

# Diversité en entreprise : au delà de l'injonction

Rédigé le 3 décembre 2018 par : Anne-Claire Orban



**Une première analyse, « Diversité en entreprise : entre injonction et incertitudes », balisait quelque peu la question de la diversité en entreprise. Sans réellement plonger dans le cœur du sujet. Et pourtant : débats, controverses, fausses idées, ... la promotion de la diversité pose également question.**

## Les joies de la diversité

Comme je le mentionnais dans une analyse précédente [\[1\]](#), nombre d'associations, d'universités, voire d'entreprises, s'attachent à démontrer les bienfaits de la diversité au sein d'une équipe et l'intérêt de créer une nouvelle culture d'entreprise basée avant tout sur les principes d'égalité et de respect des différences. Oui, mais au-delà de l'injonction, pourquoi diversifier les équipes ?

On pourrait classer les avantages apportés par la diversité du personnel en trois catégories : les avantages en termes humains, commerciaux et financiers (Garner-Moyer 2006).

En termes humains, cela permettrait de pallier la pénurie de travailleurs en recrutant plus largement et ayant donc accès à une nouvelle réserve de talents, de repenser et renforcer la culture d'entreprise, d'accroître la motivation, l'efficacité, l'esprit d'innovation et de créativité du personnel et enfin d'augmenter le degré de satisfaction des clients. En effet, un personnel se sentant entendu et reconnu dans les spécificités de chacun aurait plus tendance à être fidèle à l'entreprise et à se montrer motivé d'y travailler. L'engagement moral envers l'entreprise grimperait en flèche.

De plus, il apparaît qu'une équipe homogène de travailleurs sera certes plus aisée à gérer sur le court terme, mais qu'elle s'épuiserait plus vite sur le long terme. A l'inverse, une hétérogénéité dans l'équipe permettrait de stimuler l'innovation et la créativité sur le long terme. Inclure différents modes de pensée et de fonctionnement au sein d'une équipe amènerait plus de souplesse et de dynamisme dans cette dernière, rendant le personnel plus apte à faire face aux changements constants et plus apte à s'adapter aux fluctuations du marché.

Ajoutons que cela augmenterait la fierté des employés de travailler pour une entreprise se montrant sensible aux évolutions sociétales. Enfin, une personne faisant régulièrement face aux discriminations dans d'autres entreprises serait plus encline à se montrer reconnaissante et motivée dans son nouvel emploi.

*« Le paradigme de la diversité donnerait pour mission à la GRH de réaliser l'alchimie entre*

*le droit des individus d'être soi et différent, mais égal à l'autre » (Marbot et Nivet 2013 : 56)*

Au niveau commercial, une équipe diversifiée permettrait de mieux comprendre les besoins de la clientèle ou future clientèle de l'entreprise, de se rapprocher de ses clients (par exemple dans les soins de santé) permettrait l'ouverture à de nouveaux marchés (notamment féminin/masculin ou des marchés à l'étranger), notamment par une maîtrise de la langue et une meilleure compréhension des dynamiques locales. De plus, cela renforcerait l'image de marque de l'entreprise comme une entreprise reflétant l'ensemble de la population, se montrant ainsi consciente des évolutions sociétales, voire progressiste en garantissant l'égalité des citoyens et promouvant l'intégration sociale au-delà des chiffres de vente.

Enfin au niveau financier, les avantages en termes humains énoncés plus haut amèneraient la diminution du turn-over et de l'absentéisme des employés, ces derniers se sentant de manière générale plus proches de l'entreprise. De plus, l'efficacité de l'équipe ne serait qu'accrue lorsque les travailleurs ont des connaissances diverses et complémentaires, avec une communication interne importante.

A ces avantages directs, il convient de ne pas se montrer naïf et d'ajouter dans la balance les coûts liés à des sanctions pénales suite à la manifestation de discriminations dans l'entreprise... Il y a tout d'abord un devoir légal de lutter contre toute forme de discrimination, inscrit dans deux directives européennes : la directive 2000/43/CE du conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique et la directive 2000/78/CE du conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre légal en faveur de l'égalité de traitement en matières d'emploi et de travail. En Belgique, ces directives se traduisent dans la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination.

