

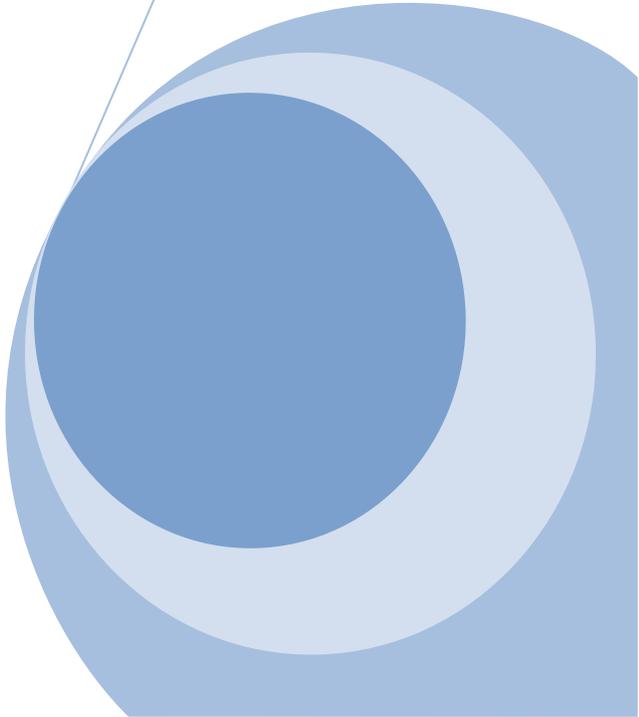
# **LA GESTION DE LA DIVERSITE EN RH**

Master2 Management Général

Cet article cherche à définir de façon générale la gestion de la diversité dans la gestion des ressources humaines, à analyser les principaux enjeux et les impacts qu'elle peut générer dans une entreprise qui l'intègre dans sa politique de GRH.

**Maguette NIANG**

**16/12/2010**



## **INTRODUCTION**

La diversité des groupes et des individus est une richesse inestimable. La France regorge de femmes et d'hommes d'origines, de cultures, de profils et de sensibilités différentes. Cette diversité, est non seulement le signe d'une avancée vers une société décomplexée et ouverte, mais c'est aussi un gisement de compétences inédites et de créativité qui représente un des atouts majeurs que le monde du travail se doit de mobiliser et ce, dans l'intérêt des personnes et des acteurs économiques. Promouvoir la gestion de la diversité des ressources humaines est une opportunité de révéler ces talents diversifiés et de lutter contre l'exclusion sociale. Les acteurs économiques ont depuis longtemps été sensibilisés à la nécessité d'un management interculturel. Il est très important de gérer la diversité pour une entreprise même si les activités de cette dernière ne dépassent pas les frontières nationales. La conduite de ce débat n'a jamais été aussi urgente actuellement. La gestion de la diversité est porteuse d'enjeux importants (économique et sociétale) aussi bien pour les acteurs économiques que pour les pouvoirs publics (la promotion de la diversité est un axe central pour la lutte contre la discrimination). C'est pourquoi cette question doit être portée au cœur des débats de la scène politique et médiatique.

Dans l'analyse qui va suivre nous allons essayer de définir de façon générale la gestion de la diversité dans le monde professionnel, les principaux enjeux qui sous-tendent son approche ainsi que les impacts qu'elle peut générer dans une entreprise qui l'intègre dans sa politique de GRH.

