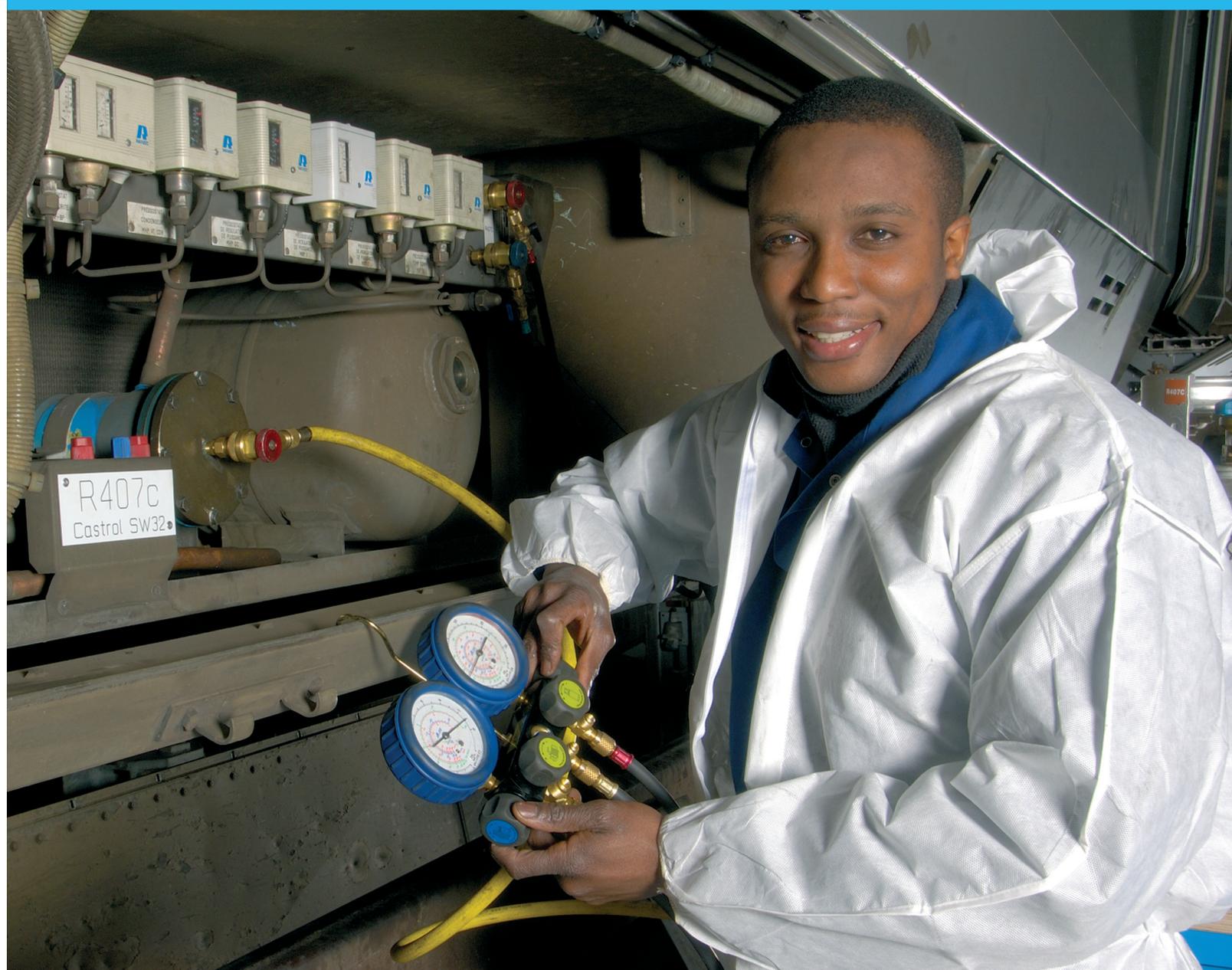


DIVERSITÉ SUR LES RAILS

Un management diversité s'appuie sur une plate forme suffisamment large

Hilda Martens et Joke Manshoven





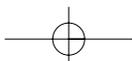
H. Martens, J. Manshove.

L'obtention d'une base pour la gestion de la diversité

Diepenbeek
Universiteit Hasselt, België
2007
ISBN 9789089130075
Copyright des auteurs et U Hasselt

Publication élaborée dans le cadre du projet "Diversité sur les rails" lancé par le Fonds Social Européen en Flandre. Avec le soutien des autorités européennes et flamandes.