A côté de cela encore, il faut faire mention du rapport publié en 2016 par France Stratégie, « le coût économique des discriminations », première recherche ayant mesuré le coût financier des discriminations. Pour les auteurs, les femmes afro-descendantes terminent lauréates des victimes de discriminations. Ils avancent d'une part que les entreprises se privent de nombreux talents en se limitant à certains types de profils de travailleurs et d'autre part que discriminer (faire attention aux noms de famille sur les CV pour éliminer de

facto certains profils, juger par les photos, etc.) a un réel impact financier en ressources humaines. Un coût évité en employant par exemple la méthode des CV anonymes basés exclusivement sur l'adéquation du profil de la personne au poste ouvert, ceci allégeant les procédures de recrutement. Pour Myriam El Khomri, alors ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, il faut « Réveiller les consciences pour que les comportements changent » car il y aurait là, un réel manque à gagner pour l'économie française (intervention publique en septembre 2016).

Bref, il y aurait également un désavantage économique à discriminer.

## Tout n'est pas si rose...

Sans nuance, on aurait à penser que la diversité serait un réel levier de performance économique pour les entreprises. Or ce postulat est parfois remis en doute... Les mêmes auteurs du rapport sur le coût des discriminations avancent eux-mêmes qu'il manque de matière qualitative en France pour assurer qu'une équipe diversifiée serait réellement plus efficace. Il faudrait alors imposer aux entreprises, par des politiques publiques, de réels indicateurs pour assurer la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, sans pour autant dénoncer ces entreprises, mais plutôt en leur offrant des outils pour avancer sur ce terrain.

Et ces outils - Séances de sensibilisation et de formation du personnel, organe de concertation, aménagement des temps de travail, évaluations périodiques, engagement d'un responsable diversité, aménagement des lieux de travail, ... - ont un coût encore non chiffré. Peu d'études promouvant la diversité en entreprise osent franchir le pas de mesurer ces coûts. Et ce n'est pas pour rien d'ailleurs que certaines entreprises repoussent le moment du « tournant diversité », elles craignent que cela ne modifie trop en profondeur leur fonctionnement interne. Et de fait, créer une nouvelle culture d'entreprise demande des efforts et de l'engagement de la part de tous, principalement de la direction et du département des ressources humaines qui devront développer plus que tous les autres employés leurs compétences interculturelles...

Les conclusions des auteurs du rapport France Stratégie sont partagées par d'autres

chercheurs, ils avancent qu'il est encore trop tôt pour affirmer les avantages indéniables d'une équipe mixte en termes d'efficacité et de rentabilité économique. Trop peu de recherches et trop de facteurs entrent en jeu. Toutefois, on peut trouver un certain consensus autour du fait que si « les politiques de promotion de la diversité ne génèrent donc pas d'avantages financiers mesurables à court terme, [elles] permettent aux entreprises de réduire certains coûts à court terme (liés à la pénurie de main d'œuvre ou au turn-over) et de renforcer leur avantage concurrentiel à moyen et à long termes, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises multinationales » (Garner-Moyer 2006).

Tout l'enjeu aujourd'hui reste de mesurer scientifiquement et statistiquement l'effet de la diversité sur la rentabilité de l'entreprise.

Parmi les détracteurs de la promotion de la diversité actuelle en entreprise, on retrouve l'argument d'une nouvelle technique managériale qui ne fait qu'accroître d'une part l'individualisme dans les équipes et d'autre part la victimisation des employés. En effet, ne serait-on pas en train de remplacer les conflits de classes sociales par des conflits identitaires et culturels ? C'est en tout cas l'idée d'Eleonore Marbot et Brigitte Nivet : « le concept de diversité a permis l'abandon de la lutte collective pour l'égalité et la justice sociale à travers le contrat social au profit de l'épanouissement humain, via un contrat individuel » (Marbot et Nivet 2013 : 59). Chacun se verrait responsable de son propre bien-être individuel dans l'entreprise. La promotion de la diversité s'inscrirait dans les nouvelles techniques managériales apparues dans les années 1990 promouvant le bien-être de l'individu dans l'entreprise, la reconnaissance individuelle des identités, afin de fidéliser au mieux l'employé et de tirer le maximum de profit de sa reconnaissance envers l'entreprise.