### ***I- Définition et manifestation***

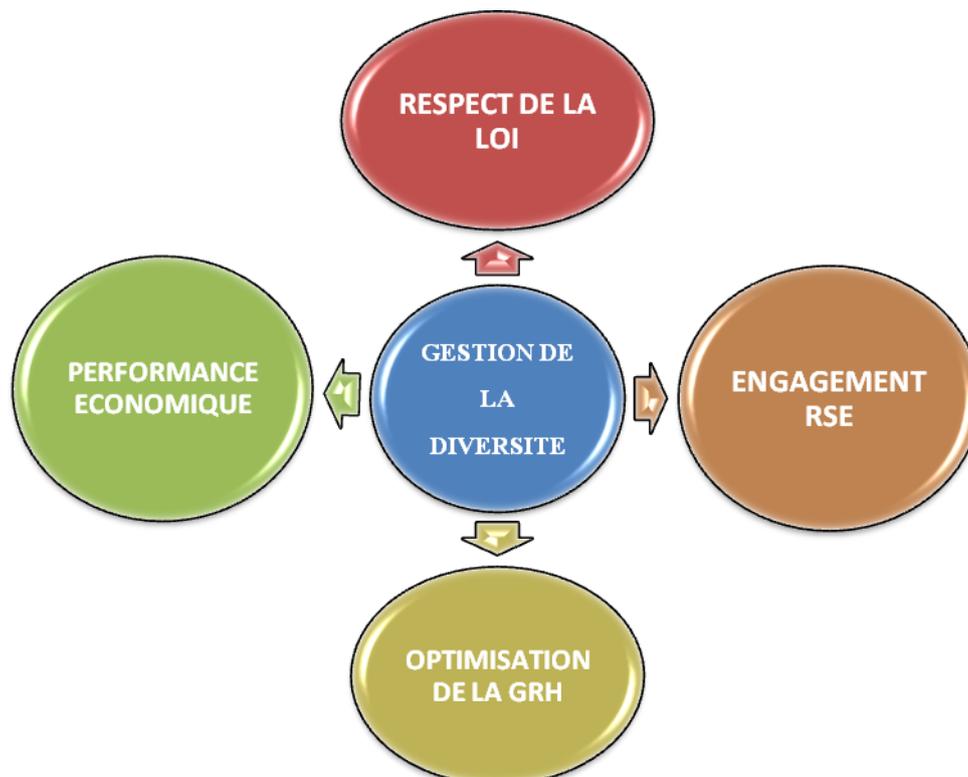
Si on se réfère à la définition du dictionnaire, le mot diversité désigne le caractère de ce qui est varié, pluriel, différent, multiple, hétérogène... La notion de diversité est très large, il existe plusieurs différentes approches. Mais dans l'absolu, elle renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus. Dans le monde du travail la notion de diversité renvoie au recrutement de talents et à l'intégration de tous les catégories sociaux quelque soit leur origine culturel, leur couleur de peau, leur religion, leur âge, leur sexe, leur handicap ou leur lieu d'habitation. Comme à l'image de la société française, le marché du travail est en constante évolution avec une population hétérogène très diversifiée. Cette réalité s'impose aux entreprises et aux organisations qui doivent aujourd'hui y faire face. La gestion de la diversité est définie comme la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines qui s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination, elle vise également à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, permet en outre à l'entreprise d'améliorer ses processus internes et sa performance. La gestion de la diversité c'est aussi une culture organisationnelle qui s'inscrit dans le respect des différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie pour autant que ceux-ci se conforment aux fondements démocratiques et au principe d'égalité de nos sociétés et cherche à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement. Pour ce faire la gestion de la diversité a été recommandée afin d'aider les acteurs de l'entreprise à se positionner en regard des défis que posent l'évolution et le changement des ressources humaines: la diversité croissante dans la main d'œuvre en lien avec les évolutions du marché du travail (présence croissante des femmes dans l'emploi, plus grande mixité des métiers, internationalisation et diversité culturelle plus grande de la main d'œuvre, revendication d'accès à l'emploi des personnes handicapées, allongement de la durée des études et de la carrière professionnelle, défis liés à la gestion des âges et des générations) mais aussi à la

diversité croissante des caractéristiques, des besoins et des attentes chez les usagers et clients. La gestion de la diversité répond à des préoccupations aussi bien que sociales qu'économiques. La conjonction de ces préoccupations sociales et économiques est essentielle pour la réussite d'une politique de gestion de la diversité. Concrètement, on retrouve généralement des actions qui visent à :

- La promotion de l'égalité des femmes et des hommes ainsi qu'à la mixité des emplois et des fonctions ;
- La participation à l'emploi des personnes handicapées ;
- L'intégration professionnelle des personnes d'origine étrangère ;
- Proposition de dispositifs d'intégration de différentes catégories d'âge, notamment l'emploi des jeunes et des seniors mais aussi la gestion des carrières des quadras et quinquas.

La gestion de la diversité peut aussi s'intéresser à la lutte contre les discriminations dans l'emploi à l'égard d'autres groupes cibles comme: les hommes et les femmes homosexuel(les), bisexuel(les), transsexuel(les) et transgenres et les personnes qui peuvent être discriminées en raison de leur physique (apparence, taille et poids, notamment).

