

La diversité : un véritable levier de performance pour l'entreprise

Joanna MENEZES - 2013

MS en Gestion des Ressources Humaines et
Mobilité Internationale
Arts et Métiers ParisTech – ENS Cachan

Remerciements

Dans le cadre de mes travaux de recherche pour ma thèse professionnelle, j'ai été amenée à effectuer un benchmark des politiques de gestion de la diversité dans les entreprises. Je tiens à remercier très chaleureusement toutes les personnes qui ont eu la grande générosité de me recevoir et qui m'ont témoigné une grande disponibilité en termes de temps et d'écoute.

Je souhaite remercier en particulier, **Madame Danielle Legros**, que j'ai eu la chance d'avoir comme maître de thèse. Merci à elle de m'avoir accompagnée dans mes recherches et réflexions ainsi que dans la rédaction de ce travail de recherche.

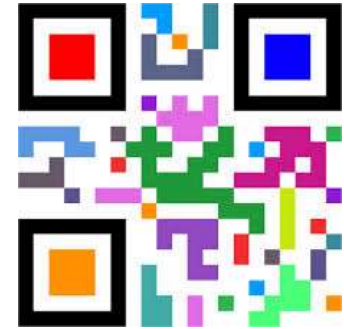
Anna le Constant	EDF
Annika Joelsson	Consultante Indépendante
Aurélien Mamou	Ipsen USA
Caroline Carré	EDF
Catherine Belotti	Socialinnovation
Christophe Falcoz	Professeur Associé, IAE Lyon
Claire Le Pen	Force Ouvrière
Elena Mascova	AFMD
Elisabeth Grimaldi d'Esdra	Michelin
Eric Fay	Professeur, EM Lyon Business School
France Sponem	Force Ouvrière
Franck Ribuo	Right Management
Gabriella Fagerlind	Implementdiversity
Hervé Le Gavrian	Michelin
Isabelle Eches	FACE Toulouse / Orange
Iulia Sala	ORSE
Jacques Vernet	Consultant Indépendant
Jean-Christophe Gallienne	Solvay
Jean-Michel Monnot	Sodexo
Jérôme Puissant	Géodis
Joao Ricardo	Lafarge Brésil
Jocelyne Marsalon	Ipsen France
Laure le Dcuarec	Pluribus
Laurence Reckford	Total
Marie-José Scotto	Enseignant Chercheur, IPAG Business School
Mélanie Duval	Caisse des Dépôts et Consignations
Oilid Mountassar	Cabinet de Conseil B-Client
Simone-Eva Redrupp	Aperian Global Consultants
Thais Compoin	Coca Cola Entreprises

Table des matières

Introduction.....	4
1. Qu'est-ce que la diversité ?.....	6
Définition	6
Interprétation dans les entreprises.....	6
Contexte historique.....	7
Perspectives internationales.....	8
Motivation	9
2. la gestion de la diversité comme levier de performance.....	10
La diversité comme levier de performance sociale.....	11
La diversité comme levier de performance sociétale.....	15
La diversité comme levier de performance économique.....	16
La gestion de la diversité : points de vigilance.....	19
Comment faire face à ces risques ?	20
3. Quelles démarches pour mener à bien une politique de diversité ?.....	24
Définir de la stratégie.....	24
Exemple de Carslon Wagonlit Travel.....	26
Formalisation et communication	28
Mise en œuvre d'un plan d'action	31
Quelle place donner au dialogue social ?.....	34
Mesurer, évaluer et réajuster.....	36
Le déploiement à l'international.....	39
4. La gestion de la diversité... suite ? La Diversité et l'Inclusion.....	43
Conclusion.....	46
Annexes	48
Annexe 1 : questionnaire du benchmark.....	48
Annexe 2 : entreprises et cabinets du benchmark.....	48
Annexe 3 : bibliographie	49
Annexe 4 : glossaire de la diversité et de la discrimination.....	51

Introduction

Le contexte dans lequel les entreprises du 21^è siècle se trouvent est radicalement différent de celui d'il y a trente ans. L'entreprise aujourd'hui est multinationale, multiculturelle, multi-générationnelle et est gérée en direct de manière virtuelle à travers plusieurs fuseaux horaires. Elle doit faire face à une concurrence mondiale, des clients très différents avec des attentes bien distinctes, de nombreuses contraintes légales et exigences de responsabilité sociale. Elle doit répondre à des délais de plus en plus courts et des pressions fortes sur les prix de revient et la productivité dans le respect de standards de qualité toujours plus exigeants. La lutte pour la survie est féroce surtout quand on sait que la majorité des entreprises font faillite dans les 7 premières années d'existence et que les experts prédisent que 90% des entreprises qui existent aujourd'hui n'existeront plus dans 20 ans¹.



