

Conférence-débat PME et diversités : représentations, perceptions et pratiques



Quelle perception les PME ont-elles du concept de diversité ? Quels sont les champs les plus concernés : âge, sexe, handicap... ? Quelles sont les situations de discrimination les plus courantes ? La diversité est-elle porteuse d'efficacité économique ?

Un an après sa création, l'observatoire Opcalia de la diversité a livré les résultats de sa première enquête « PME et diversités : représentations, perceptions et pratiques », réalisée en partenariat avec l'Institut des sciences de la diversité (ISD) et la Chaire de Management et Diversité de l'Université Paris-Dauphine.

Cette restitution a eu lieu le 28 mai dernier, lors d'une conférence-débat qui a réuni chercheurs, DRH et dirigeants de PME. De la différence naît la richesse, mais aussi le débat. Celui-là n'a pas manqué de piment.

Les PME (entreprises de moins de 250 salariés) et les grandes entreprises abordent différemment la question de la diversité pour des raisons de moyens, de visibilité, de priorité, de formation, d'implantation géographique ou de type d'activité. Pourtant, ce concept-valise est constitué d'une multitude de questions universelles (âge, sexe, origine ethnique, apparence physique, handicap, religion, origine sociale, etc.) qui concernent toutes les entreprises.

Les PME, qui sont le premier employeur en France, ne peuvent pas ignorer cette question. C'est pour cette raison qu'Opcalia a créé, il y a un an, un observatoire de la diversité « afin d'étudier, avec ses partenaires, ce qui se passe dans les PME ne disposant pas de managers de la diversité et avec pour objectif de leur apporter des réponses concrètes et pragmatiques », précise Philippe

Huguenin-Génie, directeur général adjoint d'Opcalia.

L'enquête « PME et Diversités », réalisée auprès de près de 12 000 PME de moins de 250 salariés¹ est la première production de cet observatoire qui offre « une cartographie non exhaustive mais pleine d'enseignements sur les pratiques des PME », observe Jean-François Chanlat, professeur en sciences des organisations et co-responsable de la Chaire Management et Diversité (Université Paris-Dauphine).

¹ 432 entreprises adhérentes d'Opcalia, situées principalement en Ile-de-France, Bretagne, Rhône-Alpes, Pays-de-la-Loire, ont rempli le questionnaire quantitatif dans sa totalité. Leurs réponses ont été croisées avec les réponses d'une vingtaine de PME, adhérentes à Opcalia ou non, à une enquête qualitative par entretiens.

Un concept récent et flou

Le management de la diversité a d'abord obéi à une logique marketing héritée des Etats-Unis où le « diversity management » visait, dans les années 1980, à développer les ventes en recrutant des salariés sur la base de leurs affinités avec les clientèles visées : des hispaniques pour vendre aux hispaniques, des noirs pour vendre aux noirs, des femmes pour proposer des produits à des femmes, etc. Ce concept (fréquemment confondu avec la notion d'égalité) a émergé en France au début des années 2000 et « nous disposons de peu d'éléments sur sa perception dans les TPE/PME », souligne le responsable de l'étude, Patrick Banon, chercheur affilié à la Chaire Management et Diversité (Paris-Dauphine) et directeur de l'Institut des sciences de la diversité (ISD). Les entretiens comme les réponses au questionnaire révèlent « une diversité dans la diversité ». Des tendances sont perçues « qui nous éclairent sur l'état d'esprit des PME et sur ce que l'on peut faire pour les aider à bâtir une politique adéquate ».

Premier enseignement : la définition de la diversité est très floue. « Chacun voit dans ce terme ce qu'il a envie d'y trouver souvent en fonction de sa propre expérience. Chacun voit la diversité à sa porte », remarque le chercheur. « Certains parlent de gestion des différences », note François Chanlat. D'autres confondent « management de la diversité » et « lutte contre les discriminations », « Et se réfugient parfois dans le déni, observe Patrick Banon : « Nous n'en parlons pas puisque nous ne discriminons pas »... Anne-Françoise Bender, maître de conférences au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) et animatrice du réseau Genre et diversité de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), partage ce constat : « La confusion en France entre la notion de diversité et la lutte contre les discriminations conduit certaines entreprises à dire qu'elles ne sont pas concernées par la question de la diversité puisque non confrontées à un problème ethno-racial. »





L'âge au premier rang de la diversité

Pourtant, l'étude met bien en évidence différents champs d'expression de la diversité et une hiérarchie des discriminations. L'âge est placé au premier rang des champs concernés par la diversité (66,4 % des répondants). 39,6 % placent au 2ème rang la « culture » sous toutes ses formes (religion, langue parlée, appartenance ethnique, nationalité, origine sociale, opinions), 39,4 % placent le handicap à la 3ème place et 38 % placent le sexe au 4ème rang.