## II- LES PRINCIPAUX ENJEUX DE LA GESTION DE LA DIVERSITE EN RH



### Les enjeux sociaux

### **1- LE RESPECT DES LOIS ET DIRECTIVES NATIONALES ET EUROPEENNES:**

Le principal enjeu pour l'entreprise ici consiste à se mettre en conformité avec la loi et à se prémunir d'une perte de réputation. L'enjeu est de respecter les lois sanctionnant toutes les formes de discrimination, les lois relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes, complétées par des directives européennes, des décrets régionaux, des conventions collectives de Travail et l'arrêté royal organisant le recrutement des personnes handicapées. Gérer la diversité c'est donc respecter la législation française et européenne en vigueur et appliquer les principes de non-discrimination, mais aussi prévenir les contentieux futurs et donc réduire l'insécurité juridique pour l'entreprise.

#### **L'égalité de traitement et la lutte contre les discriminations directes et indirectes**

Les entreprises, les organisations publiques et les associations du secteur non-marchand peuvent décider de s'inscrire dans la promotion de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations et les inégalités. Sur ce thème, il est essentiel de bien distinguer les discriminations directes, des discriminations indirectes, souvent inconscientes mais produisant des situations d'inégalité très visibles. Il y a **discrimination directe** s'il y a une différence de traitement (traitement moins favorable) qui manque de justification objective et raisonnable (loi belge anti-discrimination du 10 mai 2007).

La discrimination est possible si la caractéristique est une exigence professionnelle essentielle et déterminante, appréciée au cas par cas, en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice. Dans le champ de l'emploi, il faudra évoquer un but légitime, des moyens appropriés, nécessaires et proportionnés. Il y a **discrimination indirecte** lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre a un résultat dommageable pour des personnes auxquelles s'applique un des motifs de discrimination visés par la loi, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne repose sur une justification objective et raisonnable.

#### *JURIDIQUEMENT PARLANT*

Des lois existent pour sanctionner toute forme de distinction, d'exclusion, de restriction ou de préférence fondée sur les motifs de discrimination suivants:

L'origine; le sexe; les mœurs; l'orientation sexuelle; l'âge; la situation de famille; l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race; les opinions politiques; les activités syndicales ou mutualistes; les convictions religieuses et philosophiques; l'apparence physique; le patronyme; l'état de santé ou le handicap.

#### Le champ des discriminations dans l'emploi

Aucun salarié ne peut faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, notamment en matière de: rémunération; formation; reclassement; affectation; qualification; classification; promotion professionnelle; mutation; sanctions; licenciement; ou de renouvellement de contrat (CDD, intérim). Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise pour des motifs discriminatoires.

L'ensemble de ces recommandations doit bien entendu être mis en œuvre dans le cadre des règles du code du travail qui sanctionne notamment la discrimination. Une discrimination est une différence de traitement en raison d'un motif illégitime (article L122-45 du code du travail).

De plus il existe:

→Une loi relative à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, c'est celle du 10 mai 2007, elle concerne la rémunération, l'accès à l'emploi, la promotion professionnelle et la profession indépendante, la formation professionnelle, les conditions de travail et de licenciement et les régimes complémentaires de sécurité sociale. Il existe une obligation qui

est celui du principe d'égalité de traitement recouvrant l'absence de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe. Le harcèlement sexuel y est assimilé.

L'égalité de traitement doit être appliquée dans:

- le recrutement, la sélection et la promotion (offres d'emploi, critères de sélection,...) ;
- les conditions de travail (contrats, durée du travail, rémunération, congés, ...) et de licenciement;
- les régimes complémentaires de sécurité sociale.

→ Il existe également une obligation d'emploi de personnes handicapées

Les services publics doivent mettre au travail des personnes handicapées à concurrence de 3 % de leur effectif. Ce chiffre est calculé en équivalent du temps plein et se base aussi bien sur les membres du personnel ayant un statut contractuel ou statutaire. Les personnes ayant une perte d'autonomie de douze points au moins comptent double dans le calcul.

