

Du désavantage au profit

A la lumière des développements économiques et sociaux actuels, le concept de diversity management a aussi gagné du terrain en Europe. Le présent article propose un aperçu succinct de l'histoire et de la théorie de ce concept. Il présente les premiers résultats d'une étude portant sur la diversité au sein des entreprises suisses de premier plan.

66 Diversity – Au cours de ces dernières années, cette notion a été de plus en plus remarquée dans le monde du travail et au sein de la société. Dans un contexte isolé, elle renvoie aux différences entre les gens et à la manière dont elles apparaissent sur une toile de fond ethnique. Elle met en évidence les différences qui existent entre les êtres selon leur âge, leur sexe, leur situation familiale, leurs expériences professionnelles ou leur orientation sexuelle. Par ailleurs, elle relate des différences interpersonnelles au niveau des perceptions de valeurs, des buts visés, des façons de penser, et jusqu'aux styles de vie.

«From affirmative action to affirming diversity»

Le concept de diversity est entré dans les débats publics aux Etats-Unis d'Amérique comme complément mais aussi comme contre-projet provocateur aux programmes dits «affirmative action» des années 1960 qui servaient de soutien bien ciblé aux

minorités ethniques. Roosevelt Thomas l'a pris pour thème en 1984. Il fut l'un des premiers à percevoir non seulement les dimensions légales de l'égalité de traitement, mais aussi l'impossibilité d'y renoncer et le bénéfice économique pour les organisations du travail.

A travers les processus de globalisation et d'internationalisme sur les marchés, à travers le changement social rapide ainsi que la diversité sociale et culturelle, ces organisations de travail se sont vu mises devant de nouveaux défis à relever au sein de leurs employés. La concurrence accrue, explique Thomas, ne dictait pas seulement un choix aussi vaste que possible parmi la meilleure main-d'œuvre à disposition. Les entreprises et les autorités devaient aussi disposer d'une culture de l'ouverture d'esprit permettant aux employés de mettre au service de l'employeur leurs expériences individuelles et leurs capacités au sein des processus du travail. Ses appels succédaient déjà alors au fait que les personnes qui se distinguent par leurs qualités de la majorité du personnel sont sinon exclues, du moins souvent entravées par des préjugés, par les lois coutumières et par de simples routines de travail. Dans le quotidien du monde du travail et en particulier dans des contextes d'organisations culturellement homogènes, être différent des autres est souvent perçu comme un déficit, comme une charge supplémentaire et comme un risque pour l'efficacité, ou une menace envers la capacité de fonctionnement au sein de l'organisation. Cette réalité mène fréquemment à ce que des compétences spécifiques et des qualifications ne puissent être mises en œuvre.

Le diversity management en tant que concept de gestion d'entreprise

Dans ce contexte, le concept du diversity management est considéré comme une stratégie de gestion d'entreprise qui vise à la réalisation optimale, à la planification et à la conduite d'un quotidien organisationnel caractérisé par la diversité sociale et

culturelle. Au-delà de ce constat, le diversity management est perçu comme un instrument de politique de mise sur pied d'égalité, l'égalité des chances étant un objectif partiel impératif pouvant être ancré dans l'économie, l'administration et la politique. Comme dénominateur commun à ces différentes conceptions du diversity management, il y a à la base l'opinion que la différence et la diversité des perspectives, des capacités et des orientations peuvent représenter une ressource indispensable aux organisations du travail.

Il est certes vrai aujourd'hui – notamment en raison des modèles d'action concrets seulement ébauchés – que le diversity management est encore décrit comme un style ou comme une attitude fondamentale. Pourtant, il existe une multitude d'instruments qui contribuent, à des niveaux différents, à l'encouragement du pluriculturalisme ou à la promotion de la capacité d'intégration

socioculturelle des organisations. Il s'agit de stratégies globales du développement personnel, du développement de l'organisation, ainsi que de mesures dans le domaine de la communication de l'entreprise (voir tableau). Se fondant sur l'ouverture d'esprit culturelle, sur l'engagement des cadres ainsi que sur leur aptitude à devenir des médiateurs entre les représentations et les intérêts divergents, ces mesures visent à l'intégration de toutes les équipes à tous les niveaux de l'entreprise, bref, de toutes les fonctions et réseaux sociaux. On devrait pouvoir encourager un climat organisationnel qui stimulerait la communication et la coopération entre les gens ayant différentes origines socio-biographiques ou présentant d'autres bases professionnelles ou d'autres formations, afin d'empêcher tout préjudice de minorités.