Toutefois, en comptabilisant le nombre de répondants ayant cité au moins l'un des items relevant de la culture comme étant concerné par la diversité, on aboutit à un score de 82,9 %. Plus de 4 personnes sur 5 associent donc la notion de diversité à une forme de « diversité culturelle », exprimée de différentes manières.

L'étude retient en outre un classement par « attributs choisis » et « attributs non choisis » pour analyser la perception de la diversité au sein des PME. Ce sont les attributs physiques non choisis (âge, couleur de peau, sexe, handicap, apparence physique) qui constituent le champ le plus concerné par la diversité (89,4 %).

Les attributs culturels (religion, langue parlée...) se placent en 2ème position (82,9 %).

Pour les PME interrogées, le statut (qualification, diplôme, position dans l'entreprise) et les attributs choisis, comme l'apparence vestimentaire, les habitudes alimentaires, les opinions individuelles, l'orientation sexuelle, l'engagement syndical) sont considérés comme des sujets moins concernés par la diversité, avec respectivement 34 % et 21,5 % de réponses.

« Beaucoup de PME sont déconnectées de ces questions par manque de temps et de moyens », remarque Patrick Banon. « Le contexte économique n'est pas favorable à la mise en place d'une politique active de la diversité dans une PME qui ne peut pas se permettre d'ajouter un niveau de complexité supplémentaire », complète Maria Giuseppina Bruna, doctorante, chaire Management et Diversité (Paris-Dauphine). « L'erreur serait de transposer des politiques expérimentées dans de grandes entreprises », ajoute-t-elle. La PME ne « doit pas partir de l'idée que c'est une nouvelle politique à mettre en place, mais s'appuyer sur les processus mis en œuvre au quotidien ».

Observatoires Opcalia, mode d'emploi

Mieux anticiper les évolutions du marché de l'emploi, des métiers et des qualifications, disposer d'une meilleure connaissance des besoins en compétences des entreprises, en particulier des TPE/PME... Tel est l'objectif des Observatoires mis en place par Opcalia. Outils d'aide à la décision, ils peuvent traiter d'une problématique liée à un dispositif de formation (Observatoire des Contrats de professionnalisation), à une thématique (Observatoire de la Diversité) ou à un public spécifique (Intégration et maintien dans l'emploi des salariés handicapés). Ces observatoires peuvent également étudier les comportements et intentions des entreprises en matière d'emploi et de formation, en lien avec un ou plusieurs thèmes d'actualité, à l'exemple de l'Observatoire Opcalia Conjoncture.

Un management du bien-être

Deux PME ont témoigné de cette pratique « instinctive » de la diversité, qu'elles gèrent au cas par cas, sans la brandir comme un étendard, avec l'appui d'Opcalia lorsque la formation et le tutorat sont utilisés. « Je préfère parler d'un management du bien-être que de la diversité », affirme ainsi Frédérique Alverola, directrice des ressources humaines de l'Olympique de Marseille (OM).

L'OM emploie 150 personnes au sein de deux sociétés distinctes (SAS OM Média et SASP OM). La diversité s'exprime d'abord dans les métiers de l'entreprise : de la comptabilité à la communication, du commercial au journalisme en passant par les métiers du spectacle, sans oublier, bien sûr, les entraîneurs et les joueurs de football que Frédérique Alverola gère comme les autres salariés, excepté leur recrutement.

Comment pratique-t-elle ce « management du bien-être » dans un tel contexte ? « Par de la communication et des petites actions concrètes en réaction à des souffrances, à des problématiques individuelles. » Elle cite ainsi l'exemple d'une assistante trilingue souffrant d'un handicap auditif non connu de ses collègues « qui s'est repliée sur elle-même, ce qui a fini par générer des conflits ». La DRH a mis en place une action de coaching et a aménagé son environnement de travail « pour qu'elle se sente complètement intégrée ».

