

## Faire de la diversité une source de performance pour l'entreprise

Par Gilles Verrier,  
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



*La newsletter d'Identité RH prend pour ce mois de janvier 2012 une forme atypique : il s'agit d'une note de réflexion rédigée par Identité RH à la demande de l'Institut Montaigne, sur la base de l'expertise que nous avons développée en matière d'accompagnement des entreprises sur la diversité.*

*Si vous souhaitez que notre newsletter soit adressée chaque mois à une personne de votre réseau (confrère, collègue, collaborateur), il vous suffit d'envoyer ses coordonnées postales à [contact@identiterh.com](mailto:contact@identiterh.com).*

Le thème de la diversité s'est imposé depuis plusieurs décennies dans les entreprises des pays anglo-saxons, du fait de modèles nationaux qui intègrent la reconnaissance institutionnalisée de groupes minoritaires et la mise en place de mécanismes d'affirmative action.

En France, les entreprises ont été précédées par les pouvoirs publics qui, notamment à travers la politique de la ville, ont abordé ce terrain de la diversité dès les années 80. Cette notion existait en germe dans l'entreprise à travers certaines politiques RH, notamment autour de l'égalité hommes-femmes ou du handicap. Mais son émergence en tant que concept global date du début des années 2000, notamment du fait des prises de position de dirigeants d'entreprise médiatisés.

Aujourd'hui, où en sommes-nous ? L'analyse de la situation montre une grande disparité selon les entreprises, non seulement dans la prise en compte effective du thème, mais aussi dans les motivations et bien sûr les modalités d'action qui en découlent. Ces motivations, les raisons pour lesquelles une entreprise adresse et traite ce thème de la diversité, apparaissent comme déterminantes pour l'efficacité dans la durée des politiques mises en œuvre.

### Quelle définition de la diversité ?

L'usage de la notion de diversité est désormais largement répandu et fait consensus. C'est bien sûr le cas dans le débat public, mais elle est aussi fréquemment utilisée dans l'entreprise. Ce concept est donc aujourd'hui incontournable.

Pour autant, il ne fait l'objet d'aucune définition satisfaisante. La diversité reste en France une notion floue, peu conceptualisée, fuyante eu égard aux catégorisations de la population qu'elle est susceptible de couvrir. Elle n'apparaît en tant que telle ni dans la constitution, ni dans aucune loi.

La première cause de cette imprécision réside dans le caractère polysémique de ce concept : les critères de la diversité sont multiples. Au point que certaines entreprises préfèrent parler des diversités. Y aurait-il plusieurs diversités ? Au vu du bon sens et de l'approche souvent segmentée des entreprises, la réponse à cette question semble positive. Pourtant la discrimination d'une part, le management des différences d'autre part renvoient à des mécanismes et des traitements de même nature, quel que soit le critère de différenciation retenu. .../

/... Cette absence de définition incontestable est également liée à l'articulation et parfois à la confusion du concept de diversité avec d'autres notions : lutte contre les discriminations, égalité des chances, respect des différences, voire responsabilité sociale de l'entreprise.

Aussi imprécise et peu normative soit-elle, nous avons vu que cette notion était incontournable. De plus, il est difficile, notamment pour l'entreprise, de travailler en profondeur ce qu'elle ne saurait pas définir. Pour qu'elle soit utilisable, il est donc nécessaire d'aller plus loin dans ces efforts de définition.

### **Initialement, la diversité a été définie à partir de son contraire, la discrimination**

Le concept est apparu à partir d'un constat, l'existence de discriminations, et d'une volonté, celle de les combattre. L'objectif de lutte contre les discriminations a constitué le point d'entrée des entreprises sur le sujet de la diversité. Il reste aujourd'hui encore très présent.

Pour le grand public, les médias ou les acteurs politiques, la notion de diversité fait essentiellement référence à l'origine, et très souvent d'abord aux Français d'origine étrangère, voire d'origine extra-européenne, ou supposés tels. L'expression « être issu de la diversité » ne renvoie souvent qu'à ce seul critère.

Pour les entreprises, l'approche est souvent plus large, et fait dans la plupart des cas référence à quatre dimensions travaillées en priorité : l'origine, le genre, l'âge et le handicap. Notons que ces critères sont aussi, en volume, les principaux motifs de plainte pour discrimination.

