BePax
Dialogue & Diversité

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

Auteure : Anne-Claire Orban

Analyse

Novembre 2018

Diversité en entreprise :

Entre injonction et incertitudes

Publié avec le soutien de la
Fédération Wallonie-Bruxelles

La promotion de la diversité en entreprise semble faire son chemin, tant pour éviter les sanctions pénales que pour répondre aux besoins de main d'œuvre de l'entreprise en s'adaptant au marché. La mise en œuvre reste toutefois délicate...

« L'objectif du service RH d'une entreprise est de disposer à tout moment des ressources nécessaires aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif pour satisfaire ses objectifs de développement. Intégrer la diversité, c'est gérer la richesse d'une communauté humaine forte de l'inter-générationnel, de l'inter-genres, de tous les styles de pensée… C'est disposer sur le marché de l'emploi de ressources correspondant aux besoins en compétences, sans a priori subjectifs. C'est construire des équipes plurielles dont la différence enrichit les points de vue et les idées innovantes au profit de l'entreprise » (Marbot et Nivet 2013 : 56)

Diversité : de qui parle-t-on ?

Lorsqu'on aborde la diversité de manière générale, de quoi parle-t-on ? Si vous, lecteur, fermez les yeux un instant et imaginez une « équipe mixte », les profils de personnes comprises dans l'équipe imaginaire différeront d'une personne à l'autre en fonction de nos sensibilités. Par exemple, dans une association anti-raciste comme *Bepax*, l'image qui me vient en tête lorsque je pense « diversité » est celle d'une équipe mixte en termes de couleur de peau et d'origine des personnes qui la composent. Une personne travaillant pour *Diversicom* intégrera certainement dans son schéma de pensée, une équipe avec au moins 3% de personnes en situation de handicap. Une employée de *Vie Féminine* verra d'abord la diversité en termes de genre, etc. Pourtant, la diversité touche à tous les attributs observables (sexe, âge, situation de handicap, origine supposée, ...) ou non observables à première vue (orientation sexuelle, classe sociale, convictions philosophiques ou religieuses – même si dans certains cas, ce dernier attribut est directement visible) tant que ces attributs soient « inéluctablement rattachés à la personne » (Garner-Moyer 2006). Légalement, 18 attributs, dits légalement critères de discrimination sont reconnus en Europe. 19 en Belgique avec l'ajout de la conviction syndicale. Lorsque l'on parle de diversité, il faut ouvrir son schéma de pensée et garder à l'esprit ces 19 critères[1].

Parler de promotion de la diversité renvoie à son corollaire bien connu : la lutte contre les discriminations. En Belgique, il apparait que trois ou quatre critères (selon les sources) soient particulièrement visés lorsque l'on parle de promotion de la diversité : le genre, l'âge, le handicap et l'origine ethnique de la personne. Il s'agit ici des groupes cibles les plus discriminés sur le marché de l'emploi et pour lesquels les politiques publiques mettent en place des dispositifs spécifiques (par exemple, le remboursement d'aménagements pour personnes en situation de handicap, des incitants financiers pour l'engagement de jeunes dits éloignés de l'emploi, etc.).

Mesurer les efforts d'une institution en termes de politique de genre, d'intégration des jeunes et des personnes s'avère plus évident que la mesure d'efforts en termes de mixité ethnique. Pourquoi ? Car si le sexe d'une personne, son âge, ou son handicap peuvent être plus facilement observés (même si on peut parler de handicap invisible également), l'origine réelle d'une personne reste une donnée confidentielle. De plus, certains profils subiront également des regards, des comportements discriminatoires pour leur appartenance « supposée » et non réelle à tel ou tel groupe. Il en est de même pour les convictions philosophiques ou religieuses. Si différentes méthodologies existent (toponymie, facies, auto-catégorisation, catégorisation par un extérieur, récolte de données sur base volontaire, etc.), évaluer la mixité ethnique ou convictionnelle d'une équipe reste un challenge aujourd'hui encore à relever.

Citons également la difficulté à appréhender le processus nommé « intersectionnalité »

[1] Ces critères sont la prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, la nationalité, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, l'âge, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé actuel ou futur, le handicap, la langue, la conviction politique, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale et la conviction syndicale.

lorsque l'on parle de diversité. En effet, les critères protégés, alors vus comme des « tares » sociales, peuvent se cumuler et créer des groupes-cibles particulièrement touchés par la discrimination : les femmes d'origine étrangère, les jeunes d'origine étrangère, les personnes âgées en situation de handicap, ... Si les lois européennes identifient clairement des motifs de discrimination, dans la pratique, cela s'avère plus complexe.