De ce fait, une entreprise doit être innovante et réactive. Elle doit maîtriser ses coûts et elle doit impérativement s'entourer des meilleures personnes car c'est son capital humain qui fera la différence. Qui dit capital humain, dit **gestion** du capital humain. Dans ce contexte, les responsables des ressources humaines et les managers ont un rôle essentiel à jouer car ce sont eux qui seront à même de tirer parti de ce capital humain.

*Same moves, same clothes,
same faces.*



Same old ideas? Try diversity!

La tâche n'est pas des moindres car ce capital humain est en perpétuelle évolution. Les stages et les formations en apprentissage se généralisent et commencent plus tôt tandis que l'âge de départ à la retraite recule. Malgré la crise et le chômage dans les pays occidentaux, les études prévoient une pénurie de main d'œuvre qualifiée qui mènera à une guerre des talents au niveau mondial. Les partenaires sociaux mettent les entreprises en garde contre les risques psycho-sociaux et les salariés qui voient la séparation entre vie professionnelle et vie privée disparaître exigent à leur tour des nouveaux modes de travail et des perspectives de carrière de qualité.

Face à tous ces enjeux économiques, sociétaux et sociaux, les entreprises d'aujourd'hui sont-elles suffisamment armées ? Les entreprises font-elles appel à toutes les ressources disponibles afin d'assurer leur avenir et leur pérennité ? Enfin, le modèle dominant² – représenté dans les entreprises occidentales par un homme blanc âgé de 45 à 55 ans et

¹ The Inclusion Breakthrough Unleashing the real power of Diversity; Frederick A Miller & Judith H Katz, 2009

² (Re-)définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité ; Aurore Haas et Sakura Shimada, 2010 : « On compare alors ces différents groupes à un modèle considéré comme dominant et normatif dans la société occidentale, le modèle masculin blanc (voir par exemple, Bourdieu, 1998) ».

issu d'un système éducatif élitiste – pourra-t-il répondre à tous les changements en cours et garantir un niveau optimal de performance ?

La réponse à toutes ces questions est probablement « non ». Alors, comment faire ?

Il est temps d'envisager d'autres modèles d'organisation. La diversité en entreprise a un impact indéniable sur la performance de celle-ci. Or il faut la faire vivre en entreprise. La diversité nécessite d'être identifiée, promue, managée et en cela, les responsables des ressources humaines en sont les ambassadeurs. Ce sont eux qui inciteront l'entreprise à sortir des sentiers battus et à remettre en question les méthodes traditionnelles de recrutement, d'évaluation, de promotion et de gestion de carrière. Ce sont eux qui accompagneront les responsables hiérarchiques pour manager le personnel diversifié afin que l'entreprise puisse mieux cultiver ses besoins en compétences et mieux s'adapter aux changements du monde de travail.



Dans cette thèse je souhaite démontrer qu'en ayant une approche stratégique de la diversité, une entreprise peut répondre aux exigences économiques, sociétales et sociales qui lui sont imposées. Je présenterai également comment les responsables ressources humaines, avec les managers, sont des contributeurs majeurs du management de la diversité afin que celle-ci apporte une vraie plus-value et devienne un véritable levier de performance pour l'entreprise.

Méthodologie

Afin de rédiger cette thèse professionnelle, j'ai fait une recherche bibliographique et un benchmark des procédures et meilleures pratiques dans différentes entreprises multinationales dans les secteurs des services et de l'industrie. J'ai également échangé avec des organismes de recherche et de veille tels que l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises) et l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité).