L'article 225-1 du Code pénal définit quant à lui une liste de dix-huit critères qui entrent dans la constitution d'une discrimination : « *Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de*

*leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.* »

Approcher la diversité sous l'angle de la lutte contre les discriminations suppose une politique active de neutralisation des différences, dans laquelle se sont engagés le législateur et nombre d'entreprises.

Mais se cantonner à cette approche présente deux limites. D'une part le contenu de ces discriminations et la prise de conscience de leur existence sont évolutifs : de nouveaux critères émergent, comme par exemple dans la période récente celui du lieu de résidence. D'autre part, ne définir une notion que par son non-respect ne permet pas de la cerner complètement et la rend de ce fait pour partie inopérante.

### **La diversité peut être assimilée à la promotion de l'égalité des chances**

En France, le principe d'égalité renvoie au fondement même de l'ordre juridique et du contrat social. La notion d'égalité des chances bénéficie par conséquent d'une forte reconnaissance dans notre tradition culturelle et juridique.

L'accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise du 12 octobre 2006 prolonge cette logique en édictant le principe général suivant : « *La réalité de la diversité doit conduire les entreprises à offrir à tous, à compétences et capacités égales, les mêmes possibilités dans l'emploi et dans son accès.* »

Plus large que si elle portait sur la seule égalité des droits, une politique centrée sur l'égalité des chances favorise les populations qui pourraient faire l'objet de discriminations pour leur garantir une équité de traitement. Elle veille à ce les écarts liés au milieu d'origine soient neutralisés. Il s'agit alors de renforcer ce que les anglo-saxons nomment le plus souvent l'égalité des opportunités. Les inégalités de départ sont prises en considération pour mettre en place ce qui permettra de les dépasser.

Dans ce cas, les différences ne sont pas niées, mais au contraire organisées. Dans l'entreprise, le salarié est de fait géré pour partie .../ (responsabilité), ou dominant de fait, dans les

/... en fonction d'une de ses caractéristiques, parfois sans prendre en compte les autres éléments qui constituent son identité dans toute sa complexité.

Ces pratiques, qui ont conduit dans certaines entreprises à la création de clubs de femmes, de gays, etc., ont été critiquées comme portant en elles les limites du communautarisme : le jeune issu d'un quartier difficile trouvera-t-il son compte à être affecté dans ce lieu par l'entreprise qui l'a recruté ?

Notons également que la motivation première d'une politique de promotion de l'égalité des chances relève du politique ou du sociétal, plus que de l'économique proprement dit.

### **Une approche élargie de la notion d'identité culturelle permet de définir la diversité**

Dans l'absolu, toute personne est caractérisée par un certain nombre de critères tels que son genre, son âge, ses origines, son état de santé, son orientation sexuelle, etc.

Ces caractéristiques génèrent des expériences de vie différentes, qui contribuent à construire l'identité culturelle de l'individu, avec sa sensibilité propre et ses représentations. La notion d'identité culturelle est ici utilisée dans son sens le plus large. Il ne s'agit pas seulement de la dimension culturelle telle qu'elle découle des cultures nationales et qui constitue le cœur du management interculturel. Mais beaucoup plus largement de toutes les caractéristiques mentales de l'individu construites à partir de de son expérience de vie et qui génèrent la reconnaissance de ce qu'il est, par lui-même et par les autres.

Selon les entreprises, les identités culturelles des collaborateurs sont plus ou moins hétérogènes. Une absence de diversité sur des critères illégitimes (ceux prohibés par la loi, en premier lieu), qui serait notamment le résultat de discriminations, se traduira de fait par une homogénéité culturelle renforcée.

En effet, sur chacun de ces critères illégitimes, il peut y avoir dans une entreprise un groupe dominant. Dominant en nombre (sur l'ensemble des effectifs ou sur les postes à plus forte

représentations mentales qu'il porte et qui sous-tendent l'activité de l'entreprise.

Manager la diversité consisterait à faire travailler ensemble de manière efficace des individus caractérisés par des identités culturelles hétérogènes, construites par chacun notamment à partir de ses caractéristiques de nature sociologique ou démographique spécifiques.

Cette définition de la diversité ouvre la voie à une approche ouverte, dans laquelle les différences sont intégrées quelles qu'elles soient et où la contribution de l'individu est prise en compte selon sa propre singularité.

Cette tentative de définition de la diversité permet d'aborder sous un éclairage nouveau la question des motivations qu'a l'entreprise pour travailler cette thématique.

