

Arguments managériaux pour une responsabilité sociale des entreprises :

Le cas de la gestion de la diversité de la main-d'œuvre et de la clientèle

Christine DELHAYE

Chercheuse,
EGID, EAA, Université de Liège

Annie CORNET

Chargée de cours,
EGID, EAA, Université de Liège

1. Introduction

Les liens entre gestion de la diversité, d'une part, et responsabilité sociale des entreprises, d'autre part, sont de deux ordres :

- 1) D'un côté, la gestion de la diversité, en tant que politique de GRH et de marketing intégrant le respect de la différence, constitue indiscutablement une approche entrant dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises.
- 2) D'un autre côté, certaines entreprises se lancent dans une politique de gestion de la diversité pour pouvoir se positionner sur le terrain de la responsabilité sociale.

Dans le premier cas, la gestion de la diversité est une pratique de responsabilité sociale adoptée par l'entreprise qu'elle qu'en soit la raison. Dans le second cas, la responsabilité sociale est l'objectif poursuivi, le point d'entrée.

Cette communication vise, dans un premier temps, à définir ce qu'on entend par diversité et gestion de la diversité de la main-d'œuvre et de la clientèle. Cette définition montrera les liens très étroits qui existent entre gestion de la diversité et responsabilité sociale des entreprises. Dans un deuxième temps, nous tentons de dépasser cette relation dialectique en démontrant que la gestion de la diversité, outre qu'elle répond incontestablement aux critères de responsabilité sociale des entreprises (sans toutefois en couvrir tous les aspects), permet de proposer des arguments managériaux, comme point d'entrée et non plus seulement comme résultat d'une image de marque particulière acquise grâce à un engagement en responsabilité sociale.

2. La notion de diversité de la main-d'œuvre et de la clientèle et de gestion de la diversité

2.1. Notion de diversité

Jusqu'il y a peu, la main-d'œuvre, comme la clientèle, était vue et traitée comme un ensemble homogène. Tout au plus faisait-on la distinction :

- au niveau du personnel : entre les ouvriers, les employés et les cadres ;

- en ce qui concerne la clientèle : entre les enfants et les adolescents, les adultes, les seniors.

Depuis quelques années en Europe et depuis plusieurs décennies aux Etats-Unis et au Canada, la notion de diversité de la main-d'œuvre et de diversité croissante de la clientèle et des usagers, y compris sur le marché local, fait son chemin. Cette diversité croissante pose de nouveaux défis en terme de marketing et d'innovation produit mais aussi au niveau des modes d'organisation du travail et des politiques de gestion des ressources humaines.

Cette notion de diversité renvoie à de nombreuses dimensions. Les plus fréquemment citées sont : le genre/sexe, l'âge, l'origine ethnique et/ou la nationalité et le handicap. Beaucoup d'autres dimensions sont également concernées : l'appartenance religieuse, les maladies, l'apparence physique, l'orientation sexuelle, l'origine régionale et/ou linguistique, le niveau de diplôme et/ou de scolarité, le statut de séjour (réfugiés, clandestins, etc.), la classe sociale et/ou le statut socio-économique, les trajectoires de vie (prison, toxicomanie, etc.), les formes familiales (famille monoparentale, garde alternée des enfants, etc.).

Les principaux défis pour le personnel sont relatifs à l'accès à l'emploi, à la formation, à la ségrégation verticale (difficulté pour certaines catégories de personnes d'accéder à certaines promotions) et à la ségrégation horizontale (difficulté d'accéder à certaines professions). Au niveau de la satisfaction de la clientèle et des usagers, les défis peuvent être illustrés par quelques exemples : des services publics et des hôpitaux sont confrontés à une diversité ethnique croissante de leurs usagers avec l'impossibilité, si on en reste au modèle traditionnel du service offert, de pouvoir répondre aux besoins et attentes de ses usagers ; les personnes handicapées revendiquent de plus en plus la prise en compte de

leurs réalités dans l'offre de produits et de services offerts (accessibilité des bâtiments, notamment).

2.2. Notion de gestion de la diversité

Reconnaître l'hétérogénéité de la main-d'œuvre et de la clientèle est une première étape. Lorsque l'on souhaite effectivement s'engager dans une approche qui respectera chacun dans sa différence et qui, dès lors, donnera sa chance à tous, on se rend compte que l'angle d'attaque n'est pas neutre par rapport aux résultats espérés. Ainsi, comme nous le montre le tableau ci-après, les programmes d'accès à l'égalité et les programmes d'actions positives sous-entendent une logique de ressemblance qui peut également expliquer à elle seule l'échec de certains programmes d'actions particuliers. Au contraire, la gestion de la diversité et le mainstreaming reconnaîtront les différences et tenteront d'en tirer parti.

