



CHAPITRE 32

LA FONCTION « MANAGEMENT DE LA DIVERSITE »

Marie DELMONT, Marie-Paule ISTRIA, Mpi Conseil

Fonction, fonctionnement, dysfonctionnement ?

Fonction : rôle joué par un élément compris dans un ensemble. On retrouve ce terme dans plusieurs domaines : en mathématiques, relation entre deux ensembles, mais aussi en chimie, en informatique, en musique....

En entreprise, la fonction est le rôle déterminé d'un individu ou d'un service contribuant à la bonne marche de l'entreprise. Dans l'acception commune, les synonymes de fonction peuvent être activité, attribution, métier, mission, situation, tâche, travail.

S'interroger sur la fonction « management de la diversité » revient tout d'abord à se poser la question de son **fonctionnement** actuel. Existe-t-il aujourd'hui une fonction management de la diversité ?

Seuls les grands groupes ont pu instituer de façon visible ce qui s'apparente le plus à une fonction de management de la diversité, que l'on pourrait résumer de façon simpliste à la création d'une « mission diversité ». Ces missions diversité recouvrent autant de réalités différentes que de choix (ou non choix) stratégiques, organisationnels, c'est-à-dire de réelle volonté de l'entreprise d'instaurer une véritable culture de la diversité. Ce qui ne signifie nullement que le management lui-même (sans la fonction) n'existe pas dans les PME.

Comment s'incarne aujourd'hui cette fonction récente de management de la diversité ? Qui l'assume, quel rôle peut elle voire est elle en droit de jouer ?

La création d'une mission diversité dans l'entreprise est bien souvent le révélateur du **dysfonctionnement** du modèle d'intégration, de fidélisation, de management des hommes.

Fonction récente qui cherche encore sa légitimité, elle permet néanmoins de réinterroger le management actuel. A terme, ne faut-il pas souhaiter que cette fonction disparaisse au profit de son intégration directe dans les pratiques managériales quotidiennes ?

Les propos de ce chapitre s'appuient sur des situations concrètes issues des expériences vécues dans le cadre de nos missions de conseil et d'accompagnement au sein de grandes entreprises françaises.

**L'ENCYCLOPEDIE DES DIVERSITES - SOUS LA DIRECTION DE JEAN MARIE PERETTI -
EMS Editions - 2012**

*CHAPITRE 32 LA FONCTION MANAGEMENT DE LA DIVERSITE
PAR MARIE DELMONT ET MARIE PAULE ISTRIA, Mpi CONSEIL*

I-Une difficile « définition de fonction »

Un postulat tombé de son socle

Depuis quelques années beaucoup d'efforts sont engagés dans les entreprises pour promouvoir la diversité et l'égalité. Pourtant cette démarche ne va pas de soi. Constatons que le sujet progresse encore peu malgré les injonctions et des contraintes de plus en plus pressantes des pouvoirs publics et la société.

Balayons immédiatement le postulat selon lequel « la diversité est une source de richesses », leitmotiv que l'on finit par ne plus écouter, comme le refrain d'une vieille chanson qui passe sur toutes les radios. Si cette affirmation était d'une telle évidence, le législateur aurait-il eu besoin d'être si insistant? comment se fait-il que les entreprises s'en soient privées sciemment depuis si longtemps? Pourquoi les entreprises, centres de profits, auraient-elles fait fi de tant de « richesses », auraient-elles banni la diversité en leur sein?

La diversité dans la Société est « naturelle ». Or il se trouve que depuis près de 30 ans, l'entreprise a été amenée à gommer toutes les aspérités, à ignorer les différences, à reproduire des schémas, bref à « normer ».

Pour l'entreprise, la diversité est d'abord une interpellation de plus en plus pressante venue de l'extérieur. Personne ne lui dit (plus) ce qu'elle doit produire, à quel prix elle doit vendre, où elle doit s'implanter. Mais la manière dont elle recrute est désormais rigoureusement encadrée. Cette injonction est le fait des responsables politiques qui sur ce sujet font preuve d'une inhabituelle unanimité pour relayer une demande sociale exprimée de plus en plus clairement.

Dans les grands groupes français, une nouvelle fonction se « pré-occupant » de diversité est née. En effet ce sujet préoccupe : occupe mais perturbe également.