### **Pourquoi développer la diversité ?**

L'analyse des politiques de diversité mises en œuvre par les entreprises et de la communication qui les accompagnent montre qu'il existe trois motivations très différentes pour travailler la diversité : l'impératif de gestion du risque, la volonté de mettre en œuvre une démarche éthique et citoyenne, la recherche de performance.

### **Gérer les risques**

L'entreprise est soumise à un certain nombre d'obligations légales sur les différents critères de la diversité. Or les actions en justice intentées par des salariés s'estimant à tort ou à raison victimes de discrimination se sont développées ces dernières années. Et c'est à l'employeur qu'il incombe d'établir que la disparité de situation mise en avant par le plaignant est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Une condamnation de l'entreprise ou d'une des entités juridiques qui la composent n'est pas neutre quant à son image et à sa réputation : l'opinion publique est sensible à ces thèmes, le consommateur-citoyen est de .../

/... plus en plus présent. Une décision de justice de ce type peut donc avoir des conséquences sur le niveau d'activité de l'entreprise. Ne pas manager la diversité reviendrait à ne pas gérer ces risques et serait alors de nature à nuire indirectement à la performance.

Pour autant, ne gérer la diversité que pour éviter la réalisation de ces risques juridiques ou d'image présente une limite évidente : l'entreprise n'agira qu'à minima. Dans cette logique, la réaction de l'entreprise face à de nouvelles obligations légales ayant un lien avec la diversité est d'ailleurs très parlante. Elle va gérer la contrainte en se contentant d'apporter une réponse formelle qui impacte peu la réalité. C'est ainsi que l'obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés de négocier un accord ou de mettre en œuvre un plan d'action sur les seniors avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 a bien sûr été respectée, mais qu'elle ne s'est traduite par un engagement concret et visible sur ce sujet que dans une minorité d'entreprises.

### **Mettre en œuvre une démarche éthique et citoyenne**

C'est en premier lieu une impulsion externe qui a incité certaines entreprises à s'engager dans une démarche de type sociétal en diversifiant leur recrutement. Interpellées par les pouvoirs publics et par l'opinion, notamment du fait de leur implantation dans des territoires socialement difficiles, ces entreprises ont infléchi leurs pratiques de recrutement pour contribuer à réinsérer dans la société des populations que cette dernière avait de fait marginalisées, voire exclues. D'autant que ces entreprises ont également pris conscience qu'une démarche de type citoyen contribuait à renforcer leur intégration dans ces territoires et pouvaient conditionner leur réussite.

Ces initiatives ont trouvé naturellement leur place dans les politiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise et dans la communication de l'entreprise sur ce thème.

Une autre démarche a consisté à travailler sur la diversité à partir d'un souci de cohérence avec les valeurs et l'éthique de l'entreprise, dans une logique tournée vers les acteurs internes que

sont les collaborateurs. Comment une entreprise affichant des valeurs fortes peut-elle rester silencieuse sur ces questions de diversité ?

Ces deux démarches, l'une tournée vers l'extérieur, l'autre vers l'interne, ont parfois été combinées, par exemple en mobilisant des salariés de l'entreprise sur les actions qu'elle impulsait vis-à-vis des quartiers.

Centrée sur le recrutement plus que sur la gestion équitable des populations composant l'entreprise, cette approche à caractère éthique et citoyen a permis à certaines entreprises de découvrir cette thématique de la diversité. Mais celles qui en sont restées à une motivation de ce type n'ont pas modifié en profondeur leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

### **Accroître la performance**

Outre les enjeux de la diversité cités ci-dessus, la page d'accueil du site internet de la Charte de la diversité met en avant des motivations à caractère économique : optimiser la gestion des ressources humaines et augmenter la performance économique de l'entreprise.

Concernant l'optimisation de la gestion des ressources humaines, le site précise : « *La gestion de la diversité conduit à une optimisation des compétences et favorise l'implication des salariés. Diversifier ses sources de recrutement et intégrer de nouveaux profils permet aussi de faire face aux pénuries de main d'œuvre.* »

Pour ce qui est d'augmenter la performance économique, il est précisé : « *Sur le long terme, une équipe diversifiée permet de mieux comprendre les attentes de ses différents types de clientèle, de pénétrer de nouveaux marchés, de développer la capacité d'innovation de l'entreprise, de mieux s'adapter au changement.* »

Les entreprises sont nombreuses à mettre en avant cet argument de la diversité source de performance. Mais cette communication est rarement étayée par des arguments de démonstration.