Autre exemple : dans un club de football, il n'est pas toujours facile pour une femme d'être acceptée en dehors des postes en back office... Or, l'OM emploie une dizaine de journalistes et seuls deux sont des femmes. « Il est vrai que nous manquons de candidatures féminines, mais la présence de femmes lors des déplacements suscitait quelques préjugés de la part de l'encadrement sportif et des joueurs... » Loin d'être découragée, Frédérique Alverola a invité l'équipe sportive à venir rencontrer leurs « collègues » sans crampons, « pour qu'ils découvrent le monde de l'entreprise et qu'une relation saine et simple s'instaure ». A suivre...

Opcalia et la diversité

« Opcalia se définit comme un promoteur de compétences. Grâce à la formation et au développement des compétences de ses salariés, une PME gagne des points, nous en sommes convaincus », explique Philippe Huguenin-Génie, directeur général adjoint d'Opcalia. « Naturellement, Opcalia est présent à leurs côtés sur le champ de la diversité pour les sensibiliser à cette question, les aider à former le management, à former les tuteurs, les accompagner dans l'insertion des travailleurs handicapés et leur maintien dans l'emploi, mettre en place des plans d'égalité professionnelle, développer les compétences des seniors... Dans cette logique, une offre de service spécifique est également proposée aux PME pour les accompagner dans la mise en œuvre du contrat de génération. »

Une philosophie intégrée

Pour Bérangère Benon, responsable RH de Claranet France (108 salariés), société d'hébergement et d'infogérance, créée en 1998, qui gère les applications web de ses clients, la gestion de la diversité prend également la forme d'un « traitement de problématiques individuelles ponctuelles mais pas d'une approche globale ». La RRH de Claranet s'est appuyée sur les obligations légales pour mettre en place des plans d'action, notamment pour recruter des femmes, qui sont difficiles à attirer dans le secteur informatique. A cet égard, le rapport annuel de situation comparée des conditions d'emploi et de formation des femmes et des hommes a été un outil important pour mesurer les évolutions.

« Nous essayons de faire de la diversité une philosophie intégrée à notre fonction, plutôt qu'une politique supplémentaire », poursuit Bérangère Benon. « Nous préférons avoir en tête cette problématique au quotidien plutôt que de nous engager dans des politiques chiffrées qui nous dépasseraient. C'est une propension au quotidien à prendre en compte les diversités, convaincu des richesses que cela apporte. »



En 2009, l'équipe commerciale qui semblait « uniforme » a ainsi été remaniée en termes d'âges, d'expériences, de profils professionnels. « En moins de trois ans, nous avons constaté les bienfaits de ce brassage ». « Mettre en réseaux les communautés de pratiques, inclure tous les acteurs et tous les échelons de l'organisation dans le processus, sans intellectualiser la démarche peut constituer une solution », reconnaît la chercheuse Margie Bruna.

Un levier de performance ?

A l'opposé de ces deux témoignages, celui de Philippe de Gibon, directeur général de Convers (210 salariés), société de télémarketing créée en 1998 à Nice, fait état d'une « politique offensive » en matière de diversité. « Quand j'ai créé mon entreprise, le recrutement dans un centre d'appel s'effectuait exclusivement parmi la population étudiante. Le turn-over était énorme : le réduire et faire monter en compétences nos collaborateurs étaient nos premiers objectifs », raconte-t-il. Contre ce « coût humain » a d'abord consisté à recruter parmi une population différente : des femmes en retour de congé maternité, des salariés de plus de 50 ans. « A l'époque, mettre des tempes grises sous les casques a bien fait rire ! Aujourd'hui plus personne ne rit... Les seniors apportent à la clientèle une satisfaction de service qui leur est propre : ils s'expriment mieux que certains jeunes,

leur voix mûre et leur expérience du monde de l'entreprise rassurent les clients. »