L'incarnation de la fonction management de la diversité : les nouveaux missionnaires

La fonction s'incarne parfois dans un seul Homme : un chargé de mission, un chef de projet, un référent, un responsable de mission... Le rattachement de cette Mission n'est jamais neutre : à la Direction des Ressources Humaines, à la direction développement durable, à la Direction Générale ..

La fonction est souvent assumée par un collaborateur à X% de son temps, au même titre que les relations école, la formation et le recrutement, le service juridique, le développement des compétences, la RSE, la politique de rémunération... On fait de la diversité entre deux dossiers... Cette fonction nouvelle est confiée à un « senior » sorti de « l'opérationnel » dans l'optique d'une reconversion, ou à un jeune novice, vite victime du syndrome de la solitude du coureur de fond : à lui de trouver des relais en internes sur lesquels s'appuyer pour convaincre.

Il n'y a sans doute pas de sujet qui illustre mieux que le management de la diversité la complexité croissante de la mission des responsables diversité ou ressources humaines au sein des entreprises, privées ou publiques. Parce qu'ils sont convaincus, plus que leurs autres dirigeants, de l'utilité et de la pertinence de cet objectif relativement nouveau, ils en mesurent

**L'ENCYCLOPEDIE DES DIVERSITES - SOUS LA DIRECTION DE JEAN MARIE PERETTI -
EMS Editions - 2012**

*CHAPITRE 32 LA FONCTION MANAGEMENT DE LA DIVERSITE
PAR MARIE DELMONT ET MARIE PAULE ISTRIA, Mpi CONSEIL*

aussi toutes les contradictions, les faux-semblants et, de ce fait, le caractère encore largement illusoire.

La fonction devient une véritable Mission d'évangélisation. Dévolue à des chargés de Mission ou portée par le réseau RH, elle échappe de fait au management. Les responsables en charge de cette politique deviennent les nouveaux missionnaires qui bousculent les idées reçues, pointent du doigt les stéréotypes, dérangent les managers.

La fonction diversité est vécue comme un nouveau caillou dans la chaussure des managers, le singe sur l'épaule. Le déploiement d'une politique diversité nécessite un talent de conviction auprès du management. La diversité se heurte ainsi aux pratiques managériales quotidiennes : comment demander à des managers « qui ont un vrai métier » de consacrer de l'énergie à de nouveaux sujets qui fleurissent chaque jour ? Insertion des jeunes des quartiers, attention à l'égalité salariale homme/femme, intégration de personnes en situation de handicap... La diversité finit par déranger voire lasser : pour exemple cette grande mutuelle qui a organisé une formation diversité pour ses équipes RH mais leur a « vendu » une formation sur « l'accompagnement au changement » pour éviter l'effet repoussoir...

Car il est difficile de définir précisément les contours d'une mission diversité : en effet, elle a généralement en charge la gestion de « catégories ». C'est ainsi que dans une grande entreprise de BTP, la mission diversité repose sur des « piliers » : handicap, insertion, seniors, mixités. Quid de ceux qui n'auront pas la « chance » d'être posté sur un des piliers ? Dans ce cas, la mission Diversité explique que la diversité est un moyen et non une fin : « le moyen d'optimiser la gestion de leurs ressources humaines, d'augmenter leurs performances économiques »...

La mission diversité s'occupe ainsi de thèmes plus ou moins définis, sujets qui s'élargissent ou se priorisent en fonction des nouvelles contraintes légales. C'est une fonction fourre-tout, un alibi, une mission noyée dans d'autres plus floues encore : la responsabilité sociale de l'entreprise.

Plus que du management de la diversité, l'entreprise institutionnalise ainsi une gestion catégorielle des « ressources » (humaines ?).

La gestion de la diversité à la mode de chez nous

Savez-vous planter des choux ? ou plutôt bien compter leur nombre ? Pour justifier que l'entreprise a bien pris en compte les nouvelles demandes, la mesure devient inéluctable. Et que de mieux qu'un indicateur pour prouver l'action ?

Les entreprises ajoutent à leur tableau de bord, à leur reporting un panel de nouveaux indicateurs. L'indicateur devient la fin, et non plus le moyen. Comme l'illustre la pratique de nombreuses entreprises qui affichent leur taux de salariés provenant de Zones Urbaines Sensibles en ayant simplement procédé à l'extraction de leurs adresses du fichier salarié. Le hasard a voulu qu'un certain nombre d'entre eux habite sur le trottoir de gauche de la rue classée en ZUS (et pas le trottoir de droite). Un taux ne résultant pas nécessairement d'initiative proactive mais de la simple lecture de données.