Remarquons enfin que les investisseurs .../

/... surveillent de plus en plus étroitement les facteurs non financiers, considérant que le capital humain constitue l'une des formes d'actifs incorporels les plus importantes. La prise en compte croissante des actifs « immatériels » dans les évaluations boursières a pesé dans la prise en compte par les entreprises de la diversité comme source de création de valeur.

Gérer les risques, mettre en œuvre une démarche éthique et citoyenne, accroître la performance : les motivations des entreprises pour investir le terrain de la diversité sont variables. Au-delà de la communication sur le sujet, l'analyse des politiques mises en œuvre montre qu'il peut y avoir un mix de ces motivations.

Lorsque la recherche de performance ne constitue pas une des motivations en matière de diversité, l'entreprise risque néanmoins de rencontrer deux limites : d'une part, son approche sera essentiellement défensive, ce qui est insuffisant pour mettre en œuvre une politique ambitieuse. D'autre part, les actions impulsées seront fragiles et risqueront de ne pas être poursuivies dans la durée, faute de motivation relevant des logiques internes de l'entreprise.

### Quels impacts de la diversité sur la performance de l'entreprise ?

Le lien est donc régulièrement établi dans la communication des entreprises entre diversité et performance. Pour autant, ce lien relève souvent du credo : il est affiché sans être démontré. Notre objectif ici est de dépasser cette affirmation et de détailler les mécanismes potentiellement à l'œuvre pour faire de la diversité un levier de performance pour l'entreprise.

#### Le constat

Le lien entre le degré de diversité d'une organisation et sa performance renvoie à une logique de bon sens, appuyée par des constats empiriques. Pour valider ce lien, de multiples recherches universitaires ont été menées, notamment aux Etats-Unis. Par ailleurs, des

études ont été réalisées pour tenter de démontrer cet impact, voire de le mesurer.

Dans une étude portant sur plus de 500 entreprises et intitulée « *Does Diversity Pay? Race, Gender and the Business Case for Diversity* », Cedric Herring, chercheur à l'université de Chicago, a ainsi établi l'impact de la diversité d'origine d'une part, de la mixité d'autre part, sur plusieurs indicateurs économiques : le chiffre d'affaire, le nombre de clients et le résultat.

Selon une étude réalisée par Goodwill Management pour IMS-Entreprendre pour la Cité en 2010 à partir de quatre grandes entreprises (AXA, L'Oréal, Orange et Vinci), la diversité, dès lors qu'elle est bien managée, augmenterait la rentabilité de 5 à 15%, selon les types d'activité. Grâce à un focus sur les équipes de production, cette même étude met en évidence que les équipes les plus diverses sont les plus performantes. L'analyse d'un indicateur de performance et des chiffres de ces unités de production montre que les plus performantes sont celles qui ont le taux d'emploi de travailleurs handicapés le plus élevé, un encadrement de proximité fortement féminisé et un fort emploi de salariés seniors. A l'inverse, l'unité de production la moins performante est celle ayant le moins de diversité sur l'ensemble de ces critères.

Le cabinet de conseil McKinsey mène depuis 2007 des travaux sur le lien entre mixité et performance, qui ont donné lieu à la publication d'un rapport annuel, Women Matter. Analysant la situation de 300 entreprises, le dernier rapport en date met en évidence que les entreprises qui ont la plus forte mixité dans leurs comités de direction sont aussi celles qui ont la performance financière la plus élevée.

L'ensemble de ces recherches et de ces études mettent en évidence un lien entre diversité et performance. Mais quelle est la nature de ce lien ? Quels sont ses mécanismes ?

#### Les différents mécanismes en jeu

##### ➤ Les impacts commerciaux

Une étude publiée par le Boston Consulting .../

/... Group en juin 2011, « *Hard-Wiring Diversity into Your Business* », met en évidence la nécessité de développer la diversité comme réponse à une diversification de la clientèle en micro-segments caractérisés par des valeurs, des comportements et des priorités spécifiques. Un corps social reflétant la composition démographique de la clientèle permet une compréhension détaillée de ses caractéristiques.

Les impacts commerciaux de la diversité sont de plusieurs natures : les entreprises doivent tout d'abord s'adapter par nature à leur environnement pour assurer leur survie et améliorer leur situation, et la diversité de leurs collaborateurs est une réponse à la diversité de cet environnement sous son aspect commercial.

