LA DIVERSITE EN ENTREPRISE, UNE REPONSE A LA MONDIALISATION ?

Vincent Chanron, Roland Sladek

Lorsqu'une grande marée menace, certains construisent des digues, d'autres des bateaux, raconte un proverbe chinois. La diversité (culture, origine ethnique, genre, âge, handicap, etc.) qu'entraîne la mondialisation est parfois vécue par les entreprises comme un déferlement ; l'une des réponses peut être de l'intégrer pleinement à la stratégie des ressources humaines afin d'en tenter de tirer le meilleur profit.

Contrairement à des petites et moyennes entreprises (PME) innovantes, positionnées sur des marchés de niche, et qui se différencient par une valeur ajoutée à la fois qualitative et technique, les grands groupes français et allemands pénètrent de nouveaux marchés en s'intégrant dans leur tissu économique et social. Cette stratégie sociale est également présente dans la charte de la diversité en entreprise, adoptée par un grand nombre d'entreprises françaises et, depuis décembre 2006, allemandes : « Nos entreprises ont intérêt à refléter la diversité de la société dans laquelle elles sont implantées. De la même façon que la mixité hommes-femmes au travail est, de fait, un facteur de dynamisme social et un stimulateur de performances, la diversité relève non pas de la compassion mais bien de l'intérêt économique et social de l'entreprise[1]. »

Les entreprises industrielles adoptent généralement une attitude soit réactive soit proactive face à la diversité. La gestion réactive consiste à adapter sa politique de ressources humaines au cadre légal national afin d'éviter sanctions et procès pour discriminations. En revanche, une gestion proactive de la diversité utilise celle-ci comme un levier pour créer une véritable valeur ajoutée économique.

En réalité, tel le pêcheur de Goethe qui à la fois succombe à la sirène et y va de son plein gré[2], les entreprises font contre mauvaise fortune bon cœur et la diversité devient un des thèmes centraux de leur communication interne et externe. À titre d'exemple, en France, il existe depuis 2001 l'obligation légale pour les entreprises cotées d'informer le public sur les impacts sociaux et environnementaux de leur activité, au même titre que le rapport annuel. Cette publication, parfois soumise à la validation de tiers afin d'en attester sa fiabilité, est utilisée comme vecteur d'image, incluant bonnes pratiques et mesures de la diversité, démontrant ainsi l'attitude citoyenne de l'entreprise. Cette loi française est souvent citée en exemple à l'étranger, et va dans le sens de la stratégie européenne, qui engage la

---

Vincent Chanron est Manager Marketing Intelligence & Strategy chez EADS.
Roland Sladek est directeur de la Communication chez Schneider Electric, enseignant à l'École supérieure de gestion et commerce international (ESGCI), Paris.

[1] *Charte de la diversité dans l'entreprise, Institut Montaigne, Paris, 2004.*

[2] *« Halb zog sie ihn, halb sank er hin und ward nicht mehr gesehen », Der Fischer, J. W. Goethe, 1778.*

© Ifri

Commission à présenter tous les deux ans « un rapport de situation sur la mise en œuvre de la stratégie de développement durable dans l'UE et les États membres[3] ».

Toutefois, une analyse plus approfondie du contenu des politiques de gestion de la diversité révèle une utilisation polysémique du mot « diversité » : tantôt on promeut la parité hommes-femmes, tantôt on accroît l'embauche des handicapés ou des minorités ethniques. En somme, chaque entreprise favorise la diversité qui lui convient.

En réalité, malgré une augmentation d'une certaine forme de diversité, on constate une uniformisation des profils recherchés : on recherche des profils de « caméléon global », jeune professionnel, formé dans une business school ou une école d'ingénieur, parlant l'anglais, mobile, avec une expérience internationale et ayant les mêmes références culturelles globales.

Ainsi, sous prétexte de favoriser une hétérogénéité de leurs employés, les entreprises ne semblent rechercher qu'une homogénéité plus large. Toutefois, dans une gestion proactive de la diversité, celle-ci ne crée-t-elle pas également une valeur ajoutée économique et un avantage compétitif ?