Lors de mon benchmark, basé sur un questionnaire³ que j'ai construit, j'ai interrogé des personnes responsables de la mission diversité, des chercheurs académiques, des délégués syndicaux et des consultants spécialistes du sujet. Ces personnes étaient de nationalité française, américaine, brésilienne, indienne et suédoise.

³ Voir « Annexe 1 : questionnaire du benchmark »

1. Qu'est-ce que la diversité ?

Définition

Avant d'exposer l'impact de la diversité sur la performance des entreprises, il convient d'abord de comprendre le sens du mot « diversité ».

Selon le dictionnaire Larousse, la diversité, qui vient du latin *diversitas*, désigne « le caractère de ce qui est varié, différent et se rapporte donc à la variété, à la pluralité ». Il précise ensuite qu'il s'agit de « l'ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socioculturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle... ».

La deuxième partie de cette définition nous renvoie à la loi (Article 225-1 Du Code Pénal) relative à la lutte contre les discriminations et les 19 critères de discrimination prohibés. Le champ d'application de cette loi couvre l'ensemble de la vie professionnelle : recrutement, contrat de travail, qualification, rémunération, accès à la formation, licenciement...



Interprétation dans les entreprises

Ces critères servent de canevas pour déterminer les catégories de personnes concernées par la gestion de la diversité dans les entreprises. En pratique, les entreprises déterminent le nombre et le choix des critères retenus. Par conséquent, la définition donnée au concept « diversité » sera différente d'une entreprise à l'autre et dépendra de son contexte. Autrement dit, « chaque secteur et chaque organisation traite le sujet de la diversité de

manière différenciée, en cohérence avec son environnement, la culture de son organisation, sa vision et ses objectifs stratégiques »⁴.



Il suffit de voir la variété d'intitulés de postes liés à la diversité pour mieux cerner les interprétations hétéroclites données. En effet, « Responsable de la Diversité », « Responsable Éthique et Diversité », « Responsable Diversité et Inclusion », « Directeur Innovation Sociale et Diversité », « Conseiller du Président chargé des questions d'Égalité des Chances »⁵ sont autant d'intitulés qui prouvent qu'il n'y a pas qu'une seule manière d'aborder le sujet de la diversité en entreprise.

Dans les faits, il s'avère que les entreprises françaises se concentrent davantage sur les catégories correspondant aux accords d'entreprises obligatoires, à savoir : les femmes (accord égalité professionnelle), les jeunes et les seniors (contrat génération) et les personnes en situation de handicap (accord handicap). Certaines entreprises, qui ne sont pas majoritaires, adressent néanmoins d'autres catégories telles que les nationalités (Total, Essilor), l'orientation sexuelle (SFR, IBM) ou la religion (PSA, Casino).

Contexte historique

Ces différences de traitement proviennent non seulement du cas particulier de l'entreprise mais aussi du contexte historique des pays. La « gestion de la diversité » a son origine aux États-Unis et date des années 60 et du Civil Rights Movement mené par Martin Luther King (voir photo de droite). Il fait référence à une volonté de « rééquilibrage vis-à-vis de populations historiquement et légalement discriminées, comme les noirs, les femmes ou les homosexuels »⁶.



Plus tard, dans les années 1990, R. Roosevelt Thomas Jr, le fondateur de l'*American Institute for Managing Diversity* a créé le concept du « diversity management ». Celui-ci met l'accent sur un discours « business case » de la diversité comme réponse aux problématiques de démographie et de mondialisation des affaires. Ceci est également le cas dans d'autres pays anglo-saxons tels que la Grande Bretagne, l'Australie et le Canada.

En Europe, le débat autour de la diversité apparaît surtout dans les années 2000. Il s'inscrit dans une volonté de lutte contre les discriminations, de promotion d'égalité et d'intégration. On traite en priorité les questions d'égalité professionnelle homme-femme.

⁴ (Re-)définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité ; Aurore Haas et Sakura Shimada, 2010

⁵ La figure du « Responsable Diversité » dans les entreprises en France : Tentative de typologie et dimensions identitaires ; George-Axelle Broussillon, Evalde Mutabazi, Philippe Pierre et Aude Seurrat, 2007

⁶ (Re-)définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité ; Aurore Haas et Sakura Shimada, 2010

À la différence des États Unis, il s'agit plus d'une « tradition de responsabilisation sociale des entreprises »⁷ que de réparation des torts du passé.