Par ailleurs, l'enjeu de la qualité de service est devenu primordial dans la relation avec le client et peut constituer un facteur de différenciation de l'entreprise. La proximité entre les clients et les populations de l'entreprise qui sont en contact avec eux, leur « ressemblance » pourrait-on dire, devient alors un atout essentiel.

Enfin, la diversification croissante de la clientèle impose à l'entreprise de mieux identifier les besoins et les attentes dans toute leur diversité. Répondre aux attentes spécifiques de certains segments du marché nécessite de développer des stratégies marketing reposant sur la diversité des clientèles visées, ce qui est plus aisé

si le corps social de l'entreprise est lui-même divers.

➤ **Les impacts Ressources Humaines**

« *Lutter contre les discriminations en entreprise n'est pas affaire de compassion, mais d'intérêt bien compris ! La génération du « baby boom » partant à la retraite, la France va connaître un déficit de main d'œuvre. Ce serait contre-productif de nous priver des réserves considérables de dynamisme, de compétences et de créativité qui existent chez nous, sous prétexte que ces personnes seraient différentes.* » expliquait Claude Bébéar en 2004.

Les effets du choc démographique sont désormais mieux appréhendés. Les métiers et les secteurs les plus impactés hier, aujourd'hui et demain sont connus. Certes, la crise a considérablement réduit pendant toute une période l'impact de ces évolutions démographiques. Il n'en reste pas moins que dans les prochaines années, l'entreprise devra faire face à des pénuries de main d'œuvre ciblées, conséquences à la fois du « papy boom » et du « baby gap », avec les classes d'âge creuses arrivant sur le marché du travail dans les dix prochaines années.

Des pénuries de compétences peuvent handicaper fortement la performance de l'entreprise, sauf à redéfinir en les élargissant les viviers dans lesquels elle puise. .../

*Casino a initialement abordé le thème de la diversité à travers la non-discrimination sur les origines et l'intégration dans les territoires, dans le cadre de la politique de la ville. Alors que jusque dans les années 90, les centres commerciaux étaient implantés de façon artificielle, Casino a réorienté sa politique de recrutement il y a une dizaine d'années pour que ses équipes soient le reflet de la société. Etre ancré dans son environnement social permettait de travailler naturellement, sans générer oppositions et résistances. Casino a notamment constaté une baisse significative des incivilités parallèle à la mise en œuvre de cette politique.*

*De plus, une démarche empirique a été initiée pour adapter l'offre à la zone de chalandise, à partir des remontées des collaborateurs en contact direct avec la clientèle concernée et représentatifs de cette population. Cette approche a été professionnalisée depuis, avec une Direction de l'Innovation qui s'appuie sur les équipes opérationnelles pour construire des offres multiculturelles, structurée autour de formats de magasin et de produits diversifiés, sans tabou ou frein culturel.*

*Cette approche a été élargie à d'autres critères de la diversité : à titre d'exemple, le taux de travailleurs handicapés est chez Casino supérieur à 10%. Casino considère aujourd'hui que cette approche constitue un avantage pour le groupe, dont la baseline est devenue : « Nourrir un monde de diversité. »*

/... Le choix d'ouvrir le recrutement et les évolutions possibles en interne à des populations qui ne faisaient pas partie jusque là du « cœur de cible » de l'entreprise constitue une réponse à ces pénuries futures.

Le deuxième impact Ressources Humaines d'une politique de diversité porte sur la détection et de gestion des talents. Celles-ci restent encore dans de nombreuses entreprises restreintes par des caractéristiques de formation initiale, d'âge ou de genre, notamment. Mettre en œuvre une politique de diversité en la matière permet d'identifier et de développer des potentiels qui, à défaut, se seraient heurtés à un des plafonds de verre, avec le gâchis que représente pour l'entreprise la sous-utilisation de ces talents.

Enfin, de nombreuses entreprises témoignent du fait qu'une politique de diversité communiquée, expliquée et effectivement mise en œuvre est un facteur d'engagement des collaborateurs. Il ne s'agit pas seulement là de l'engagement des salariés qui auraient pu être victimes de discrimination, mais de celui de l'ensemble du corps social dont toutes les enquêtes montrent la sensibilité à la notion d'équité. Impact sur l'engagement donc, alors que de nombreuses études ont mis en évidence le lien de causalité entre engagement et performance.