Le Fonds Social Européen (FSE) a pour ambition de contribuer à promouvoir l'emploi en développant la capacité d'insertion professionnelle, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et l'égalité des chances via un investissement dans les ressources humaines renouvelables. Plus d'infos sur: www.esf-agentschap.be





Introduction

La diversité est devenue une réalité dans notre société. Elle est tout aussi importante à l'intérieur des entreprises. L'image de l'homme blanc qui travaille à plein temps, accomplit une carrière complète chez un seul employeur et assure à lui seul la subsistance du ménage, est en voie de disparition comme point de référence. De même, le vieillissement a pour effet de changer le marché du travail. Les entreprises doivent accueillir des travailleurs d'origine, d'âge, de sexe divers, dont les besoins, aspirations et possibilités diffèrent. Une bonne politique de diversité permet de tirer le meilleur de tous ces talents, compte tenu de leurs différences et de leurs points communs.

Pendant longtemps, les initiatives ont été axées sur des actions positives vis-à-vis de certains groupes (femmes, handicapés, travailleurs âgés, allochtones, travailleurs peu qualifiés, etc.). Toutefois, mettre l'accent sur des différences conduit à stigmatiser et à polariser.

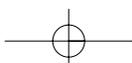
Un management de diversité moderne s'appuie sur la valorisation des différences: voilà une définition large de la diversité. L'acceptation de l'autre dans sa spécificité évolutive.

Une bonne politique de diversité prend forme dans l'entreprise même. Cela signifie que tant le management que les membres du personnel sont impliqués dans la concrétisation d'une telle démarche. La diversité n'est pas perçue comme un problème à appréhender isolément, mais bien comme un aspect important à intégrer à l'entreprise.

Une bonne politique de diversité a un impact positif sur les objectifs de l'entreprise. Cela veut dire que la diversité est manifestement rentable. Un certain nombre d'effets émergeront clairement à court terme (p. ex. afflux accru de collaborateurs de qualité, satisfaction du personnel, etc.), alors que d'autres effets n'apparaîtront qu'à plus ou moins long terme (p. ex. résultats d'entreprise en progrès, meilleure image de l'organisation,...).

Mais si ni le management ni le personnel ne sont convaincus de l'importance de la plus-value apportée par une politique de diversité, les projets sont voués à l'échec. Cela a déjà donné lieu à de nombreuses palabres: tout le monde est bien d'accord là-dessus maintenant. Mais à chaque fois il manque un projet permettant à l'entreprise de passer à la pratique.

Nous proposons ici une manière de travailler permettant aux entreprises de développer une plate-forme interne autour de la diversité. L'implication et la motivation des différentes parties revêtent une importance cruciale en vue de la mise en place d'actions concrètes sur le thème de la diversité.





La diversité, c'est quoi ?

La littérature abonde en définitions et descriptions du concept de diversité, de management de diversité, de politique de diversité.

Passons-en quelques-unes en revue:

- *Tous les aspects par lesquels les collaborateurs diffèrent les uns des autres. Il s'agit ici aussi bien de caractéristiques visibles telles que le sexe, l'ethnicité, etc., que de signes distinctifs moins marqués comme les compétences, la capacité de travail, le profil professionnel, les traits de caractère ...*
(S. de Vries et al. 2005)
- *La valorisation totale du potentiel humain présent dans chaque collaborateur*
(Thomas, 1990)
- *Politique de diversité: Une politique visant à une capacité d'insertion professionnelle et à une productivité durable de tous les collaborateurs, compte tenu de toutes leurs différences et points communs.*
(S. de Vries et al. 2005)
- *Management de diversité: Toutes les activités et tâches qui sont exécutées au sein d'une organisation, visant à une gestion et une utilisation optimale de la diversité présente parmi l'effectif du personnel.*
(S. de Vries et al. 2005)
- *Management de diversité: Un management qui ne présente pas seulement une tolérance passive par rapport à la diversité, mais un management qui est prêt et apte à soutenir et stimuler l'hétérogénéité croissante de manière active.*
(Janssens & Steyaert, 2001)
- *Diversity management refers to the systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain, reward, and promote a heterogeneous mix of employees.*
(Ivancevich & Gilbert, 2000)
- *Managing diversity refers to the challenge to meeting the needs of a culturally diverse workforce and of sensitising workers and managers to differences associated with gender, race, age and nationality in an attempt to maximise the potential productivity of all employees.*
(Ellis & Sonnenfeld, 1994)
- *It is a matter of removing blocks so that women and minorities not only enter the firm, but land on tracks carrying those with talent up through the firm.*
(Ellis & Sonnenfeld, 1994)