Tableau 1: Instruments du Diversity management (extrait de: Cox 1993, Emmerich/Krell 2001)

Caractéristiques de l'organisation multiculturelle	Instruments
Pluralisme <i>Objectifs:</i> ► Socialisation interactive ► Garantie de l'influence des minorités sur des normes et des valeurs centrales de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appréciation de la diversité en tant qu'élément de principe d'entreprise et de conduite ▪ Entraînements à la diversité ▪ Programmes d'introduction pour les nouveaux collaborateurs et collaboratrices ▪ Hétérogénéité dans les cénacles décisionnels ▪ Groupes de consultants pour le top management ▪ Marges de liberté dans l'organisation du travail
Intégration structurelle complète <i>Objectifs:</i> ► Suppression de la corrélation entre l'identité de la personne et son statut professionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesures en vue de la formation continue et de la planification de la carrière professionnelle ▪ Programmes d'action affirmative ▪ Appréciation des cadres orientée sur la diversité ▪ Organisation du travail flexible et systèmes incitatifs
Intégration dans des réseaux informels <i>Objectifs:</i> ► Suppression des barrières pour l'accès à une carrière et pour une promotion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes de mentors ▪ Organisation d'événements sociaux
Aucun préjugé ni discrimination <i>Objectifs:</i> ► Suppression de la discrimination ► Suppression des préjugés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation à la diversité ▪ Séminaires pour l'égalité de traitement ▪ Groupes de projets/Task Force ▪ Focus Groups/Enquêtes auprès du personnel ▪ Recherche
Identification avec l'organisation <i>Objectifs:</i> ► Suppression de la corrélation entre l'identité culturelle et ► l'identification avec l'organisation	Tous les instruments précités et les suivants
Aucun conflit entre les groupes du personnel <i>Objectifs:</i> ► Éviter les conflits entre les groupes d'identité ► Éviter les «récidives» par des membres dominants du groupe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback de la recherche ▪ Formation au management de conflits ▪ Formation à la diversité ▪ Focus Groups/Enquêtes auprès du personnel

Effets sur les performances du management de diversité

68
69

Comme nous l'avons déjà indiqué, le concept de diversité ne repose pas au premier chef sur les dispositions légales ou sur l'exigence que les entreprises se comportent de façon sociale et responsable – mais il est bien plutôt dicté en premier lieu par des considérations de profit.

Un climat organisationnel orienté vers la diversité contribue non seulement à la satisfaction au travail et à l'amélioration des chances professionnelles, mais aussi à l'identification des collaborateurs et collaboratrices avec l'entreprise. La diversité abaisse aussi les coûts, occasionnés par les fluctuations et les conflits ou encore par la «démision intérieure» (sorte de résignation) de personnes qui dans une organisation ne sont socialement parlant pas intégrées. Par ailleurs, les différences face aux connaissances et aux expériences sont considérées comme un potentiel créatif dans des situations où l'on exige une flexibilité et où il s'agit de résoudre des problèmes complexes. On sait pertinamment que, dans la concurrence pour acquérir des clients, les organisations ayant un personnel varié et bien qualifié vivent mieux étant donné qu'elles perçoivent plus vite les mutations rapides dans un environnement international et qu'elles disposent en règle générale de meilleures relations avec les différents groupes d'intérêts. Et finalement, les entreprises peuvent tirer profit d'une image de marque positive, car elles attirent, à tous égards, des personnes extraordinaires.

Diversity en Suisse

Les traditions spécifiques en matière de droit et les conditions sociopolitiques en Europe ont contribué à ce que le concept de la diversité y ait été abordé quelques années plus tard qu'aux USA. Voilà qui explique qu'aujourd'hui, en Suisse, on n'en est qu'au début, qu'à une ébauche de débat sur ce thème. Pourtant, il y a bien assez de motifs d'aborder le sujet: la Suisse est caractérisée traditionnellement par une grande diversité de langues. Les personnes de nationalité étrangère représentaient en 2003 plus de 24% de la population active. Au cours des dernières décennies, la proportion de femmes au sein des personnes occupées a continuellement augmenté pour atteindre 44.5%. En outre, les mutations qui interviendront dans la pyramide des âges de la population, la pluralité des modes d'existence et jusqu'à l'accroissement de l'importance du travail interdisciplinaire en équipe ou les coopérations dépassant le cadre de l'organisation, font apparaître de nouvelles exigences posées au management des organisations.