**L'ENCYCLOPEDIE DES DIVERSITES - SOUS LA DIRECTION DE JEAN MARIE PERETTI -
EMS Editions - 2012**

*CHAPITRE 32 LA FONCTION MANAGEMENT DE LA DIVERSITE
PAR MARIE DELMONT ET MARIE PAULE ISTRIA, Mpi CONSEIL*

L'entreprise est confrontée à l'obsession du chiffre. L'entreprise compte pour compter, sans forcément mettre en place d'actions correctives. On confond alors l'indicateur et l'acte de management. L'action prend du temps, mais qui a du temps à consacrer, qui décide réellement du temps à accorder à ce sujet ? Ce n'est jamais le bon moment pour engager des actions sur ces sujets non prioritaires car en marge de la vie de l'entreprise. Le résultat de toute action doit être immédiat. Or la diversité, de naturelle car inhérente à la Société, est devenue contre nature, donc nécessite un temps de ré-appropriation.

L'entreprise réinjecte alors la diversité de façon artificielle par la gestion de catégories de personnes, en empilant de nouveaux process. De nouveaux outils émergent pour « gérer » les Seniors, les salariés reconnus handicapés, les sans diplômes... : s'ajoutent au classique entretien annuel l'entretien de seconde moitié de carrière, l'entretien de retour de congé de maternité, l'entretien de bilan en cas de handicap, les forums seniors, les forums handicapés, les forums pour la cité...

Or la catégorisation nie la diversité, ce n'est plus l'individu qui compte mais la catégorie à laquelle il appartient, puis le nombre par catégorie.

Pour prouver leur engagement en faveur de la diversité, les entreprises rentrent alors dans un processus de labellisation, qui n'est autre que la conformité à une nouvelle norme. L'uniformité revient à la charge puisque tout le monde veut se ressembler à nouveau en revendiquant l'obtention du label diversité. La mesure vient avant l'action. L'entreprise obtient le label en examinant ses process, obtient le label, et après vient l'action. A l'inverse, cette entreprise d'un grand groupe de génie électrique qui depuis plusieurs années intègre des personnes en situation de handicap, reclasse des salariés inaptes d'autres entreprises du groupe dans son atelier, embauche des femmes sur des postes de monteurs électriciens traditionnellement considérés comme « masculins », accompagne ses salariés dans l'obtention d'un logement social refusé en raison d'un nom à consonance étrangère....et n'avait pas pensé à être l'une des entreprises du groupe à candidater au label diversité !

La gestion de la diversité risque aussi de rester au stade de « l'embellissement social » ou de l'effet de mode. L'enjeu est d'être parmi les premiers à annoncer des programmes dans ce sens pour être une référence dans les compilations de « bonnes pratiques ». Une analyse des discours et pratiques permet d'éclairer les risques et lacunes d'une approche qui ne serait qu'un coup de pub pour asseoir ou améliorer sa légitimité dans son environnement, un effet de mimétisme. Le management de la diversité a une connotation positive et rassurante ; elle permet de renvoyer une image consensuelle de l'entreprise, construite autour de stratégies « gagnant-gagnant ».

L'écueil est grand que cet effet de mode masque le vrai débat de réduction des inégalités sociales et économiques.

Mais surtout, les entreprises sont bien obligées d'admettre que cette aspiration est autant un aveu d'impasse de leur propre modèle interne, qu'elle l'est du grippage de la société dans son ensemble. La définition même de la diversité, par son caractère à la fois très large et très flou, témoigne de l'ampleur du fossé qui s'est creusé en leur propre sein. Si l'on ajoute toutes les populations concernées, à savoir les femmes, les jeunes, les seniors, les minorités raciales, les personnes en situation de handicap, les populations issues des quartiers difficiles, les homosexuels, etc. c'est finalement toute la population qui est concernée. Seul y échappe l'homme de moins de 45 ans (et de plus de 30), correctement formé, dûment intégré. C'est-à-