Certaines entreprises vivent toujours avec l'idée selon laquelle *"Nous préférons ne pas trop nous attarder sur la diversité, car c'est seulement alors que les problèmes vont commencer. Il ne nous est pas possible de tenir compte des besoins et souhaits particuliers de chaque collaborateur."* La raison d'être d'une politique de diversité n'est pas de produire une entreprise "ingérable". Une politique de diversité peut justement déboucher sur une entreprise "attrayante" et fonctionnant bien. Quand la diversité est suffisamment imbriquée dans l'entreprise, les collaborateurs en retirent des tas d'avantages.

Voici un certain nombre d'avantages énumérés dans la littérature.

Avantages et effets de la diversité et d'une politique de diversité

Avantages de la diversité

- clientèle plus nombreuse
- chiffre d'affaires plus élevé
- un plus grand nombre de produits et services innovants
- meilleure image de l'entreprise

Effets de la politique de diversité

- utilisation optimale de la diversité
- productivité accrue au travail
- absentéisme 'gris' moins élevé
- meilleure capacité d'insertion professionnelle des collaborateurs
- motivation et implication plus élevées
- conditions de travail améliorées
- recrutement des candidats les plus aptes
- participation plus équilibrée au travail dans le chef des différents groupes cibles

Source: van de Ven, C., de Groot, M., de Vries, S. (2004) Werk maken van diversiteit: tien tips. *Management Executive*, juli-augustus 2004.



La diversité dans votre entreprise

Différents motifs et raisons peuvent nous amener à nous occuper de la diversité au sein de l'entreprise. Il suffit de penser aux évolutions sur le marché du travail, aux changements au niveau des débouchés, à l'aspect éthique et moral de la diversité...

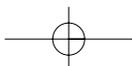
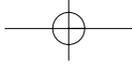
De nombreuses entreprises se lancent pleines d'enthousiasme dans des actions concernant la diversité, mais cet enthousiasme retombe apparemment assez vite. Cet échec est selon nous imputable à une imbrication limitée de la diversité dans l'organisation. Nous allons présenter ici une approche qui part du développement d'une large plate-forme pour la diversité.

Pour donner forme à la diversité et la promouvoir au sein d'une organisation, il importe de se rendre compte que chacun donne une signification propre à la notion de diversité et de management de diversité.

Il est important à l'intérieur de l'entreprise de se mettre d'accord avec les partenaires les plus en vue sur une définition de la diversité qui soit propre à l'entreprise. Cette définition pourra servir dans une phase ultérieure à diverses fins. Il suffit de songer à une campagne d'information interne, à une incorporation dans la mission et la vision de l'entreprise, à une communication externe sur la politique de diversité de l'entreprise...

Une telle définition sur mesure peut être le produit d'un brainstorming.

Il est recommandé de constituer un groupe de réflexion composé de représentants de différents départements, de business units, de la direction, de cadres, de la communication, des syndicats, des RH et du coordinateur diversité (s'il est présent). Ce groupe se penche sur les différentes facettes de la diversité. Chaque participant aborde la diversité à partir de sa perspective propre, d'une concrétisation personnelle en fonction de ses propres tâches et responsabilités. L'implication des différentes parties est cruciale pour pouvoir dégager d'emblée une vision consensuelle de la diversité au sein de l'entreprise. Par la suite, il sera beaucoup plus facile d'en arriver à des propositions et actions concrètes parce que chacun défendra la même approche du concept de diversité. Celle-ci est portée par un certain nombre de représentants importants issus de l'entreprise dans son ensemble.





APPROCHE

Un coup d'œil sur l'avenir... Supposons que...

Supposons que ... dans X temps, la politique de diversité soit devenue une réalité tangible dans l'organisation.

Qu'est-ce qui aura été réalisé selon vous ?