Tableau 1. Fondements normatifs des programmes liés à la gestion de la diversité

	Fondements normatifs
Programme d'accès à l'égalité et politiques d'égalité des chances	Egalité de droit Rejet des obstacles et discriminations négatives Logique de ressemblance
Programmes d'actions positives	Egalité de fait Processus compensatoire et réparateur Logique de ressemblance
Gestion de la diversité	Diversité (prise globale) à intégrer (ce n'est pas une question d'égalité) Processus de recherche d'efficacité et d'efficacité Logique de la différence
Mainstreaming	Questionnement de l'apparente neutralité des cadres de référence Volonté d'agir en amont des processus de décision Prise en compte des spécificités des rôles et positions sociales de tout travailleur

Une politique de gestion de la diversité devrait a priori être basée sur l'hypothèse de création de valeur autour de la différence, avec toutefois la prise de conscience que l'accès à l'emploi et à des carrières prometteuses passent parfois par des politiques d'égalité des chances et des actions positives ciblées sur certains groupes cibles.

L'approche diversité pêche évidemment par le fait qu'elle ne met pas en évidence une dimension particulière ou un public particulier, ce qui rend extrêmement difficile d'établir des programmes d'action concrets. Par contre, travailler, faire réfléchir, débattre,

communiquer sur la notion de diversité, de différence au sein d'une organisation peut être très bénéfique.

Tout d'abord, parce que cela va permettre une prise de conscience de la diversité et de la nécessité d'être proactif face à cette diversité. Une telle démarche est le premier outil pour appréhender les discriminations systémiques, le plus souvent involontaires et inconscientes. C'est ce qui se passe notamment lorsqu'une entreprise décide de se conformer aux exigences imposées pour l'obtention d'un label social ou sociétal (ex : SA 8000, le label social du gouvernement fédéral belge).

Ensuite, tout le travail opéré va avoir un effet boule-de-neige puisque tout le monde (et non pas seulement une catégorie particulière de personnes) pourra en bénéficier (ex : des aménagements de temps de travail seront bénéfiques pour des travailleurs âgés, mais également pour des hommes et des femmes ayant des responsabilités familiales, pour un travailleur handicapé dépendant d'autrui pour sa mobilité, les jeunes qui ne souhaitent pas s'investir uniquement dans leur travail, les personnes qui souhaitent respecter les rites de leur culte religieux même si le calendrier belge ne prévoit pas ces fêtes, les personnes peu qualifiées et désocialisées qui ont besoin de périodes d'adaptation parfois longues pour réintégrer un schéma horaire plus classique, etc.).

Finalement, parce qu'une ouverture, une sensibilisation sur la diversité en général permet d'appréhender une toute nouvelle dimension de la diversité sur cette logique de l'ouverture et de l'acceptation de la différence sans nécessiter la remise en question du modèle de base. C'est ainsi que dans les entreprises ayant entrepris depuis un certain temps une démarche de sensibilisation et de réflexion généralisée sur la diversité, la communication dans le journal d'entreprise à la rubrique « mariage » de l'union récente de deux personnes du même sexe n'a suscité aucun mouvement ni commentaires de nature discriminatoire.

3. Quelles sont les attentes des entreprises qui s'engagent dans la gestion de la diversité pour être présentes sur le terrain de la responsabilité sociale ?

Quelques entreprises, et non des moindres, se sont lancées dans une politique centrée sur la responsa-

bilité sociale via une gestion de la diversité. Outre, les améliorations qualitatives substantielles pour le personnel et la clientèle, ces entreprises retirent des bénéfices variés d'une telle opération :

- l'image de l'entreprise ;
- légitimité organisationnelle ;
- la sensibilité actuelle des consommateurs à la responsabilisation sociale des entreprises ;
- une vision à long terme ;
- la prise en considération de la société dans son ensemble ;
- l'adoption d'un comportement éthique qui prône le respect de l'autre ;
- la réponse aux attentes des consommateurs.

Les motivations ne sont pas nécessairement managériales et on peut effectivement affirmer que certains managers s'engagent dans ce sens par respect de valeurs morales d'équité et de justice. Ces bénéfices jouent néanmoins un rôle incontestable d'attrait pour de telles politiques.

Quoi qu'il en soit cette démarche reste une démarche essentiellement fondée sur des valeurs morales qu'aucun colloque ne pourra faire partager à la majorité des entreprises. C'est pourquoi il nous semble qu'il est important d'être conscient des avantages purement de gestion qu'une entreprise qui se lance dans la gestion de la diversité peut retirer.