→ Il y a aussi une interdiction de discriminations raciales à l'égard des travailleurs intérimaires étrangers: non-respect du code de bonnes pratiques<sup>17</sup> visant à prévenir la discrimination raciale à l'égard des intérimaires immigrés. Ce code interdit de fixer des critères qui concernent la race, la couleur de peau, la religion, l'origine ethnique ou nationale de la personne, pour l'exercice d'une mission à accomplir par les travailleurs intérimaires.

## **2- LA RESPONSABILITE SOCIETALE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE:**

Il s'agit pour l'entreprise de démontrer son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable. La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) se rapporte aux démarches volontaires des entreprises, qui s'inscrivent dans une optique de développement durable, de cohésion sociale et de compétitivité et qui couvrent les activités sociales (personnes), et environnementales (planète) et économiques (profit) des entreprises. Elles s'appuient sur une palette d'outils-normes, standards, labels qui permettent de mesurer la réalité de ces pratiques, leurs plus-values et d'en maximiser les effets tant pour l'entreprise que pour la société. Les engagements en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) passent par la lutte contre les discriminations directes et indirectes, qui ne peut être efficace qu'en concertation entre les parties prenantes de l'organisation: direction et syndicats, associations, universités, fournisseurs et autres partenaires d'affaires privés et publics.

→ **Pour une meilleure représentativité de la population**

Il s'agit pour les organisations, tant publiques que privées, de mieux refléter la diversité existante dans la population. Il faut sensibiliser tous ces acteurs de la vie économique à l'intérêt de se préoccuper des inégalités qui touchent certains groupes et de valoriser la diversité en conciliant retombées économiques positives et promotion de l'égalité des droits et des chances. Plusieurs étapes importantes ont été franchies dans la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité depuis la mise en place de la charte de la diversité. Une démarche de proposition a été faite aux employeurs: des outils concrets pour initier ou approfondir une démarche proactive de gestion de la diversité où convergent des préoccupations d'inclusion sociale, mais aussi de reconnaissance et de valorisation d'une main d'œuvre diversifiée. En effet, ce projet vise à aller au-delà du respect des législations anti-discriminations en permettant à chacun(e) d'exploiter ses compétences au mieux, avec toutes ses spécificités. La gestion de la diversité est une chance inédite d'associer des défis sociétaux et économiques et de prouver qu'ils se conjuguent.

## **LA BONNE GOUVERNANCE**

Les principes de bonne gouvernance incluent la transparence accrue des processus de décision (critères, acteurs, priorités, etc.) et de management et une plus grande traçabilité de leurs

impacts. Les acteurs économiques et politiques sont ainsi susceptibles d'être confrontés à leurs engagements et responsabilités en regard d'une société plus égalitaire. La bonne gouvernance suppose aussi une implication plus grande de la société civile dans la vie économique et politique.

## Les enjeux économiques

### UNE PLUS GRANDE EFFICACITE ET UNE AUGMENTATION DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

Les désirs, attentes, et préoccupations des clients et des usagers évoluent car elles émanent d'un public sans cesse plus diversifié. Des produits et services adaptés ou élaborés en fonction de ces nouvelles demandes peuvent permettre à l'entreprise d'être plus en phase avec ses clients/usagers et d'aborder de nouveaux marchés. En outre une main d'œuvre diversifiée permet de refléter la réalité sociale et de rapprocher l'entreprise de sa clientèle. La diversité est ainsi perçue comme une ressource dans le but d'accéder à des marchés variés. Ainsi, l'entreprise ou l'organisation rencontre de façon plus satisfaisante les missions et objectifs de son activité. Cependant dans les entreprises du tertiaire, secteur fortement en croissance et générateur de relations interpersonnelles démultipliées, l'entreprise qui ne tient pas compte de la diversité de sa clientèle à travers la composition de sa main d'œuvre risque de voir se réduire son avantage concurrentiel.

Pour une meilleure valorisation des ressources humaines et de leurs compétences:

Pour l'entreprise, il s'agira d'optimiser sa gestion des ressources humaines. La gestion de la diversité doit permettre des gains de productivité grâce à l'amélioration de la satisfaction du personnel. L'enjeu est de créer un environnement de travail où chacun se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité. Il s'agit aussi de s'enrichir mutuellement et de stimuler la créativité en utilisant au mieux ces nouveaux potentiels et cadres de référence.