Comment l'organisation peut-elle y parvenir ?

Qu'est-ce qu'il y aura en plus ou en moins ou de différent par rapport à maintenant ?

Nous définissons le "X temps" comme une période de 5 à 7 ans. Il s'agit du délai moyen nécessaire pour provoquer un changement de culture dans une organisation.

Accompagnement

Cet exercice de réflexion peut être organisé en interne par un membre du management et/ou un responsable pour la diversité.

Cette personne peut rassembler les personnes adéquates et les stimuler à participer activement.

Objectif:

- Démontrer l'importance du management de diversité
- Dégager une définition de la diversité au sein de l'entreprise
- Se mettre d'accord sur une description de la diversité spécifique à l'entreprise
- Arrêter des objectifs
- Formuler les résultats escomptés

Plan

Pour l'organisation pratique de l'exercice, nous proposons l'approche suivante:

- Mots de bienvenue
- Présentations mutuelles des membres du groupe de réflexion. Les participants déclinent brièvement leur identité et leur fonction
- Exposé succinct du but de l'exercice. L'accompagnateur explique brièvement l'objectif de la réunion: pourquoi nous sommes réunis, ce que nous allons faire, comment nous allons procéder ...
- Présentation des enjeux

Supposons que... dans 5 ans, la politique de diversité soit devenue une réalité tout à fait tangible dans l'entreprise.

- > Qu'est-ce qui aura été réalisé selon vous ?
- > Comment l'organisation peut-elle y parvenir ?
- > Qu'est-ce qu'il y aura en plus ou en moins ou de différent par rapport à maintenant ?

- Laisser d'abord les participants réfléchir individuellement à cette question (une dizaine de minutes, prise de notes individuelles autorisée)
- Procéder à un brainstorming, traiter de la politique de diversité au sein de l'organisation au moyen de questions (noter les conclusions du groupe sur un tableau, un flip-chart, etc.).
- Résumer les conclusions et dégager une définition de la diversité au sein de l'organisation, ainsi que des objectifs à atteindre et le cas échéant des idées sur des actions concrètes.
- Expliciter les étapes suivantes: qu'advient-il des résultats et des idées qui ont été abordées, de quelle manière cela sera-t-il répercuté vers le groupe de réflexion, qu'en est-il du timing...
- Conclusion

Durée

Prévoyez une réunion d'une durée de 3 heures environ.

En se livrant à cet exercice en groupe, les participants peuvent se faire une idée d'une politique de diversité spécifique à l'entreprise.

A partir d'une situation idéale, des éléments importants d'une politique de diversité sont identifiés.

De même, un certain nombre de mesures concrètes destinées à réaliser cet idéal peuvent être discutées au cours d'une session de brainstorming.

Le but final de cet exercice de réflexion est de déboucher sur une définition de la diversité propre à l'entreprise en l'assortissant éventuellement d'objectifs concrets.



Application de l'exercice au Groupe SNCB

Cet exercice a été fait au sein du Groupe SNCB avec le groupe de pilotage du projet SFE "Diversité sur les rails". Ce groupe de pilotage est composé du fonctionnaire diversité, des membres de la cellule diversité, de représentants des principales directions des trois sociétés (SNCB-Holding, Infrabel, SNCB) et du promoteur et du collaborateur de projet au départ de l'Université d'Hasselt. L'exercice de réflexion est encadré par l'Université d'Hasselt (Prof. Hilda Martens, Joke Manshoven).

Après une courte présentation des participants, l'exercice est expliqué.

Les participants reçoivent un peu de temps pour réfléchir individuellement à la question:

Supposons que ... dans X temps, la politique de diversité soit devenue une réalité bien tangible au sein du Groupe SNCB.

- > Qu'est-ce qui aura été réalisé selon vous ?
- > Comment l'organisation peut-elle y parvenir ?
- > Qu'y a-t-il en plus ou en moins ou de différent par rapport à maintenant ?

Ensuite, le groupe se livre à un brainstorming.
Nous discutons des résultats de ce brainstorming.

