

## **La gestion de la diversité: une compétence managériale**

### **L'épreuve des faits**

Si la gestion de la diversité ne cesse de gagner en importance, il continue à n'être que trop peu perçue comme une tâche de direction. Il doit également faire l'objet d'un engagement qui dépasse la simple reconnaissance de principe: des objectifs explicites sont nécessaires.

par Gudrun Sander, Dr. en économie HSG

La situation économique et sociale actuelle impose aux entreprises de nouveaux challenges: avec la globalisation, les phénomènes de migration, les changements de valeurs ou l'évolution des rôles, leur personnel se diversifie et la clientèle devient toujours plus hétérogène et exigeante. C'est l'occasion pour les dirigeants d'intégrer, d'innombrables façons, des éléments de gestion de la diversité dans leur tâche de direction quotidienne et de mettre ceux-ci au service des objectifs de l'entreprise. Tout le monde gagne d'ailleurs à ce que l'hétérogénéité du personnel soit prise en compte: d'une part, les différents potentiels des employé-e-s sont mieux reconnus et développés; d'autre part, l'optimisation des ressources génère des avantages économiques tout en augmentant les chances d'évolution professionnelle des employés. Lorsque ce processus d'intégration est mené correctement et avec compétence, la diversité sociale du personnel recèle un important potentiel d'innovation, améliore la satisfaction des clients, et finalement le succès financier de l'entreprise.

### **De la parole aux actes**

Dans bien des entreprises à personnel multiculturel, la conception directrice mentionne explicitement l'égalité des chances, quels que soient le sexe, la classe sociale, l'âge, la nationalité ou la religion. En revanche, il est beaucoup plus rare qu'une entreprise formule à un niveau stratégique des objectifs clairs en matière de gestion de la diversité ou d'égalité entre hommes et femmes. Le groupe Raiffeisen constitue l'une des rares exceptions. Les principes stratégiques de l'institut financier affirment - parmi bien d'autres objectifs - la volonté de devenir un employeur attractif pour le personnel actuel. Il tente notamment de réaliser cet objectif au moyen d'un développement au niveau du groupe entier qui intègre la gestion de la diversité et de la promotion du Life Domain Balance. De plus, des indicateurs chiffrés ont été définis, dont celui d'avoir au minimum 30% de femmes parmi les cadres moyens et supérieurs ainsi qu'un certain nombre d'emplois à temps partiel parmi les cadres comme au sein du groupe Raiffeisen entier. Ces objectifs chiffrés sont appliqués à chaque échelon hiérarchique et chaque secteur et ils ont été intégrés dans le système d'information managériale. Des mesures ciblées soutiennent le processus: incitations à troquer un emploi à temps complet contre un temps partiel, par exemple, programmes de mentoring, participation au «Woman back to business», une formation continue destinée aux femmes qui veulent se réinsérer, etc. Il n'empêche: des objectifs concrets à leur implémentation dans les échanges quotidiens, le chemin est long. La vivacité du management interculturel ne se manifeste jamais que lors de prises de décision concrètes. Et le recours aux bonnes vieilles méthodes est alors tentant. Au moment de repourvoir une vacance, un cadre aura par exemple tendance à privilégier l'homme jeune et suisse, plutôt que la

femme, l'étranger, l'homme qui souhaite travailler à temps partiel ou celle qui retourne à la vie professionnelle.

#### Réflexion des propres pratiques

Même lorsque la direction impose des objectifs concrets et mesurables, cela ne signifie pas que la culture d'entreprise se transforme automatiquement de façon à ce que la diversité et l'inclusion puissent y être vécues. Lorsque l'on se contente d'ajouter une femme ou un étranger à un groupe constitué uniquement d'hommes mais que tous conservent un mode de pensée et de fonctionnement semblable, la diversité restera très superficielle. Ce sera du meilleur effet sur les photos, mais le quotidien de l'entreprise n'en sera guère modifié. La culture d'entreprise est portée par des personnes qui développent des pratiques communes en collaborant étroitement au quotidien. Des modèles argumentatifs et des visions du monde s'y développent qui ne sont que rarement remis en question: «Les tâches de direction ne peuvent être partagées», «Les employés plus âgés se contentent d'attendre la retraite», «Les femmes sont moins intéressées à faire carrière que les hommes», etc. Cette réalité comporte des avantages, puisque la validité de bien des choses est incontestée, et que certaines notions fondamentales ne doivent pas être débattues à chaque décision. En revanche, elle renforce l'impact du groupe, et exclu ceux qui pensent autrement. Comme la crise financière nous l'a clairement montré, cela peut s'avérer très dangereux à long terme. L'une des tâches majeures des cadres est d'attirer régulièrement l'attention sur ces raisonnements et sur les pratiques qui en découlent, de les remettre en question de façon critique et d'en vérifier l'efficacité, par le biais d'outils de gestion stratégique et de lignes directrices en évolution, par l'élaboration d'une Balanced Scorecard - ou tableau de bord prospectif – et la retraite annuelle du comité directeur mais aussi via des décisions concrètes et quotidiennes. Ce n'est pas parce que certains postes ont jusqu'ici été occupés à plein temps que les tâches concernées ne pourraient pas être distribuées autrement et de façon plus adéquate.

Changer une culture d'entreprise prend du temps mais le processus peut être accéléré en prenant en compte les objectifs de gestion de la diversité dans l'évaluation des collaborateurs et leur rétribution; c'est ainsi que procède par exemple l'entreprise Novartis. Lors du recrutement des cadres, on prêtera attention, par exemple, à choisir des personnes ayant une attitude positive vis à vis de ces principes de diversité. Il en résultera un effet démultiplicateur. Le comportement exemplaire de la direction est également d'une importance primordiale: promouvoir à la direction une personne travaillant à temps partiel - cela a été le cas récemment au syndicat UNIA – peut avoir un effet important.

#### Ce qui ne se délègue pas

La gestion de la diversité et la promotion de l'égalité sont des tâches de direction qui ne se laissent pas déléguer. Ce sont les cadres qui décident d'un engagement, d'une promotion, d'une augmentation de salaire, du financement d'une formation continue ou d'un projet de fidélisation de la clientèle. Il est vrai que les personnes chargées de la gestion de la diversité et de la promotion de l'égalité constituent une ressource importante pour l'entreprise; leur fonction est similaire à celle d'un service de controlling ou de conseil juridique. Mais la mise en pratique des objectifs de diversité et d'égalité est du ressort des cadres eux-mêmes. Une réflexion critique de leurs représentations personnelles est un premier pas dans cette direction.

*Gudrun Sander est vice-directrice de l'Executive School de l'Université de Saint-Gall, enseignante à la HSG et à la ZHAW. Elle est également codirectrice du projet national Controlling des principes d'égalité et en charge du PNR 60 consacré à l'égalité entre hommes et femmes.*

Référence bibliographique:

Müller, Catherine / Sander (2009). Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Bern: Haupt.