### **La modernisation des modes de gestion des services publics**

La gestion de la diversité rencontre les préoccupations de modernisation des services publics en mettant l'accent sur des processus de gestion axés sur les compétences et les résultats.

### **L'obtention de certification qualité**

De plus en plus de certifications qualité intègrent des critères de type égalité des chances et non discrimination.

## *III- La mise en action d'une politique de la diversité dans l'entreprise*

### LE CHECK-LIST DE LA DIVERSITE

C'est un modèle de base qui peut être utilisé par les entreprises pour faire le tour des questions spécifiques relatives à la diversité. Il aide à comprendre le chemin déjà parcouru et la route encore à accomplir. Il est parfois baptisé «Analyse des besoins en matière de diversité».

#### INTRODUCTION

1. Mettre en évidence votre objectif afin d'établir une main-d'œuvre plus diversifiée
2. Élaborer une stratégie ou des plans pour instaurer la diversité
3. Impliquer les salariés afin qu'ils puissent les apprécier et y participer
4. Procéder à la collecte et au suivi des informations sur vos intentions

#### MARKETING

5. Promouvoir vos objectifs en matière de diversité auprès des clients existants et des nouveaux clients
6. Former vos salariés à la gestion d'une clientèle plus étendue

7. Adopter les stratégies nécessaires pour atteindre une clientèle plus étendue
8. Obtenir le compte rendu des clients et évaluer les avis et informations
9. Déterminer comment la loi affecte votre responsabilité envers les clients

#### RECRUTEMENT

10. Mettre en évidence votre objectif et planifier le recrutement auprès d'une main-d'œuvre plus étendue
11. Analyser l'assistance que vous pouvez obtenir en faveur de votre plan de recrutement (par exemple organisations gouvernementales ou publiques)
12. Créer, évaluer et changer (le cas échéant): descriptions de postes/profils de personnes, annonces d'emplois, documents de candidature, méthodes de sélection et d'entretien, contrats et conditions de référence
13. Fournir des formations sur le recrutement pour toutes les parties impliquées dans le processus
14. Entreprendre les changements nécessaires sur le lieu de travail pour les nouveaux salariés
15. Collecter et évaluer des informations sur les postulants
16. Déterminer comment la loi affecte votre responsabilité envers les salariés Fidélisation
17. S'assurer que les salariés sont représentés au sein de l'entreprise
18. S'assurer que les possibilités (par exemple formation, promotion) sont ouvertes à tous
19. Promouvoir le respect et la dignité auprès des salariés
20. Collecter et évaluer des informations sur les salariés concernant les postes
21. Lutter contre le harcèlement et la discrimination
22. Le cas échéant, œuvrer avec les salariés à la mise sur pied de conditions flexibles

Cependant puisqu'il s'agit d'une étude sur la gestion de la diversité en ressources humaines, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux activités de recrutement (la recherche de candidats, la définition du poste, la sélection des CV, l'entretien), l'intégration de nouveaux salariés, le management de la diversité.

#### LE RECRUTEMENT

- La recherche de candidats

Elle constitue la première étape et elle est primordiale; il s'agit de faire un choix parmi les canaux de diffusion à utiliser: diversifier les canaux c'est diversifier les profils de candidatures.

- Un soin particulier doit être appliqué pendant la rédaction de l'annonce : être attentif à ce que n'y figurent pas de motifs discriminatoires (c'est illégal), mais également à ce que la rédaction ne dissuade pas certains publics de se présenter.
- Faire savoir aux intermédiaires de l'emploi avec qui vous travaillez, que pour vous, avoir le choix entre des candidatures diverses, c'est augmenter les chances d'un meilleur recrutement.

- La définition du poste

Le profil de poste doit décrire les missions et compétences attendues et être construit en langage clair. C'est un outil essentiel pour sécuriser le recrutement, il permet d'éviter la mise à l'écart de profils "atypiques" et de privilégier des profils plus standards (dont l'entreprise a l'habitude). La définition du poste doit reprendre les points suivants:

- Précision des attentes par rapport aux missions à effectuer indépendamment du profil des candidats potentiels.