De plus, n'est-ce pas essentialisant de considérer qu'une équipe mixte apportera de facto une pluralité de visions et de modes de pensées ? Est-ce bien réalisable d'attendre par exemple d'une personne née en Belgique, de parents belgo-marocains, de comprendre les besoins de potentiels clients, plus ou moins proches de communautés marocaines, vivant à Bruxelles ? Ou d'une femme de comprendre les besoins « des » femmes ? D'une jeune afro-descendante de comprendre les attentes de la clientèle féminine et celles de la clientèle afro-descendante ? Est-ce éthique au fond de vouloir valoriser les différences en renvoyant les individus au groupe parfois discriminé qu'ils et elles sont censés représenter ? Cela risquerait peut-être de faire peser une trop grosse pression sur justement ces personnes

nouvellement arrivées dans l'équipe, devenant des « représentants de la communauté une telle » et de, tout en voulant valoriser les différences et en faire richesse, créer un poids important sur les épaules des personnes déjà fragilisées... ? De plus, engager des individus pour leur appartenance à un groupe social discriminé et leur prétendue « représentation » de ce groupe, n'est-ce pas nier le pouvoir d'évolution personnelle et de changement de tout un chacun ? Une personne peut, tout au long de sa carrière, modifier son comportement et son fonctionnement. Bref, vous l'aurez compris, avoir des « représentants communautaires » ne nous semble que peu crédible.

\*\*\*

Nous pourrions encore ajouter comme conclusion que si la diversité touche tous les employés, dans le sens où chacun aurait « le droit d'être soi et différent, mais égal à l'autre » (Marbot et Nivet 2013), que « tout le monde est un peu différent des autres au fond », ne nie-t-on pas alors que certains individus souffrent plus de discrimination que d'autres ? N'est-ce pas se rendre aveugle d'une société structurellement raciste et sexiste ? C'est le point de vue partagé par Laure Bereni. Il y aurait, selon elle, un certain effacement de l'opposition entre groupes dominants et dominés au profit d'un discours valorisant les différences de tous et toutes (Bereni 2009). D'un autre côté, il est vrai qu'accorder certains aménagements à certains individus et pas à d'autres, peut également créer des tensions au sein d'une équipe. Doit-on alors accorder « tout à tout le monde » ou « rien à personne » ou encore « un peu à certains » ou « tout à d'autres » ? Faudrait-il neutraliser les demandes des employés comme le propose l'approche du « plus grand dénominateur commun » défendue notamment par le CBAI ? Ou au contraire, « aller au clash » et parler réellement des questions qui dérangent lors de moments de concertation en entreprise comme le propose Rachid Bathoum d'Unia ? Les questions restent ouvertes. Et la gestion concrète de la diversité sur le lieu de travail a encore de beaux défis devant elle !

## Littérature citée

- Laure Bereni. 2009. « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La

transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », dans *Raisons politiques*, n°35.

- Hélène Garner-Moyer. 2006. « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », dans *Management et Avenir*, n°7.
- Eleonore Marbot et Brigitte Nivet. 2013. « Exemples de pratiques de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité et aliénation », dans *Management International*, n°17.
- Jean-Marie Peretti. 2012. *Encyclopédie des diversités*. Editions EMS.
- Jean Pisani -Ferry (dir.) . 2016. *Le coût économique des discriminations*. France Stratégie.

---

[1] « La diversité en entreprise : entre injonction et incertitudes » .

---



Avec le soutien de la  
Fédération Wallonie-Bruxelles

Ed resp : Ghaliya Djelloul  
Chaussée Saint-Pierre, 208  
B-1040 Bruxelles  
Tél : 02/896 95 00  
info@bepax.org  
www.bepax.org  
IBAN : BE28 7995 5017 6120