Sur le terrain de l'entreprise

Nous le disions, la promotion de la diversité ne renvoie qu'à sa grande sœur, la lutte contre les discriminations. Cette question a d'abord été soulevée aux Etats-Unis dans les années 1960 pour toucher la France dans les années 1980 et se graver dans les lois européennes dans les années 2000. Pourquoi cette sensibilité rapide des entreprises à la promotion de la diversité ? Car le monde du travail a changé : proportion de plus en plus importante de chercheurs d'emploi aux origines diverses, féminisation du marché du travail, accès des femmes aux études universitaires, vieillissement de la population et pénurie de travailleurs manuels (notamment dans les secteurs du soin et de la construction).

La force de travail se diversifie. Assurer la pérennité de l'entreprise passe incontestablement par une acceptation de la diversification des équipes. Ce qui fait dire à Marbot et Nivet que « la diversité est devenue une obligation juridique mais aussi pour toutes les entreprises « stratégiquement bien pensantes », une obligation économique » (Marbot et Nivet 2013).

Si certaines entreprises l'ont bien compris (à titre d'exemple, citons l'entreprise L'Oréal et le groupe Casino), d'autres, malgré l'existence de sanctions juridiques, peinent à penser la diversité et continuent, malgré elles ou consciemment, à préférer une certaine homogénéité des équipes. Les motifs sont variés : éviter le prétendu chaos amené par la multiculturalité dans le personnel, prétendre que les clients préfèrent le personnel masculin et blanc, éviter le potentiel prosélytisme religieux au sein de l'équipe, etc. A cela s'ajoutent évidemment les nombreux préjugés étiquetés aux différents groupes cibles, préjugés autant sur les femmes, les jeunes, les personnes d'origine étrangère ou aux convictions mal connues, que sur les personnes LGBTQi+, précarisées, etc.

C'est pourquoi, depuis quelques décennies, des associations, universités, entreprises, s'attachent à démontrer les bienfaits de la diversité au sein d'une équipe et à véritablement montrer l'intérêt de créer une nouvelle culture d'entreprise basée avant tout sur les principes d'égalité et de respect des différences (Garner 2006) afin d'insérer socialement et professionnellement tous les individus et de fonder un « nouvel ordre du travail » (Marbot et Nivet 2013). Il s'agit de mettre en place une politique de ressources humaines offrant des possibilités d'embauche et d'évolution de carrière à l'ensemble des citoyens sur base seule de leurs compétences et visées professionnelles, et de repenser la communication interne et externe de l'entreprise en cohérence avec cette nouvelle politique[2].

En Belgique, les « plans diversité » proposés par Actiris ou le suivi proposé par Unia notamment (et bientôt Bepax) accompagnent les entreprises dans cette transition. Ces deux organismes proposent un suivi sur le long terme, selon deux approches assez distinctes, que l'on pourrait schématiquement résumer comme *top-down* pour Actiris et *Bottom-up* pour Unia.

Actiris s'assure de l'implication des directions et RH en désignant ces derniers comme partenaires premiers du plan diversité. L'organisme bruxellois mettra en place des groupes de travail mixtes rassemblant des travailleurs et travailleuses et leurs représentants, qui seront la structure porteuse du plan diversité. Ces groupes seront consultés lors de la mise en place d'actions dans l'entreprise. Les managers gardent toutefois une place centrale dans le processus d'élaboration du plan diversité, en ce qu'Actiris leur laisse le choix de définir eux-mêmes les objectifs et les dispositifs à intégrer à l'organisation à court et moyen termes.

Unia préfèrera une approche *bottom-up* où les employés sont invités à s'exprimer au cours

[2] Voir l'analyse « Diversité en entreprise : au-delà de l'injonction »

d'entretiens individuels ou de focus groupes. Cette approche plus ethnographique rendra compte de réalités et de nœuds de terrain plus peut-être subtils. Par contre, au contraire d'Actiris, le suivi des recommandations par la direction par la suite sera plus incertain, cette dernière n'étant pas partenaire principale et découvrant parfois des chantiers liés à la diversité dont elle ne soupçonnait pas l'ampleur.

***

Si l'idée de promouvoir la diversité dans le monde de l'entreprise fait son chemin petit à petit, la mise en place de dispositifs concrets dans le recrutement, la gestion du personnel ou la communication reste encore délicate, et certainement beaucoup d'ignorance, d'incertitudes et de flou persistent dans le chef des employeurs. De plus, si les critères d'âge, de genre ou de handicap reçoivent une attention particulière de la part des pouvoirs publics (notamment *Equal Brussels*, le Service public régional de Bruxelles en charge de l'égalité des chances), celui touchant à la nationalité/couleur de peau/ethnie, ne semble pas en faire partie. Et ici, Bepax a un rôle à jouer ! Insister sur l'importance des discriminations ethniques, raciales et convictionnelles sera d'ailleurs un des chantiers futurs de notre association !

Auteure :
Anne-Claire Orban

Pour aller plus loin

- 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.