Aujourd'hui, Convers emploie plus de 34 % de seniors, 56 % des salariés sont des femmes. L'entreprise compte également 8 % de handicapés et 24 % de salariés issus de quartiers sensibles. Le turn over est inférieur à 10%, un record dans ce secteur. « En pariant sur la différence, nous savions que nous allions gagner en qualité et en performance », poursuit Philippe de Gibon. Mais « cela demande du courage et de l'imagination ». La diversité des profils a été associée à d'autres actions (locaux agréables, conciliation vie professionnelle et privée par la mise en place d'un contrat de travail « temps convenu » qui permet aux salariés de moduler leurs horaires deux fois par an en signant un avenant à leur contrat de travail). « Tout le monde est le bien venu chez nous. Après on ouvre la boîte à outils du management classique : dès 2004, nous avons mis en place les entretiens professionnels ; nous avons multiplié par deux nos dépenses de formation (4,8 %). J'ai réussi à attirer du savoir-être dans l'entreprise, à le garder et à créer ainsi de la performance », indique ce patron engagé, également administrateur d'Opcalia et ambassadeur de la diversité pour l'antenne IMS (Entreprendre pour la cité) de Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca).

Toutefois, diversité ne rime pas forcément avec performance et créativité. « Il est difficile de mener

un travail de recherche pour la mesurer et distinguer ce qui relève d'une telle politique et du contexte conjoncturel », explique Hédia Zannad, professeur associé Rouen Business School / ESC Rouen. Quelques variables permettent cependant de faire le lien entre les deux : une action inscrite dans la durée est plus productive qu'une opération « one shot ». « La diversité au sein du Top management influe également », ajoute la chercheuse. Fabrice Périac, doctorant en économie et gestion à Paris-Dauphine, qui a participé à l'étude, confirme qu'« aucun lien clair ne peut être établi entre diversité et performance innovante ». En revanche, c'est « un indicateur de cohésion interne (partage de valeurs communes et échange de points de vue diversifiés liés aux différents réseaux sociaux, procédure d'accompagnement des entrants...). »

Réinventons les diversités !

Patrick Banon, qui a dirigé l'étude « PME & Diversités, représentations, perceptions et pratiques », est également l'auteur d'un livre qui à paraître en septembre prochain : « Réinventons les diversités, pour un management éthique des différences », publié par Fisrt Editions avec le concours d'Opcalia.

À la fois essai et livre pratique, cet ouvrage pose concrètement la question de la gestion des différences en entreprise. Il propose aux professionnels de nourrir leur réflexion et d'explorer des pistes d'harmonisation entre les diversités, sans susciter d'inégalités. Pour un management éthique des différences.

En savoir +

www.patrickbanon.com

Approche globale ou ciblée ?

Alors, faut-il adopter une approche globale ou ciblée de la diversité ? Cette question a laissé perplexes les entreprises présentes qui abordent la diversité de manière pragmatique et non scientifique. Les chercheurs n'ont pas non plus tranché cette question. Ils constatent simplement que des facteurs différents liés à la personnalité du dirigeant ou du DRH, au secteur d'activité,



à l'implantation géographique, aux salariés employés, à l'implication des représentants du personnel notamment sont plus ou moins favorables à la mise en place d'une politique diversité. « La féminisation de personnel est souvent une clé d'entrée pour ensuite s'attaquer à l'ensemble des différences », analysent Jean-François Chanlat et Patrick Banon. « Une entreprise démarre aussi souvent sous l'angle du handicap car la pénalité a un effet entraînant », complète Hédia Hannad. En France, il reste cependant un pan de la diversité difficile à traiter : l'origine ethnique. « Si certaines questions font relativement consensus comme le handicap et l'égalité hommes/femmes, on a du mal à aborder cette question, alors qu'aux USA, au Canada, au Royaume-Uni, on aborde depuis longtemps la question des origines », indique Alain Klarsfeld, professeur au sein du groupe ESC Toulouse, qui ajoute : « On est dans une égalité de façade en France. Le fait de préférer les évaluations écrites à d'autres formes de tests est ainsi facteur de discrimination. »

C'est avec pragmatisme que le patron de Convers, Philippe de Gibon, a clos ces échanges : « Je ne fais pas de la diversité pour en faire. Quand je recrute, je ne regarde pas la couleur du candidat, mais son potentiel pour mon entreprise, et j'y vais ! »

En savoir plus :

Téléchargez la synthèse de l'étude sur « opcalia.com »