L'étude de Filler et al. donne une idée de la manière dont les entreprises suisses de premier plan font face à la diversité. Elle révèle comment les employeurs de l'industrie et du secteur tertiaire agissent aujourd'hui face à la diversité, leur degré d'information sur les questions de diversité et la mesure dans laquelle ils mettent en pratique ce concept dans la vie quotidienne de l'entreprise. Les résultats de cette étude renvoient aux différences considérables qu'il y a entre les entreprises suisses et les sociétés internationales. Ainsi, des employeurs suisses leaders se montrent



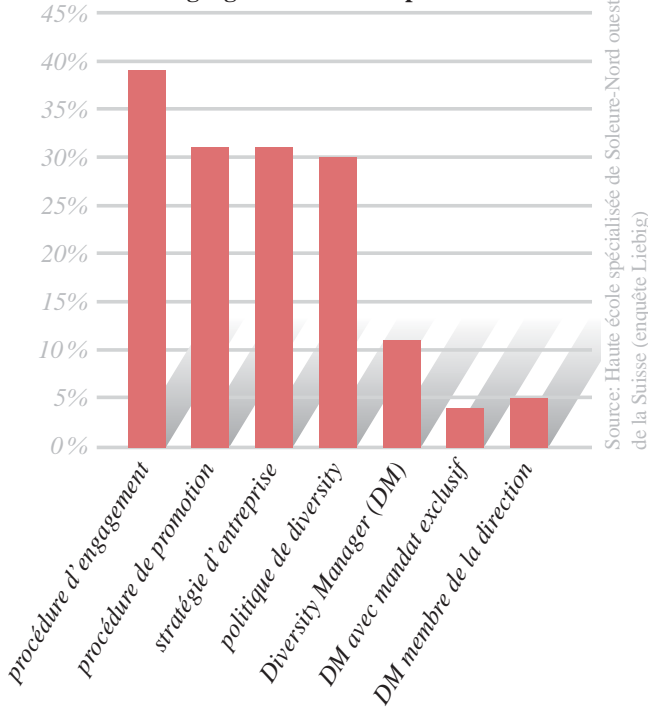
encore comparativement inaccessibles à toute démarche vers la diversité: d'une manière générale, mais en particulier avec un regard sur leur propre entreprise, ils perçoivent moins fréquemment qu'ailleurs le besoin de débattre des questions de diversité. L'opinion selon laquelle la structure des collaborateurs et collaboratrices reflète convenablement les segments de la clientèle est très répandue. Cela étant, les entreprises tiennent toutefois rarement des statistiques qui pourraient les renseigner à propos des caractéristiques (potentiellement variées) de l'effectif de leur personnel. Même dans les sociétés internationales opérant en Suisse, les déficits quant à la mise en pratique du concept de la diversité sautent aux yeux. Les initiatives se limitent ici souvent à quelques rares domaines; par exemple, la diversité ne figure que dans les directives relatives à l'engagement de collaborateurs et collaboratrices et à leurs promotions. Seules quelques entreprises de premier plan en Suisse – parmi lesquelles quelques prestataires financiers et des entreprises de technologie de pointe – ont intégré le concept de diversité à une large échelle dans leur stratégie globale d'entreprise et disposent aujourd'hui de profils de postes; dans ce cadre, les responsables du diversity management exercent également une influence sur les décisions prises par la direction de l'entreprise (cf. graphique).

Vom Nachteil zum Nutzen

Der Begriff des «Diversity Managements» beschreibt ein sehr heterogenes Feld von Massnahmen, die von Image-Kampagnen, über die Bearbeitung einzelner Problemstellungen bis hin zu einem in das strategische Management von Arbeitsorganisationen eingepassten Gesamtkonzept reichen können. Das Konzept, das in den achtziger Jahren als Antwort auf die gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen westlicher Länder entstand, folgt einer betriebswirtschaftlichen Logik und hat heute auch die europäischen Länder erreicht. Orientiert an der Vorstellung, dass eine hinsichtlich ihrer sozialen und kulturellen Bezüge und Befähigungen vielfältig zusammengesetzte Belegschaft einen wichtigen Faktor der Produktivität von Organisationen bildet, zielt das Management von Diversity auf eine Kultur der Multikulturalität bzw. Offenheit für Differenz und Individualität in der Arbeitswelt. In der Schweiz hat, wie erste Studien zeigen, Diversity noch kaum Eingang in das Denken der Unternehmensleitungen gefunden.