D'après les membres du groupe de réflexion, une politique de diversité aboutie se reconnaît par:

- un changement de culture d'une société typiquement machiste vers une entreprise plus diverse
- les indicateurs de succès sont ici: étude d'image, se sentir acceptée comme femme, se sentir accepté comme handicapé, degré de motivation pour des femmes à entrer au service du Groupe SNCB, aussi pour l'ambiance générale et l'emploi des langues.
- une bonne politique de diversité s'exprime par une meilleure ambiance dans l'entreprise. Ce n'est pas seulement important pour les nouveaux collaborateurs, mais également pour les travailleurs plus anciens.
- une politique de diversité bien appliquée inclut aussi une politique de prévention de qualité en matière de harcèlement et de discrimination au travail.
- Note critique: Est-ce que l'image du Groupe SNCB comme un club masculin est nécessairement négative ? Une politique de diversité ne doit pas être axée exclusivement sur les femmes. D'autres groupes entrent également en ligne de compte.
- une bonne politique de diversité aura de l'influence sur le bien-être au travail, le bien-être ne pourra que croître dans le cadre d'une politique de diversité aboutie.

- une politique de diversité réussie se reconnaît au fait que nous commençons à percevoir les gens qui sont différents comme des atouts. Chacun dans l'entreprise doit apprendre à apprécier les différences.
- pour pouvoir mettre tout cela en pratique, il faut s'appuyer sur des systèmes flexibles (systèmes HR) permettant d'apprécier des différences.

Comment le Groupe SNCB peut-il y parvenir ?

- Le soutien des niveaux moyen et supérieur est indispensable. Le management doit communiquer clairement et ouvertement sur la diversité.
- Les collaborateurs ont également un rôle à jouer ici. Ils doivent être prêts à apprendre des choses (opérer une prise de conscience, donner forme à son rôle et le jouer dans un environnement masculin).
- Un code de bonne conduite pour chacun ! (à long terme)
- Un positionnement tant externe qu'interne est important pour pouvoir tendre vers une entreprise qui souhaite servir de modèle sur le plan de la diversité. Ce sont surtout l'image et le rayonnement de l'entreprise qui importent ici. En effet, il est difficile d'induire dès à présent de grands changements à court terme, notamment en ce qui concerne la représentation des femmes dans l'entreprise.
- Outre un rapport annuel général, rédiger et publier également un rapport annuel diversité.
- Le contenu est important: il y a lieu de programmer des actions et des initiatives concrètes.
- Le Groupe SNCB en tant que pionnier sur le plan de la diversité.
- Diversifier également le management: il ne faut pas seulement des actions à l'intention des collaborateurs, mais également des actions axées sur le management.
- Le management - du haut vers le bas - doit penser en termes de diversité.
- Fortifier les groupes à potentiel: on peut songer à diverses actions à mener ici. Pour le moment, on est en effet amené à constater que des travailleurs issus de groupes à potentiel finissent par quitter assez rapidement l'entreprise. Donc, ce n'est pas seulement l'influx, mais également la rétention qui compte.
- Revirement de l'image: mesurable via des instruments HR traditionnels, des compétences, des objectifs, des entretiens de fonctionnement, un feedback 360° concernant la diversité.

Autres idées:

- L'étude d'image actuelle peut avoir valeur de mesurage par zéro.
- La campagne de recrutement en cours et son impact sur les inscriptions/candidatures pourront être mesurés rapidement.

- On peut songer aussi à un lien avec l'enseignement, un mouvement en sens inverse en quelque sorte. Par exemple en incitant les jeunes filles à opter pour une filière technique.
- Publicité/propagande par les propres collaborateurs: des récits positifs sont susceptibles d'attirer d' "autres" nouveaux collaborateurs.
- Il faut réfléchir au mesurage des résultats et à l'aboutissement d'une bonne politique de la diversité.
- Importer des notions importantes dans "tout": intégrer la diversité dans le fonctionnement quotidien du Groupe SNCB.

Sur la base de cet exercice, la diversité au sein du Groupe SNCB est **un enrichissement grâce à l'utilisation et la mise en valeur des différences.**

Objectifs du projet (en résumé)

Les objectifs du projet diversité sont:

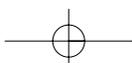
- Stratégiquement, le Groupe SNCB est une entreprise qui "veut" servir de modèle sur le plan de la diversité. Le **management** soutient cette ambition à tous les niveaux.
- Pénétrer dans la tête, le cœur et les comportements de tous les acteurs, donc des dirigeants, des collègues-collaborateurs et des groupes cibles eux-mêmes (femmes, allochtones, personnes âgées, handicapés,...).
- Soutenu par et intégré dans les systèmes de gestion du personnel (sélection, recrutement, formation, entretiens de carrière, de fonctionnement, etc.).
- Soutenu par et intégré dans la culture du Groupe SNCB.