### ➤ **Le mécanisme principal**

Le mécanisme par lequel la diversité a potentiellement l'impact le plus fort sur la performance économique de l'entreprise est lié à l'enrichissement de la décision.

Reprenons la notion d'identité culturelle au sens large, telle que définie dans la première partie de ce document. Plus les identités culturelles des membres d'une équipe sont hétérogènes, puis il y a entre eux altérité cognitive et informationnelle, mais aussi relationnelle avec l'accès à d'autres réseaux.

Analysons maintenant une situation de prise de décision au sein d'une équipe. Qu'il s'agisse d'une équipe de direction, d'une équipe projet ou plus largement de toute équipe de travail. Peu importe que cette décision doive être prise formellement ou de façon informelle. L'approche de cette décision par chacun des membres de

cette équipe sera le résultat du croisement des informations objectives mises à la disposition de tous, mais aussi des perceptions subjectives de chacun à travers son identité culturelle. Quant au contenu et à la qualité de la décision, ils dépendront de ces deux facteurs, mais aussi de la qualité des interactions entre les membres de cette équipe.

Si et seulement si cette dernière dimension est optimisée, la diversité permettra :

- De mettre à disposition du collectif des informations non-redondantes.
- De mobiliser des référentiels culturels inhabituels car portés par des personnes n'appartenant pas au groupe dominant.
- De donner au collectif accès à des expériences et compétences nouvelles.
- D'enrichir les processus d'analyse des problèmes et d'aborder de façon novatrice les enjeux à traiter.
- De considérer des alternatives non évidentes.

Toutes ouvertures qui seront particulièrement utiles pour faire face à des situations nouvelles, ou pour aborder de façon inédite des situations récurrentes traitées auparavant de façon insatisfaisante.

L'hétérogénéité des identités culturelles peut donc générer une amélioration de la qualité de la décision prise, avec les conséquences de cette amélioration sur la performance de l'entreprise. La différence individuelle et la diversité qui en découle sont alors appréhendées comme des opportunités d'apprentissage et d'enrichissement collectifs, l'un et l'autre générateurs de performance.

Cette approche du processus de décision renvoie à la notion d'innovation, dans son acception large (c'est à dire non limitée aux métiers dont elle constitue le cœur, comme les collaborateurs des Directions Innovation, les ingénieurs de développement ou les marketeurs). En permettant la confrontation d'identités culturelles hétérogènes, la diversité devient pour le collectif source de créativité et d'innovation. Elle lui permet de « penser en dehors du cadre », notamment en considérant des alternatives non-évidentes. .../

/... Différents travaux ont d'ailleurs souligné que l'innovation passait souvent par les profils dits « déviants ».

Ce mécanisme de contribution de la diversité à la performance explique que certaines entreprises aient élargi leur approche de la diversité à d'autres critères, comme celui de la formation initiale des candidats qu'elles recrutent. Si la diversité impacte la performance via l'hétérogénéité des identités culturelles, pourquoi la réduire à une démarche anti-discriminations et ne pas travailler en addition sur d'autres critères que ceux qui sont illégitimes ?

« *Si tu diffères de moi... loin de me léser, tu m'enrichis.* » écrivait Antoine de Saint-Exupéry dans *Citadelle*. Traiter la diversité comme un levier de performance permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel. Sur ses marchés, ce sont alors en quelque sorte les différences... qui font la différence.

### L'arrière-plan

Deux facteurs expliquent que la diversité ait désormais un tel impact potentiel sur la performance de l'entreprise.

Il s'agit tout d'abord de la transformation en profondeur de la nature même du travail. Dans la lignée du taylorisme, le travail a longtemps été pour l'essentiel constitué de tâches prescrites et normées. L'enjeu premier résidait alors dans l'excellence de l'exécution, toute initiative était perçue comme une dérive à éviter. Dans ce contexte, la diversité n'apporte aucune valeur ajoutée quant à la performance. C'est même le contraire : avec cet idéal de « l'homme-robot », il est beaucoup plus simple de gérer des semblables, des clones. L'absence de diversité est aussi un des héritages du taylorisme.

