

Richesses de la diversité des salariés pour l'entreprise

Jean-Marie PERETTI

Les raisons généralement mises en avant pour expliquer l'intérêt des entreprises pour la diversité sont nombreuses. Notamment, la pénurie de talents conduirait à élargir les viviers de recrutement en s'ouvrant à de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées ; le besoin de proximité avec des clients de plus en plus divers nécessiterait de recruter des salariés qui leur ressemblent ; la diversité des équipes serait source de créativité ; ne pas répondre aux attentes des parties prenantes exigeant une entreprise socialement responsable en matière de diversité serait source de risque en termes d'image et/ou de notation sociale ; les exigences des normes internationales s'imposeraient plus fortement...

Ces différentes justifications des politiques de diversité ont fait l'objet de tentatives de validation. Les atouts de la diversité sont présentés, à partir des travaux et témoignages disponibles, dans une première partie. Les principales sources de diversité étudiées par les chercheurs sont le sexe, l'âge, le handicap, l'origine ethnique et l'orientation sexuelle. Progressivement, d'autres facteurs de différence retiennent l'attention de l'opinion, des praticiens et des chercheurs. La recherche sur la diversité et sur sa contribution à la performance de l'organisation se développe en Europe et dans le monde.

L'entreprise qui choisit d'employer des personnes d'origines et de caractéristiques diverses doit faire évoluer ses pratiques managériales. Faire de la diversité une richesse nécessite un management adapté. Les spécificités du management de la diversité sont analysées dans une deuxième partie.

1. Les atouts de la diversité

« Une plus grande diversité des salariés accroît la performance de l'organisation. » Cette conviction est mise en avant par les partisans de la diversité. « La diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation », affirme le préambule de l'accord du 8 mai 2006 de la SNCF. « La diversité des salariés représente un atout pour l'innovation, la créativité et l'accompagnement du changement », déclare également le préambule de l'accord PSA sur « la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise » du 9 septembre 2004. Les partisans de la discrimination positive en font un argument de poids. L'absence d'égalité des chances entre les composantes de la population en âge de travailler priverait les entreprises d'un avantage compétitif (Sabeg, 2004). Il existerait une relation entre performance de l'organisation et diversité au travail. La pluralité des profils, la variété des expériences, l'hétérogénéité des compétences, contribuent à créer de la valeur. « S'entourer de profils variés reflétant la diversité de la société, comme celle de nos clients, est une source d'efficacité, d'équilibre et de créativité » affirme Jean-Luc Vergne, DRH de PSA.

Le courant académique regroupant les travaux sur le management de la diversité dans les années 1990 et 2000 a mis l'accent sur le lien entre diversité sur le lieu de travail et la performance de l'organisation (Habib, 2006). Entre 1997 et 2003, une équipe transdisciplinaire de recherche, à l'initiative d'un groupe de chefs d'entreprises et de DRH du BOLD (Business Opportunities for Leadership Diversity) Initiative, a travaillé sur la diversité culturelle comme avantage compétitif. Les recherches ont porté sur le lien entre performance économique et la diversité des sexes et des origines (Kochan *et al.*, 2003). Toutes les hypothèses sur les atouts de la diversité n'ont pas été validées. D'autres recherches portant sur des expériences d'élargissement de la diversité doivent être menées pour étayer le discours volontariste des chantres de la diversité. Plusieurs niveaux d'impact sont généralement soulignés.

Diversité et performance commerciale

Les stratégies de la diversité développées dans les forces de vente et les réseaux de distribution reposent sur deux hypothèses. La proximité avec les clients ou la proximité avec le produit sont source d'efficacité accrue (Barth, 2006).

La proximité avec le client est un premier argument pour la diversité. Il y a quelques années, une étude menée dans une chaîne de distribution de vêtements disposant pour une part importante de son chiffre d'affaires d'informations sur l'acheteur (grâce à l'utilisation d'une carte de fidélité) et le vendeur (du fait de l'utilisation d'un code pour calculer sa commission) constatait une forte corrélation entre l'âge du vendeur et de l'acheteur. Pour les costumes en particuliers, les clients, souvent âgés de quarante ans et plus, achetaient essentiellement à des vendeurs de plus de quarante ans. Dans certains réseaux bancaires, on a pu constater qu'un rajeunissement des chargés de clientèle avait des conséquences négatives sur la clientèle des seniors.

Les Assises 2006 de la vente ont choisi comme thème : « Le management de la diversité : au-delà du discours, un pari gagnant ? », et rassemblé divers témoignages et communications montrant l'apport de la diversité. « La diversité de notre personnel doit refléter celle de nos clients », estiment les entreprises soucieuses d'une intégration dans leur environnement. Ces constats ont conduit certaines entreprises à recruter des quinquagénaires. « Les magasins sur lesquels nous avons déjà des collaborateurs quinquagénaires avaient une proportion de clients seniors et des tickets moyens supérieurs aux autres », note le directeur du développement RH d'une chaîne d'opticiens (Latournerie, 2006) qui rajoute « les quinquas ont une expérience professionnelle forte, des compétences avérées en particulier relationnelles ». L'exemple de Grand Optical illustre à la fois la diversité au « nom de la proximité au produit » et de « la proximité avec le client » (Barth, 2006).

La proximité avec le produit part du principe que la cohérence d'image entre vendeur et produit peut être source de performance. Des coiffeurs présentant une belle chevelure, bien coiffée, seront plus convaincants que des chauves. Des sportifs seront mieux à même de vendre des articles de sport. Des vendeurs élégants réussiront mieux dans le monde du luxe. Un personnel de contact appartenant à une minorité visible conviendrait pour certains produits ethniques ou communautaires. Les risques afférents (frustration d'un personnel recruté non sur sa compétence mais sur un aspect visible de son profil par exemple) sont cependant réels.

Diversité et innovation

Les travaux sur la diversité font ressortir les retombées positives de la diversité des équipes de travail : créativité et innovation, résolution des problèmes et flexibilité (Cox, Blake, 1991). La diversité des personnes et des compétences est un facteur d'innovation. La diversité sous toutes ses formes