**Les entreprises et le rendez-vous manqué de la diversité**

**LE CERCLE. (par Marie Delmont, Isabelle George et Gilles Le Gendre) - En plus de ses conséquences économiques et financières spectaculaires, la crise actuelle instille le poison plus pernicieux d'une crispation généralisée.**

Écrit par

[Marie Delmont](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/marie-delmont)

[Marie Delmont](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/marie-delmont)

[Consultante](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/marie-delmont)

[Company Doctors](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/marie-delmont)

[Voir son  
profil](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/marie-delmont)

[Isabelle George](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/isabelle-george)

[Isabelle George](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/isabelle-george)

[Consultante](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/isabelle-george)

[Company Doctors](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/isabelle-george)

[Voir son  
profil](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/isabelle-george)

Dans la société, celle-ci s'exprime par une révolte sourde dont nul ne peut prédire la traduction dans les urnes en 2012. Dans les entreprises, elle est encore plus diffuse, mais n'en a pas moins des effets préoccupants, que nous constatons quotidiennement, sur les fondements du contrat social. Dans les deux cas, la cause est la même : la tentation du repli identitaire. La question de la diversité, c'est-à-dire du traitement spécifique de certaines populations (femmes, jeunes, seniors, minorités raciales, personnes en situation de handicap, habitants des quartiers difficiles, homosexuels...), illustre cette menace mieux que toute autre. En premier lieu, parce que les politiques pour faire valoir ce principe sont encore très jeunes et fragiles. En second lieu, parce que le sujet touche au plus intime d'un corps social, capable du meilleur quand tout va bien et malheureusement du pire dans le cas contraire.

En dépit de quelques progrès, la diversité n'a pas encore atteint le degré de maturité et de consensus qui lui permettrait de s'imposer comme cette condition stratégique de la compétitivité, au même titre que l'innovation, dont elle est d'ailleurs une composante essentielle, la qualité de la production ou la solidité financière. La profession de foi « La diversité est source de richesses » n'est qu'un refrain que l'on finit par ne plus écouter. Sinon, pourquoi le législateur devrait-il se montrer si insistant ? Ses exigences ne facilitent d'ailleurs pas son acceptation. Les entreprises sont fondées à y voir une défausse grossière de la puissance publique, qui leur repasse le mistigri de toute une série de dysfonctionnements sociaux, et les empêche ainsi d'imaginer les avantages propres qu'elles pourraient tirer de leur résolution.

Aujourd'hui, les politiques en faveur de la diversité demeurent dans une trop large mesure l'apanage des grandes entreprises et souffrent d'une relative marginalité. La fonction chargée de la promouvoir au sein des organisations se résume trop souvent à une mission prosélyte, incarnée par un homme souvent isolé, dont l'influence repose largement sur le charisme (et le soutien indispensable de son président !) Quand elles existent, les politiques se limitent à apporter des correctifs aux difficultés d'emploi des populations concernées (ce qui n'est déjà pas si mal...) et à bâtir un appareil statistique calé sur cette approche segmentée pour mesurer, puis valoriser (et même labelliser) les progrès réalisés. Trop rares sont les organisations qui sont prêtes à considérer la diversité pour ce qu'elle est vraiment : un investissement, peut-être coûteux, mais rentable.

L'obstacle est culturel, il n'en est que plus redoutable. Il faudrait que les entreprises remettent en cause le poids de la norme standardisée à l'embauche qui étouffe leur créativité et leurs capacités d'innovation en même temps qu'elle entrave leur efficacité. D'autant que si l'on additionne toutes les catégories visées par les politiques de diversité, c'est peu ou prou toute la population qui est concernée. Seul y échappe l'homme de moins de 50 ans (et de plus de 30), correctement formé, dûment intégré. C'est-à-dire l'employé répondant à des canons hyperformatés et ne présentant pas le moindre risque. A ce titre, la France est un pays champion de ce clonage, où la différence - de culture, de langue, d'origine sociale, de quartiers, de parcours, etc. -dérange plus que dans beaucoup d'autres. Et ses managers, même s'ils osent de moins en moins cette confession politiquement très incorrecte, continuent de considérer le salarié éloigné de la norme comme un handicap dans l'atteinte de leurs objectifs. Faudrait-il les en blâmer, dès lors qu'ils ne sont que les porteparole de la culture dominante ?

L'espoir est permis. A défaut de céder à la pression des pouvoirs publics ou de la pensée compassionnelle de l'époque, l'entreprise est bousculée, sur le terrain de la diversité, par une génération de salariés qui se moquent éperdument de la loi et attirent beaucoup plus l'envie que la pitié : celle des « digital natives », autrement nommés « génération Y ». Le vent de l'innovation, voire de la contestation, qu'ils font souffler sur le management, sa philosophie, ses rites et ses codes, est beaucoup plus violent que les changements que ce dernier a subi depuis longtemps. Sans leur prêter toutes les vertus, ils pourraient se révéler un puissant facteur de diversité et d'ouverture : sur le monde, sur les autres, sur une nouvelle façon d'imaginer le travail.

**Les auteurs** : Marie Delmont, Isabelle George et [Gilles Le Gendre](http://lecercle.lesechos.fr/auteur/gilles-gendre) sont membres de Company Doctors, un réseau de consultants en entreprises

http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/societe/diversite/221143536/entreprises-et-rendez-manque-diversite