- La définition du poste doit être rédigée à plusieurs ci possible (un opérationnel et un responsable (dirigeant, RH)).
  - Précision et justification des critères de recrutement, notamment les comportements (compétences relationnelles) attendues.
  - Ne pas oublier les critères illicites (motifs de discrimination) afin de pouvoir les éviter
- Il existe des dispositifs d'aide mise en place pour assister les entreprises dans la construction des profils de postes. Pôle Emploi, APEC, cabinets de recrutement, organisations professionnelles, CCI, Chambres de métiers... peuvent être sollicités dans cette étape.

- La sélection des CV

Le tri des candidatures est une étape clé de la sélection. Il doit s'appuyer uniquement sur les compétences identifiées dans le profil de poste. Un tri par âge est discriminatoire. Le lieu d'habitation peut conduire à écarter des personnes qui ont des compétences avérées. Un tri par diplôme, apparemment anodin, peut également écarter certaines candidatures pour un critère d'âge, de sexe, d'origine... parce que les candidats présentant ces caractéristiques accèdent moins facilement à certaines formations que d'autres. Ainsi l'analyser l'ensemble des compétences est la garantie d'un recrutement plus riche. De plus pour une traçabilité, il faut opérer un suivi quantitatif et qualitatif des candidatures reçues:

- Mentionner clairement dans les directives données aux personnes chargées de la pré-sélection des candidats l'ouverture éventuelle de l'entreprise à des profils et parcours atypiques...
- Objectiver la sélection et être capable de justifier la rationalité des choix: - établir une grille d'analyse des candidatures permet d'identifier pour chaque candidat les écarts entre les compétences requises et les compétences proposées - enregistrer les motifs de refus (traçabilité qui limite les stéréotypes) – donner suite à tous les candidats dont le CV n'a pas été retenu - conserver tous les documents.

- L'entretien

Afin d'éviter toute part ou marge de subjectivité, il convient de

- Procéder si possible à des entretiens en duo pour croiser les impressions
- Définir et formaliser une grille d'entretien et une grille d'évaluation.
- Centrer l'entretien sur les questions en relation avec le poste et les compétences professionnelles du candidat.
- À l'issue de l'entretien, préciser aux candidats le délai dans lequel ils auront une réponse.
- Archiver les grilles d'analyse des candidatures et les grilles d'évaluation lors de l'entretien pour être en mesure d'argumenter en cas de contestation.
- Répondre à l'ensemble des candidats qui n'ont pas été recrutés.

### L'INTEGRATION DE NOUVEAUX SALARIES

Les usages de l'entreprise ne sont pas toujours faciles à décrypter. Les nouveaux embauchés auront une intégration facilitée si les usages sont explicités et s'ils sont accompagnés pour se les approprier et proposer leurs propres apports. Cette explicitation et cet accompagnement sont d'autant plus nécessaires pour des personnes qui ne sont pas aussi familières (origines sociales, culturelles) de ces codes que d'autres peuvent l'être.

Afin d'anticiper d'éventuelles difficultés d'intégration et tensions il convient d':

- Organiser un parcours d'intégration du nouveau salarié (par exemple avec un système de tutorat ou de parrainage).

- Construire et afficher le règlement intérieur, ou encore un code de bonnes pratiques, les valeurs partagées de l'entreprise...
- Inclure, ainsi que dans les supports d'intégration (modules d'accueil, livret d'intégration), un volet sur la volonté de l'entreprise en matière de diversité.
- Organiser autant que possible l'entreprise afin qu'elle puisse accueillir une population diversifiée : vestiaires séparés hommes/ femmes, ergonomie des postes de travail, aménagements liés aux handicaps...

### LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITE

Il est évident que la gestion des profils "divers" dans une entreprise nécessite un savoir faire. Cela signifie identifier et faire évoluer les pratiques qui freinent l'intégration des profils "atypiques" mais aussi établir et faire respecter les règles du "travailler ensemble". Si les règles de management sont communiquées et instaurées de manière rigoureuse, vous devriez être moins préoccupés par les "mauvaises expériences" et "l'équilibre" des profils. Les moments "conviviaux" sont des outils très performants de socialisation, et sont d'autant plus nécessaires quand les profils des salariés sont "divers" (ils permettent de construire des liens qui ne sont pas évidents de prime abord). Ce type d'initiative, s'il n'est pas prévu à l'avance, peut limiter l'intégration des personnes qui ont des contraintes: obligations familiales (notamment quand les charges familiales sont assumées par les femmes), engagement personnel (politique, religieux, social...), contraintes de transport... Certains modes d'échanges ne permettent pas d'assurer une compréhension égale des consignes par tous, ce qui limite la qualité du travail de certains salariés: consignes uniquement écrites dans des secteurs où les salariés présentent des difficultés avec l'écrit, langage technique très spécifique avec des nouveaux embauchés... Ces situations peuvent être source d'incompréhension et nuire à la qualité du travail.