Graphique: Degré d'intégration du concept de diversité dans la stratégie globale des entreprises



Les résultats de cette étude renvoient au fait que dans les organisations, la perception sociale et la définition de la diversité sont décisives si les mesures correspondantes sont reconnues comme nécessaires et mises en pratique. Un engagement permanent en faveur du concept de diversité ne peut être observé que dans les entreprises qui interprètent ce concept comme un facteur de succès et comme un avantage concurrentiel. Lorsque la mise en pratique du concept de la diversité n'est considérée que comme une obligation morale, elle n'interviendra alors que dans les périodes économiquement favorables. Les organisations qui ne tiennent pas compte des différences entre les salariés et y associent en premier lieu des conflits ou des coûts ne seront en revanche guère accessibles à la thématique de la diversité.

Appréciation et perspectives

Tandis que le concept s'applique à ce jour en général à l'économie privée, il est encore à peine pris en considération dans les administrations publiques et les organisations non gouvernementales. Des renseignements font également défaut en ce qui concerne les exigences spécifiques et les possibilités des petites et moyennes entreprises (PME) dans le contexte de la diversité. Sont demandés aujourd'hui des concepts de mise en pratique adaptés aux conditions spécifiques et aux conditions cadres des organisations. Des ébauches novatrices devront également prendre en compte la complexité liée à tout changement d'organisation. Outre les résistances et peurs intervenant au niveau personnel, il convient de mentionner ici les évolutions économiques ou les objectifs qui se concurrencent au sein de l'entreprise même.



Aujourd'hui, en dépit de la publicité qui lui est faite, le concept de managing diversity est aussi contesté, notamment en raison du manque de prise en compte de conditions de pouvoir. En premier lieu, ce concept étant conçu comme «top down», c'est la direction de l'entreprise qui détermine les aspects décisifs de la diversité qui devront intervenir dans le contexte de travail. Toutefois, ce pouvoir d'interprétation se révèle notamment problématique lorsque les cadres de l'entreprise pensent que tous les employés seront toujours capables d'évoluer et qu'ils seront constamment des co-entrepreneurs prêts à apprendre. Dans ces cas-là, le concept ne peut agir dans l'esprit d'une garantie de l'égalité des chances, mais renforce au contraire encore le potentiel d'une inégalité sociale liée à la différence et à l'individualité des personnes.

Bibliographie

Aretz Hans-Jürgen, Hansen Katrin, 2003: Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit (Le management réussi de la diversité. L'organisation multiculturelle en tant que stratégie pour améliorer une capacité concurrentielle efficace) in: Zeitschrift für Personalforschung, 17, 1, 9–36

Office fédéral de la statistique, 2004: Annuaire statistique de la Suisse, Berne

Cox Taylor Jr., 1993: Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice, San Francisco

Krell Getraude, 2001: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen (L'égalité des chances par la politique du personnel. Mise sur pied d'égalité des femmes et des hommes dans les entreprises et les administrations), Gabler, Wiesbaden

Filler Ellie, Fengler Marion, Liebig Brigitte, Varan Kubra, 2005: Diversity as Strategic Advantage: A Study of the Top 500 in Switzerland, Heidrick & Struggles

Liebig Brigitte, 2000: Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen (Culture de l'organisation et mise sur pied d'égalité entre les sexes. Une typologie des cultures de sexe dans l'entreprise), in: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, 18, 3, 47–66

Thomas Roosevelt, 1990: From Affirmative Action to Affirming Diversity, in: Harvard Business Review, März/April, 107–117

Ali Alcinkaya, Migrantenvertreter im Zentralvorstand Unia

«Es reicht nicht, dass Migranten ausgebildet werden (...), es müssen Stellen für sie reserviert werden (...) und sie müssen die Möglichkeit haben, in den Gremien über die politische Ausrichtung der Gewerkschaft mitzuentcheiden.»