Comment allons-nous nous y prendre ?

- Planifier et passer par un processus évolutif pour pouvoir réaliser ce qui précède.

Les parties concernées se rendent parfaitement compte que la mise en place d'une politique de diversité implique le passage par un processus évolutif.

A l'issue de cette phase importante – définition de la notion de diversité qui soit spécifique à sa propre entreprise – on peut enchaîner avec la détermination de points de travail concrets.





Diversité parmi les collaborateurs

Si nous voulons et escomptons qu'une politique de diversité soit portée et soutenue par tous les travailleurs de l'entreprise, il est bon d'impliquer d'emblée les collaborateurs dans des actions touchant à la diversité.

Une approche participative convient parfaitement ici. Dans le cadre d'une approche participative, les collaborateurs sont priés de donner leur avis quant à la diversité. Ils peuvent indiquer ce qu'ils considèrent comme important et on peut se mettre collectivement à la recherche des formules pour exploiter pleinement les chances que la diversité nous offre. Des focus groupes sont indiqués pour se faire une idée globale des avis et des expériences de divers groupes de collaborateurs.

Les focus groupes sont des interviews de groupe menées par un animateur. L'apport des collaborateurs constitue le matériau de base. Au cours d'un focus groupe, une conversation est lancée grâce à un certain nombre de questions – thèmes concrets. Les focus groupes peuvent donner une idée de la variété des avis et des expériences des gens. Les focus groupes permettent de dégager des dimensions de diversité qui vont au-delà de la langue et de l'ethnicité. L'utilisation de focus groupes comme méthodologie représente souvent une expression de la bonne volonté à s'écouter les uns les autres. Des focus groupes donnent aux participants le sentiment que chaque avis compte et que cet avis peut également être exprimé dans un contexte ouvert et respectueux. Les participants se voient offrir la possibilité d'apprendre à connaître les avis des uns et des autres, de les partager ou de les contredire le cas échéant. Sur ce point, les focus groupes offrent manifestement une plus-value par rapport à des interviews individuelles.

Il existe également un certain nombre de situations et de circonstances où l'utilisation de focus groupes est déconseillée. Passons en revue les principales raisons de renoncer à la méthodologie des focus groupes:

- lorsque par l'organisation de focus groupes, on crée parmi les collaborateurs des attentes qu'il n'est pas possible de rencontrer en tant qu'entreprise.
- lorsqu'il n'y a pas d'ouverture et/ou de respect mutuel dans le groupe. Les participants doivent se sentir libres de parler en groupe de leur avis et de leurs expériences. Cela devient par exemple plus difficile si des dirigeants ou des responsables sont présents, ou s'il existe une rivalité parmi les participants.
- lorsque le thème n'est pas perçu comme pertinent par les participants. Il est important que les participants au focus groupe se sentent concernés par le thème.
- lorsqu'on attache beaucoup d'importance à des données – des analyses statistiques. La méthodologie des focus groupes ne convient pas pour généraliser des avis et des résultats à tout le groupe cible; il s'agit en effet d'avis personnels et d'expériences vécues par un certain nombre de personnes.

Concernant la méthodologie des focus groupes et leur contenu concret dans le cadre de la diversité, un instrument distinct a été développé.

“Diversité sur les rails – La valeur ajoutée de focus groupes”.

DIVERSITÉ SUR LES RAILS

Références

- De Vries S., van de Ven C., Nuyens M., Star, K., van Schie J., van Sloten G.C. (2005)
Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Thomas R. (1990) **From affirmative action to affirming diversity.**
Harvard Business Review, p. 107-117.
- Janssens M. & Steyaert C. (2001)
Meerstemmigheid: Organiseren met verschil.
Leuven: Leuven Universitaire Pers/Van Gorcum.
- Ivancevich J. & Gilbert J. (2000)
Valuing diversity: a tale of two organizations.
Academy of management executive, vol. 14, n°1, p. 93-105.
- Ellis C. & Sonnenfeld J.A. (1994)
Diverse approaches to managing diversity.
Human Resource Management 33:79-109.