**L'ENCYCLOPEDIE DES DIVERSITES - SOUS LA DIRECTION DE JEAN MARIE PERETTI -
EMS Editions - 2012**

*CHAPITRE 32 LA FONCTION MANAGEMENT DE LA DIVERSITE
PAR MARIE DELMONT ET MARIE PAULE ISTRIA, Mpi CONSEIL*

dire l'employé modèle répondant aux canons simplistes mais tenaces d'une performance formatée et allergique au moindre risque. Caricature ? A peine ! Le moule est si puissant que même la diversité culturelle n'est pas de mise : pendant plus de trente ans, les entreprises ont recruté les mêmes profils d'ingénieurs, de diplômés d'écoles de commerce, sans faire de place, au plus haut niveau, aux formations littéraires ou en sciences humaines.

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus ni d'ailleurs ne souhaitent se défaire, même si toutes n'en sont pas au même stade ni, surtout, ne portent l'objectif de diversité avec la même ardeur ou la même sincérité. Elles ont pris conscience que les citoyens qui avaient forcé les politiques à légiférer étaient les mêmes individus que leurs clients et leurs salariés.

II- Donner leur juste place aux hommes dans l'entreprise

Les contraintes légales ont eu un effet d'aiguillon indéniable qui ont incité les entreprises à « perturber » leurs pratiques, à les réinterroger.

Si la mobilisation du management est incontournable c'est bien la prise de conscience d'aller vers d'autres attitudes que celles encouragées par sa propre éducation ou son système de pensée qui est essentielle.

L'adhésion à une telle politique mérite aussi d'être vérifiée et nourrie tout au long du processus en y étant particulièrement attentif tant sur le plan conscient qu'inconscient. Il faut alors beaucoup de temps, de patience, d'explication, de verbalisation des peurs et du non-dit pour progresser.

Manager la diversité se fait plus par les actes sur le terrain et sans doute moins par des injonctions venues d'en haut, celles-ci restant toutefois nécessaires pour définir le cadre et les objectifs.

Mettre en place une telle politique demande du soutien, de la conviction, des budgets adaptés et un engagement indéfectible de la direction sur la durée en ayant la volonté de revisiter ses pratiques de gestion des Hommes.

La fonction diversité mérite alors d'exister de façon transitoire pour son effet d'entraînement du management. Sa pertinence n'est pas de mesurer mais de battre la mesure, de donner le tempo, d'initier des projets qui sortent du cadre. Les missions diversité permettent bien souvent de donner l'impulsion dans le respect de l'autre et de sa différence.

Car aborder la diversité dans l'entreprise revient très vite à travailler de nombreuses réalités différentes qu'il faut savoir reconnaître.

C'est stimulant pour peu que l'on accepte le débat et la remise en cause des idées reçues, c'est bien le rôle de toutes ces politiques que d'engager le débat et mettre en mouvement dans ce sens à son niveau d'intervention quel qu'il soit.

Manager, c'est prendre en compte la différence, et non gérer des catégories. Pour un dirigeant, manager la différence c'est créer les conditions pour permettre à l'environnement de travail d'être suffisamment ouvert et tolérant avec ce qui ne lui ressemble pas.

**L'ENCYCLOPEDIE DES DIVERSITES - SOUS LA DIRECTION DE JEAN MARIE PERETTI -
EMS Editions - 2012**

*CHAPITRE 32 LA FONCTION MANAGEMENT DE LA DIVERSITE
PAR MARIE DELMONT ET MARIE PAULE ISTRIA, Mpi CONSEIL*

La fonction management de la diversité n'aura réussi son pari que si elle se fonde dans l'acte quotidien de management. Souhaitons que les missions diversité créent les conditions de leur propre disparition au profit du management des hommes, de leur singularité, de leur différence, de l'altérité et surtout de leur fragilité.

« Nous ne sommes pas responsables d'un patrimoine à gérer et à déployer selon la puissance, nous ne sommes responsables que d'apprendre à être ce que nous sommes et d'y accueillir autrui tel qu'il est. Tout le reste n'est que moyen pour y parvenir ».¹

L'accueil de l'autre et de sa différence permet de développer une intelligence d'autrui, une intelligence de la coresponsabilité. C'est à cette condition que l'entreprise bâtira une marque employeur cohérente.

¹ Samuel Rouvillois, L'Homme Fragile, Ephèse Editions, 2009