ? Les difficultés sont nombreuses tant pour une approche globale (toutes les formes de diversité) que pour un seul thème (Broussillon, Seurat, 2006). L'ANDCP a défini les six domaines suivants : le niveau d'engagement de l'entreprise, l'implication des partenaires sociaux, la sensibilisation, la formation et la communication interne, les processus RH, l'entreprise et son environnement, et enfin les actions pour l'égalité des chances. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. La construction et la validation de ces indicateurs constituent pour les chercheurs en RH un terrain d'étude difficile et passionnant.

### *Réussir la diversité*

Les appels au respect de sa singularité – ou de celle du groupe auquel on a le sentiment d'appartenir – se multiplient dans l'entreprise comme dans la société. La demande de respect se fait pressante au quotidien dans l'entreprise. Ces appels constituent autant de demandes de valorisation destinées à nourrir l'estime de soi, et le niveau d'exigence ne cesse de monter (André,

2006). Chacun, indépendamment de ses différences, souhaite avoir une situation enviable (emploi, salaire, carrière...) et un meilleur statut. L'entreprise est confrontée à la diversité des attentes de reconnaissance (Peretti, 2005).

L'entreprise a de multiples raisons pour décider de s'engager dans une politique volontariste de développement maîtrisée de la diversité. La conviction que la diversité est source réelle de richesse en est sans doute la raison la plus stimulante. Elle conduit à élaborer une stratégie pour devenir une organisation plus diversifiée.

Réussir la diversité ne se résume pas à mettre en œuvre un répertoire de bonnes pratiques de non-discrimination, d'instaurer des quotas et d'élaborer des tableaux de bords avec des indicateurs statistiques d'égalité. La diffusion des « bonnes pratiques » leur donne une visibilité qui favorise leur duplication. Elle ne garantit pas la réussite. Il est nécessaire de créer un climat d'ouverture et de tolérance. Il faut faire évoluer les représentations et les comportements qui font obstacle à une diversité source de performance durable.

L'entreprise diverse ne doit pas devenir une arche de Noé. Dans une entreprise plurielle, chaque salarié est lui-même pluriel et n'est pas réduit à une ou plusieurs formes de diversité. Il faut éviter les catégorisations fermées qui figent les stéréotypes. Les travailleurs, comme les autres individus, sont traversés d'identités multiples sans cesse brassées. Les différences peuvent être en partie maintenues et reproduites, et en partie abandonnées (Wierviorka, 2001).

Réussir la diversité doit permettre de recréer le lien social au-delà de relations mercenaires. La réussite conduit aussi à dépasser la radicalisation des frontières que la lutte contre les inégalités et les discriminations tracent en même temps qu'elles les mettent à jour.

Les leçons tirées des travaux de recherches, comme de l'analyse des initiatives d'entreprises en matière de diversité, montrent l'intérêt de réfléchir, au-delà de la gestion de la diversité, à la définition d'une véritable gestion par la diversité.