Le responsable direct est le mieux à même d'apprécier la mise en œuvre des missions qui sont confiées à un salarié. Il est néanmoins important de prendre de la distance et d'associer un responsable (moins direct) à l'analyse de la qualité d'un travail afin à la fois de limiter les risques de subjectivité et de mettre en perspective cette analyse avec les possibilités d'évolution professionnelle.

Instaurer et faire connaître les règles de management de votre entreprise: favoriser l'intégration des profils divers tout en faisant respecter les règles strictes du "vivre ensemble" : échanges en français au sein de l'entreprise, respect des règles édictées (règlement intérieur, règles de bonne conduite, respect des valeurs partagées de l'entreprise...).

- Communiquer auprès de vos salariés sur l'engagement de votre entreprise en matière de diversité : cela permettra de légitimer. Veiller à rendre les "moments conviviaux" accessibles à tous : diversifier les moments où ils sont organisés ou encore les formes qu'ils prennent. Les faire connaître de manière formelle et explicite aux salariés. S'interroger sur les modes d'échanges et de consignes pour assurer une égale compréhension par tous. Les adapter si nécessaire.
- Organiser des entretiens réguliers d'évaluation en dehors de la situation de production pour analyser avec le salarié la manière dont il remplit les objectifs qui lui ont été fixés et en fixer de nouveaux (évolution des compétences attendues, des missions à réaliser...).

### LA FORMATION

La demande de formation par le salarié n'est pas toujours naturelle ou facile. Il peut arriver que certaines catégories de personnes la demandent moins (disponibilité, rapport au savoir, lien peu évident avec celui qui décide du recours à la formation...). Or la formation conditionne souvent en partie l'évolution professionnelle : certains profils peuvent donc

évoluer moins vite, ce qui a des conséquences en termes de répartition des profils “atypiques” aux différents niveaux de la hiérarchie de votre entreprise. Ne pas simplement répondre à des demandes de formation, mais aussi proposer des formations afin de construire dans l’entreprise une politique de professionnalisation fondée sur un enrichissement des compétences.

- Veiller à proposer des formations de façon équitable à tous les salariés, pour que les chances d’évolution professionnelle soient ensuite équivalentes.

#### *IV-Les impacts positifs liés à la gestion de la diversité en RH*

La législation européenne interdit toute discrimination sur le lieu de travail fondée sur l’origine raciale ou ethnique, le handicap, l’âge, l’orientation sexuelle et la religion ou les convictions.

Pour autant, le respect de la législation doit uniquement être considéré comme une première étape. En effet, diverses études attestent que la diversification de la main-d’œuvre peut avoir un effet positif sur l’activité de l’entreprise. En particulier, cette recherche indique que la mise en place d’une stratégie pour la diversité peut aider à accéder à un vivier de talents plus étendu et à fidéliser un personnel hautement qualifié.

Des études menées au sein de diverses entreprises européennes ont démontré que la création et la gestion de la diversité au sein de l’entreprise, qu’elle soit privée, publique ou sans but lucratif, de grande ou de petite taille, était génératrice **d’avantages réels**. La mise en place de stratégies de gestion de cette diversité permet d’établir un lien entre les aspects internes et externes de l’activité d’une organisation. Si chaque organisation doit fixer ses propres priorités, les avantages retirés sont les suivants:

- la sélection, le recrutement et la fidélisation d’individus provenant d’un vivier plus large de «talents»;
- la réduction des coûts de rotation du personnel et d’absentéisme;
- une plus grande souplesse et réactivité du personnel;
- un meilleur engagement et moral du personnel;
- une meilleure gestion de l’impact de la mondialisation et des bouleversements technologiques;
- une meilleure capacité de créativité et d’innovation;
- une meilleure connaissance des différentes cultures;
- une meilleure compréhension des besoins des clients actuels;
- une meilleure compréhension des besoins des nouveaux clients;
- une assistance dans la mise au point de nouveaux produits, services et stratégies marketing;
- le renforcement de la réputation et de l’image de marque de l’entreprise auprès des acteurs externes;
- la création d’opportunités pour les groupes défavorisés, et donc la contribution à une meilleure cohésion sociale.
- La diversité est une source de créativité, d’efficacité et d’innovation.
- un facteur de dynamisme social et un stimulateur de performances
- un intérêt économique et social pour les entreprises

- une valeur ajoutée certaines pour les entreprises tournées vers l'internationales

La société Goodwill-Management, à la demande d'IMS-Entreprendre pour la cité, a mesuré l'impact sur le résultat de l'entreprise d'une politique en faveur des immigrés ou jeunes des banlieues, des seniors, des femmes ou des handicapés. En se basant sur un modèle établi à partir des données de quatre entreprises françaises - L'Oréal, Vinci, Orange et Axa - et des études scientifiques publiées aux États-Unis et en Europe. Toute entreprise qui accroît de 10 à 50 % son taux de diversité augmente sa rentabilité de 5 à 15 % selon son secteur d'activité.

CATEGORIE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
<b>Origines ethnique ou géographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance supérieure liée à la double culture</li> <li>- Absentéisme 2 fois moins élevé</li> <li>- Plus grande fidélité à l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût d'intégration</li> </ul>
<b>Handicapés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus grande fidélité à l'entreprise</li> <li>- Performance égale voire supérieure</li> <li>- Plus grande motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- petite aptitude au changement, absentéisme 2 fois plus élevé,</li> <li>- léger surcoût lié à l'aménagement du poste de travail</li> </ul>
<b>Femmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence plus grande</li> <li>- Motivation supérieure</li> <li>- Moins stressée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût lié à la maternité, 2,8% du montant des salaires versés durant toute leur carrière,</li> <li>- Absentéisme plus fort à partir de 50ans</li> </ul>
<b>Séniors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productivité égale voire supérieure</li> <li>- Plus grande motivation</li> <li>- Compétence supérieure</li> <li>- Meilleure résistance au stress</li> <li>- Plus grande fidélité à l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux absentéisme plus élevé</li> <li>- Moins aptitude au changement</li> </ul>

### *V- Les principaux acteurs dans la promotion de la diversité*

En France, il existe une multitude d'acteurs qui promeuvent la diversité. Qu'ils soient des associations, des organismes de recherche, des structures publiques, des syndicats de salariés, des réseaux d'entreprise... ils ont tous un but en commun: la promotion de la diversité. Pour ce faire ils mettent à disposition différents méthodes d'approche qui passent le plus souvent par:

- la mise en place d'un programme d'actions concrètes,
- d'évènements, de rencontres (AG, forums, conférence-débat, table ronde, colloque),
- ...
- de guides pratiques, par la sensibilisation, la promotion, les recherches,
- les groupes de travail,
- les formations, ...
- travaux académiques

De par leur implication et leurs actions engageantes toutes ces structures jouent un rôle primordial dans l'avancée du sujet en France.

Parmi les acteurs principaux on retrouve:

- Les structures publiques avec des figures incontournables comme la HALDE, le Pole Emplois, le Haut Conseil de l'Intégration, l'ACSE, ACFCI ...
- Les organismes de recherche: l'Observatoire des discriminations et l'Observatoire des inégalités
- Les réseaux d'entreprise
- Les syndicats de salariés: CFDT, CFTC, CGT, FO
- Les associations: A Compétence Egale, AFMD – AFMD (Association Française des Managers de la Diversité), Carrefour pour l'Emploi,

**Sources**

[www.lepoint.fr](http://www.lepoint.fr)

[www.halde.fr](http://www.halde.fr)

<http://www.charte-diversite.com/>

La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations par Anne Cornet (EGID- HEC-Ecole de gestion l'ULg) et Phillipe Warland (Cripel)

Article sur la «Promouvoir la diversité et l'égalité de traitement dans mon entreprise», un outil conçu avec la collaboration du cabinet GESTE (V. Dessen Torres)

Hélène Garner-Moyer « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 1/2006 (n° 7), p. 23-42