Mais la nature du travail n'est plus la même. Nous sommes aujourd'hui pour l'essentiel dans l'ère du travail du savoir, dans laquelle les collaborateurs, y compris dans les métiers de base de l'entreprise, gèrent et traitent pour l'essentiel des informations. Et c'est là que l'intérêt de la diversité tel que décrit ci-dessus prend tout son sens, la contribution de l'individu comme du collectif devenant beaucoup plus

qualitative que quantitative.

Autre transformation, celle de l'environnement de l'entreprise, avec deux caractéristiques : une complexité accrue et un changement permanent. Pour y faire face, les certitudes et la pensée unique ne fonctionnent plus. Il s'agit au contraire pour l'entreprise et ceux qui la composent de faire preuve d'agilité, de revisiter les habitudes et les modes de fonctionnement, de faire beaucoup plus qu'auparavant preuve « d'intelligence des situations. » Autant de modes de fonctionnement qui bénéficient de la diversité, à partir des mécanismes détaillés plus haut.

### Quelles conditions de réussite ?

Il ne s'agit pas ici de décrire les volets d'une politique de diversité, mais les conditions qui permettent de maximiser l'impact de la diversité sur la performance. Les axes de travail détaillés ci-dessous ne se substituent pas aux actions prévues par l'entreprise pour réduire les discriminations et promouvoir l'égalité des chances. Ils viennent les compléter et doivent être mis en œuvre en parallèle si l'entreprise veut faire de la diversité un levier de performance.

### L'enjeu de la coopération

La diversité, à travers l'hétérogénéité des identités culturelles qu'elle permet, est un levier de performance pour l'entreprise sous réserve de la qualité des interactions entre les personnes.

Une diversité limitée, avec des identités culturelles proches s'appuyant sur des codes communs, permet de décider rapidement, d'éviter de nombreux conflits potentiels, sans chocs culturels. La diversité peut a contrario être source d'incompréhensions, de tensions et de dysfonctionnements. C'est parce que l'hétérogénéité d'une équipe est dans un premier temps porteuse d'un déficit de socialisation qu'elle peut générer de la lenteur et une réduction de son efficacité.

Ce ne sera plus le cas si cette diversité est organisée. L'enjeu est de créer les conditions pour maximiser les effets de la diversité sur .../



/... la performance, en travaillant sur l'unité du collectif de travail au-delà des singularités légitimes de chacun de ses membres. Ce collectif doit être intégré et régulé, donc cohérent. Il s'agit de connecter des points de vue, des approches, des référentiels culturels différents.

C'est donc aussi la façon dont la diversité sera managée qui en fera un levier de performance, et pas uniquement la diversité en tant que telle.

Sachant que développer la coopération entre des personnes diverses renvoie à une forme de coopération entre individus complémentaires, alors que les formes de la coopération traditionnelles sont souvent de type communautaire, entre personnes caractérisées par leurs ressemblances.

#### Les axes à travailler

Le premier axe de travail pour l'entreprise concerne ses processus de décision. Il s'agit de

*BNP Paribas Personal Finance a initialement investi le thème de la diversité du fait d'une volonté de sa Direction générale. L'entreprise a diversifié le recrutement des conseillers de ses centres de relation client en évaluant les compétences commerciales des candidats sur la base de mises en situation.*

*Elle a alors été confrontée à des difficultés nouvelles. Les managers se heurtaient à des incompréhensions qui généraient une désorganisation de l'activité. Il était plus facile pour eux de gérer des personnes ayant la même culture, utilisant le même « jargon » et qu'ils comprenaient immédiatement. L'entreprise a donc travaillé à organiser la coopération, veillant à ce que les personnes puissent confronter leurs idées et leurs propositions et à ce que les managers acceptent une forme de désordre générant des solutions nouvelles.*

*Ce n'est qu'ensuite que BNP Paribas Personal Finance a constaté une production de ses équipes en hausse significative et durable. Après avoir analysé cette situation, l'entreprise estime aujourd'hui que la diversité des profils recrutés a permis d'apporter des angles de vue différents, d'anticiper des obstacles qui n'auraient pas été détectés sinon et de prendre des décisions beaucoup plus riches et complètes, ce qui a eu un impact direct sur sa performance.*

développer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, dirigeants, managers et collaborateurs pour que la décision, à chaque niveau de l'organisation, soit le résultat d'un processus basé sur l'écoute, la confrontation constructive, la prise en compte de points de vue différents, la construction commune d'une réponse partagée et intégrée par tous. Cette approche est à l'opposé de la prise de décision autoritaire (une personne décide) ou majoritaire (le groupe dominant décide.) Elle conduit de fait l'entreprise à transformer son approche du pouvoir et de l'autorité.

