



Au cœur du management

Gestion de la diversité : simple effet de mode ?

Volonté réelle de développer la diversité parmi les salariés de l'entreprise comme une opportunité de varier les cultures, les approches, les générations... ou bien peur de se voir accusé de discrimination dans ses décisions de recrutement ou de promotion... quand ce n'est pas la simple nécessité de se conformer aux nouvelles obligations légales quant à l'égalité des rémunérations hommes-femmes ou le taux d'emploi des handicapés...

la diversité est la nouvelle mode dans les entreprises !

Alors, simple effet de mode ou reflet d'une évolution plus générale dans notre société dans laquelle les entreprises sont parties prenantes ?

De nombreux dirigeants de PME pensent toujours que cette question est l'apanage des grands groupes et la préoccupation de ceux qui n'ont pas à s'occuper, avant tout, de la crise économique. Une bonne idée, mais un luxe !

Et lorsque l'on regarde les signataires de la Charte de la Diversité, créée en 2004 et qui fait référence en la question, il n'est pas faux d'avoir compté rapidement la majorité des entreprises du CAC 40. Pourtant, même si, à l'image des certifications ISO il y a quelques années ou le développement durable plus récemment, ces réflexions sont majoritairement et au commencement le fait de grandes entreprises qui voient dans cette démarche et la signature d'accord promouvant la diversité l'occasion d'améliorer leurs pratiques, et surtout de le faire savoir, force est de constater que le nombre de signataires de la Charte connaît une croissance exponentielle. Elle concerne désormais de plus en plus d'entreprises de taille moyenne ou petite.

Pourquoi cet engouement ?

Comment pourrait-on s'afficher contre la promotion de la diversité et de la non-discrimination aujourd'hui ?

De là à avoir une action proactive, entamer des négociations sociales, signer un accord d'entreprise, former ses managers, modifier ses processus de recrutement, réviser ses accords salariaux.... il n'y a qu'un pas ! Pas si difficile à franchir en fin de compte au vu des commentaires de dirigeants ou DRH ayant tenté l'aventure, et du nombre d'entreprises ayant apposé leur nom aux côtés des grands sur cette Charte.

Notre expertise en la matière nous montre que la question de la diversité dans l'entreprise est avant tout une question de prise de conscience d'une Direction, de prise en compte de son ancrage dans un territoire et de volonté de s'en occuper, en posant la question ouvertement en interne. On peut faire beaucoup mieux sur ces questions à coût constant et distiller un vrai changement dans les pratiques de l'entreprise, avec peu d'investissements. Alors pourquoi se priver de soigner l'image de son entreprise auprès de ses salariés, comme de ses clients en s'affichant comme un entrepreneur socialement responsable ?

La technicité du sujet n'en fait pas par ailleurs un projet rebutant ou d'une complexité insurmontable à mettre en œuvre. Pour certains même, rien n'est plus simple que la promotion de la diversité dans l'entreprise !

"Techniquement" oui, rien de plus simple... à condition de ne pas faire plus de mal que de bien au final...

Une démarche de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations dans l'entreprise peut s'avérer plus dévastatrice que porteuse d'avantages, si l'entreprise n'est pas pensée dans sa globalité et, au travers d'elle, ses salariés.

Alors malgré l'effet de mode, il est selon nous urgent d'être prudent pour toute entreprise qui souhaite se lancer dans la réflexion, afin d'appréhender les bonnes questions. Car si la technicité du sujet s'acquiert sans difficulté, la clé de la réussite d'une telle démarche repose sur tout autre chose, de bien plus fondamental et global, et malheureusement de bien plus souvent négligé.

Le risque majeur réside dans tous ceux qui ne sont pas "concernés" par les mesures qui seront adoptées en faveur de cette diversité. Cette même diversité qui va les priver d'une promotion au bénéfice d'un salarié "senior", cette diversité qui va leur voir refuser leur demande de formation au bénéfice de l'adaptation d'un poste de travail pour un salarié handicapé, cette diversité qui va leur faire "passer sous le nez" cette augmentation tant méritée, au nom du rattrapage salarial entre hommes et femmes...

Inavoué, et inavouable le plus souvent, derrière ces mesures "honorables" et intellectuellement comprises par la majorité, c'est un fort sentiment d'injustice qui risque de se développer chez les salariés méritants, compétents. Tous ceux qui considéreront que leurs investissements et leurs performances sont bridés par ces mesures... ressentis comme discriminatoires pour eux-mêmes.

Tout l'irrationnel du sentiment d'inéquité est en jeu

Et ce sentiment n'est pas l'apanage de quelques uns. Tout salarié se pose en permanence face à un calcul individuel investissement / rétribution, en comparaison avec les salariés de son entreprise, avec une catégorie homogène ou non, avec le marché de l'emploi.

Les conséquences ? Démotivation, diminution des performances, diminution de l'investissement, regard plus accru vers le marché de l'emploi, voire départs non souhaités par l'entreprise, sentiment que la performance ou l'engagement ne valent plus... ou bien que tout vaut tout.

Si l'on considère que ceux qui ne seront pas concernés par des actions développées dans le cadre de la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations constituent la grande majorité des salariés de l'entreprise, il est encore pire de constater que certains salariés qui peuvent être les bénéficiaires de mesures prises vont développer ce sentiment d'inéquité par rapport à d'autres salariés encore plus "favorisés" ou juste considérés comme tels, que ce soit une réalité ou non.

Sentiment inavoué et inavouable, donc peu connu et encore moins mesuré. Mais les effets et l'adaptation individuelle des comportements sont indéniables. Nous avons bien là le facteur d'échec majeur d'un tel projet.

Alors, le jeu en vaut-il la chandelle ?

Sans aucun doute, à condition d'avoir pris en compte ce phénomène insidieux et de l'avoir intégré dès le début dans ses actions et ses actes de communication auprès des salariés. Le maître mot est la communication interne, cohérente avec les actes d'une Direction et les actions de gestion des Ressources Humaines.

Tant pour faire en sorte que les mesures et les pratiques initiées s'ancrent réellement dans les comportements de tous et voient un réel changement à long terme que pour donner une place à chacun, sans discriminer ceux qui étaient peut-être les "privilegiés d'avant".

Pour nous, le développement de la diversité dans l'entreprise ne doit pas générer de nouvelles discriminations, positive ou autres, ou du moins le sentiment de cette discrimination.

Nous ne privilégierons ni les quotas, les places automatiquement réservées ou les augmentations mécaniques pour cause de genre... La vraie promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations passera par le fait de donner l'opportunité à chacun et à tous d'accéder à une formation, une promotion ou une augmentation, sans a priori, sans discrimination, sans reproduction sociale. Et une fois devant le choix, que chacun puisse défendre ses compétences et ses performances.

La clé de la réussite d'une telle démarche, c'est donc **pour nous de favoriser "l'accès" à la possibilité pour tous.**

Gaëlle FALCON

gfalcon@merlane.com