Au premier abord, la diversité semble engendrer plus de contraintes et d'effets négatifs que d'avantages économiques tangibles. Au-delà de la gestion administrative d'une politique de diversité, le travail quotidien semble également être rendu plus compliqué. Par exemple, l'aménagement du lieu de travail, l'uniformisation des outils et méthodes et les difficultés de communication interculturelle représentent chacun des coûts pour l'entreprise. Malgré ces inefficiences, les entreprises continuent à mettre en place des politiques de diversité dépassant souvent les objectifs fixés par le cadre juridique.

Les rapports de développement social encouragent la communication régulière des indicateurs de performance de diversité. Néanmoins, ces indicateurs ne montrent pas l'impact de la diversité sur la performance économique de l'entreprise.

Même sans indicateurs économiques cohérents, il existe plusieurs avantages compétitifs qu'apporte une politique de diversité pour l'entreprise :

– Ressources humaines : La démographie déclinante dans la majorité des pays d'Europe entraînera une pénurie de main-d'œuvre. Une politique systématique de la gestion de la diversité élargit le champ des candidats potentiels, tout en retenant les meilleurs employés séduits par un univers international et multiculturel. Certaines entreprises vont même plus loin, comme EADS qui mène des actions destinées aux jeunes filles (« Girls Day » en Allemagne et « Elles bougent » en France) afin de les encourager à poursuivre des carrières scientifiques.

– Marketing : En reflétant la variété de la société où elle évolue, et notamment ses clients, l'entreprise se donne une meilleure possibilité de comprendre les besoins de ses clients et même de les anticiper. Cela se traduit également par une stratégie commerciale internationale visant de nouveaux marchés en développant de nouveaux produits spécifiques ou adaptés.

---

[3] *Stratégie européenne de développement durable (SEDD), 2006.*

– Communication externe : Pour rassurer le consommateur désorienté par la multitude des publicités, certaines entreprises utilisent des stratégies de communication ciblées sur des communautés ethniques, comme Mecca Cola en France. De même, une mise en exergue de la politique de diversité dans le cadre d'une communication sur le développement durable contribue à créer une image citoyenne et responsable. Cette image peut se traduire en un réel engouement du consommateur, comme le montrent les succès du label social fair trade Max Havelaar.

– Communication interne : La communication interculturelle permet d'optimiser l'efficacité interne, en contribuant à créer un environnement de performance basé sur le travail d'équipe à l'international. Ainsi, la communication interne dans les centres de recherche de Schlumberger, qui regroupent des ingénieurs de nombreuses nationalités, aide à créer une culture d'excellence et de collaboration.

– Innovation : Une des conditions essentielles à la créativité est la diversité des profils et expériences. En effet, les entreprises industrielles intègrent de plus en plus des employés pouvant apporter un regard novateur sur leur travail d'innovation. À ce titre, des ergonomes et ethnographes font partie des équipes d'innovation de Schneider Electric afin, pour les premiers, d'observer et optimiser l'utilisation des produits et, pour les seconds, de déceler les grandes tendances de marché.

Le « caméléon global » que cherchent les entreprises est une réponse insuffisante à la nécessité de diversifier leur capital humain. La variété de profils en entreprise procure pourtant un réel avantage économique, à condition d'être vécue à tous les niveaux hiérarchiques. Outre ses atouts organisationnels et sociaux, l'impact économique de la diversité doit être démontré par des indicateurs quantitatifs précis.

Les gouvernements français et allemand exhortent leurs entreprises à signer cette charte de la diversité qui représente un engagement éthique intéressant ; cependant, afin de promouvoir durablement la diversité en entreprise, l'État doit clairement démontrer la valeur ajoutée économique d'une telle politique. Cela nécessite non seulement d'analyser l'impact de sa propre politique sociale dans son bilan social, mais aussi de lancer une étude à grande échelle et à long terme permettant de montrer le lien entre diversité et compétitivité. Cela reprendrait une des conclusions d'une analyse de la présidence finlandaise de l'Union européenne (UE)[4], et la présidence française de 2008 pourrait en être le moteur.

[4] *« Finnish EU Presidency Conference: Corporate Social Responsibility Policies Promoting Innovation and Competitiveness », Bruxelles, 22 novembre 2006.*