La sensibilisation des différents acteurs de l'entreprise à la valeur ajoutée de la diversité en matière de qualité des décisions est de nature à faciliter la mise en œuvre effective de processus de décision de ce type : elle lui donne du sens.

Le second axe de travail, sans lequel le premier ne peut être mis en œuvre, porte sur le management. La gestion de la diversité est d'abord un enjeu de proximité. Elle est donc en grande partie entre les mains du manager. Or il existe un frein objectif à la prise en charge de cette dimension par le manager, celui de la complexité : la diversité permet de prendre de meilleures décisions, mais pas de la manière la plus simple. Les discriminations s'expliquent d'ailleurs souvent par un besoin de simplification, auquel répondent les préjugés et les stéréotypes qui les sous-tendent.

Prendre en compte la complexité de la gestion de la diversité par le manager doit conduire à la fois à le développer sur cette dimension, mais aussi à revisiter la question de sa charge de travail, et le cas échéant celle du dimensionnement de la structure managériale.

Le troisième axe de travail renvoie aux critères de différenciation de l'entreprise entre les individus. L'entreprise doit expliciter dans le détail les critères objectifs sur lesquels elle fera la différence entre les personnes en matière de rémunération et de parcours. S'agit-il de la performance des collaborateurs, de leurs compétences, de leur potentiel, de leur niveau d'engagement, d'une combinaison de ces facteurs ? Ces critères doivent être définis très précisément et communiqués largement. .../

/... De plus, l'entreprise doit mettre à la disposition de ceux qui évaluent la personne en fonction de ces critères les éléments (politique, process, outils, indicateurs, etc) qui permettent d'objectiver cette mesure.

Il s'agit là non seulement d'une condition sine qua non pour éviter que des critères discriminatoires ne soient appliqués, de façon consciente ou pas. C'est aussi un moyen pour l'entreprise de renforcer le couple contribution-coopération qui sous-tend le management de la diversité : elle affiche ce qu'est la contribution attendue de chacun et facilite la coopération en répondant à l'attente d'équité qui la conditionne.

Le quatrième axe de travail consiste à définir et à formaliser un cadre commun à tous : il peut par exemple s'agir du projet de développement de l'entreprise, de ses objectifs, de sa mission et de ses valeurs, etc. Ce cadre partagé fournit aux identités culturelles diversifiées des repères pour s'exprimer. Il donne du sens. Il ne doit pas être trop normatif pour ne pas restreindre les contributions individuelles.

### **Aller plus loin**

Les entreprises ont globalement progressé sur la promotion de la diversité ces dernières années. En témoigne l'évaluation des entreprises cotées de l'Euro Stoxx 600 en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances, réalisée et rendue publique en septembre 2011 par l'agence de notation extra-financière Vigeo. Ce ne sont pas seulement les engagements de ces

entreprises qui ont été mesurés, mais aussi leurs politiques concrètes et les résultats obtenus. Les progrès sont manifestes par rapport à la mesure réalisée en 2008. Les entreprises ayant leur siège social en France arrivent en tête de ce classement européen. Pour autant, le score moyen de ces entreprises reste faible dans l'absolu, et la disparité entre elles est forte. Il faut donc aller plus loin.

La thématique de la diversité relève du juridique avec la lutte contre les discriminations, du politique avec l'enjeu de l'égalité des chances, et du sociétal avec l'impératif de cohésion sociale. Mais pour l'entreprise, n'aborder la diversité que sous ces angles revient à ne traiter le sujet qu'à partir de considérants qui sont extérieurs à sa logique première, qui est économique.

La performance apparaît comme le principal argument pour modifier en profondeur et durablement les pratiques en matière de diversité. En effet, la recherche de performance constitue le dénominateur commun de tous ses acteurs. Elle fait partie du quotidien des managers dont la responsabilité première est d'animer la performance de leurs collaborateurs. Elle est l'essence même de la responsabilité de dirigeant. Mettre en évidence le levier que constitue la diversité pour accroître cette performance, tout en créant les conditions pour que ce soit effectivement le cas, permet de mobiliser les acteurs de l'entreprise sur la diversité puisqu'elle devient alors pour eux un facteur endogène de leur objectif premier, la performance.

***Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.***

JANVIER 2012