En France, la diversité est traitée sous l'angle de la lutte contre les discriminations. En effet, « l'histoire française veut qu'au nom de l'égalité des citoyens devant la loi, aucune différence des individus ne soit prise en compte si ce n'est celle de la compétence »⁸. Cependant, cette approche, bien que très louable, reste limitée car il s'agit d'une démarche passive limitée au respect des obligations légales. Au lieu de concevoir la gestion de la diversité comme une contrainte légale, les entreprises pourraient la concevoir comme un levier de performance et ainsi, « la diversité ne relèverait pas d'aspects compassionnels mais bien de l'intérêt économique et social de l'entreprise »⁹.

Perspectives internationales



Dans les autres pays du monde, les mêmes tendances existent. En Asie de sud-est où les pays sont multiethniques, multiculturels et multiconfessionnels, les questions de discrimination y sont traitées depuis très longtemps et concernent principalement les discriminations liées à l'origine ethnique (Malaisie) ou aux castes (Inde).

Au Brésil, la population est très diversifiée compte-tenu de l'histoire du pays. Cependant les inégalités existent et le gouvernement a mis en place des lois antidiscriminatoires pour protéger les droits au travail des femmes, des personnes d'origine africaine ou indigène. L'élection d'une femme à la présidence du pays est la preuve que les mentalités changent.

En Afrique, la migration de la main d'œuvre à travers le continent ces dernières années oblige les entreprises à avoir une approche proactive de la diversité. De ce fait, les employeurs développent des politiques avant tout fondées sur des impératifs économiques¹⁰. Cependant, des actions plus proactives contre les inégalités existent, ceci étant particulièrement vrai en Afrique du Sud. En effet, depuis 1996, les politiques de quotas favorisent l'augmentation du pourcentage de managers africains dans les instances de gouvernance des entreprises¹¹.



⁷ Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir ; Hélène Garner-Moyer, 2012 (AFMD)

⁸ (Re-)définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité ; Aurore Haas et Sakura Shimada, 2010

⁹ Quand les entreprises hésitent à franchir le pas des bonnes intentions et des chartes en matière de gestion de la diversité... ; Evalde Mutabazi, Philippe Pierre, 2007

¹⁰ Critical review of literature on workforce diversity; Ongori Henry and Agolla J. Evans, 2007

¹¹ Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key Elements; Toward a Globally Inclusive Workplace *Third Edition*; Michalle E Mor Barak, 2013

Motivation

D'après les chercheurs, les raisons pour lesquelles une entreprise met en place une politique de gestion de la diversité se résument à 3 arguments, chacun ayant son propre slogan¹² :

Slogan	Argumentation
La diversité est inévitable.	Le marché du travail étant de plus en plus diversifié, les entreprises n'ont pas d'autre choix que s'y adapter.
Promouvoir la diversité est une action juste.	Les entreprises ont une obligation morale de promouvoir une justice sociale et d'introduire des mesures de principe d'égalité des chances à travers des politiques adaptées.
La gestion de la diversité, est du bon sens business.	La diversité peut donner un avantage concurrentiel aux entreprises dans un contexte d'économie mondialisée.

À l'heure actuelle, dans de nombreuses entreprises françaises, la mise en place d'une politique de gestion de la diversité est surtout motivée par la nécessité de répondre à des obligations légales et d'améliorer leur image sociale. Vue sous cet angle, la gestion de la diversité est une contrainte ou encore une façon de manifester un intérêt de pure forme et non pas de conviction sincère.

Or la diversité en entreprise a le potentiel d'être un vecteur d'engagement et de performance au travail et non pas simplement un slogan publicitaire.

Nous allons voir en quoi la gestion de la diversité permet à une entreprise d'accroître sa performance sur 3 plans :

- Le plan social,
- Le plan sociétal,
- Le plan économique.

Nous verrons également quels sont les enjeux RH associés et quels leviers sont à la disposition des RH et des managers pour faire évoluer la diversité sur ces 3 plans.

¹² Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key Elements; Toward a Globally Inclusive Workplace *Third Edition*; Michalle E Mor Barak, 2013