4. Les arguments managériaux de la gestion de la diversité

En Belgique, comme dans la plupart des pays européens, une législation anti-discrimination existe (loi du 25 février 2003). Le respect de la législation constitue donc une première motivation des entreprises à se lancer dans une gestion de la diversité de la main-d'œuvre et de la clientèle, ne fût-ce que pour éviter des poursuites judiciaires, génératrices de coûts et toujours susceptibles de nuire à l'image de marque de l'entreprise.

La seconde motivation pour se lancer dans une gestion de la diversité est celle que nous avons évoqué à la section précédente, à savoir la responsabilité sociale des entreprises.

La troisième motivation est celle qui nous intéresse maintenant : ce sont des arguments purement managériaux. En effet, les expériences ont montré que la prise en compte de la diversité de main-d'œuvre et de la clientèle dans l'ensemble des politiques de l'entreprise (GRH et marketing notamment) répond à un souci d'efficacité (meilleure utilisation des ressources humaines) et d'efficacités (amélioration de la qualité des services fournis à la clientèle).

Autrement dit, l'idée n'est donc pas de se positionner au niveau des publics dits marginalisés ou défavorisés et de veiller à leur insertion professionnelle à court et à long terme ainsi qu'au respect de leurs valeurs, mais bien de se placer dans la position d'une entreprise qui a un nouvel environnement à gérer (tant du point de vue de sa clientèle que de la population parmi laquelle elle recrute).

Comment réagir face à ces nouvelles situations ? Comment un magasin qui a de plus en plus de population émigrée comme clients peut-il s'adapter pour répondre à leurs besoins et les attirer chez lui plutôt que de les laisser se fournir dans un magasin spécialisé ? Comment composer avec des références culturelles très différentes dans une organisation composée de nombreuses nationalités et/origines ethniques ? Comment gérer des conflits de générations autrement que par des départs massifs à la retraite qui sont la cause d'une grande perte de connaissances pour l'entreprise ? Comment permettre une accession à des postes d'encadrement à du personnel féminin ? Etc.

C'est précisément ce que propose la gestion de la diversité telle que nous l'avons présentée plus haut. Ce faisant, on sort de la réflexion uniquement centrée sur des valeurs morales que tout le monde ne partage pas ou ne souhaite pas mettre en œuvre dans un contexte d'entreprise, pour aborder la thématique sur des arguments qui parlent aux managers : l'efficacité et l'efficacités :

1. Recherche d'une meilleure efficacité :
 - mieux remplir ses missions et objectifs
 - mieux comprendre et rencontrer les attentes des usagers et de la population
 - avoir un avantage compétitif (image/légitimité)

2. Recherche de plus d'efficacité :

- accroître la satisfaction et la productivité des personnes employées en tenant compte de leurs attentes, contraintes et/ou capacités spécifiques
- accroître le potentiel humain et le potentiel de connaissances, tirer profit des compétences spécifiques
- augmenter la qualité de la prise de décision par une plus grande variété de perspectives et une analyse critique plus approfondie
- faire face à une pénurie de main-d'œuvre
- réduire les dysfonctionnements liés à la confrontation des diversités (conflit, harcèlement, etc.)

5. Conclusion

La gestion de la diversité est une matière qui touche principalement la GRH et le marketing, mais qui doit impérativement être considérée comme transversale dans un projet d'entreprise. Elle entretient des liens étroits avec la notion de responsabilité sociale. Elle offre, à notre sens et c'est ce que nous avons voulu montrer ici, l'intérêt de motiver les dirigeants d'entreprise à modifier leurs politiques de gestion dans le sens d'une responsabilité sociale de l'entreprise en les « prenant » par des arguments qu'ils ne peuvent pas ne pas entendre : à savoir l'efficacité et l'efficacité.

Pour ce faire, la gestion de la diversité consiste à accepter la différence, à gérer les dysfonctionnements qui seraient le résultat de la diversité de la main-d'œuvre ou de la clientèle et à créer de la valeur ajoutée, être innovant en osant remettre en question les valeurs et les normes, l'organisation du travail, les politiques de GRH.

Bibliographie

- ALVESSON, M. (1997), "Review Article: Competitive Advantage through Diversity and People", *Organization*, vol. 4(2), pp.279-302.
- BARZANTNY C. (2002), « L'emploi mondial: le défi stratégique de la diversité pour recueillir les fruits de l'"inclusion" », dans ARGH, *Gestion des ressources humaines et stratégies*, Actes du XIIIe congrès, Nantes, Novembre, Tome 1, pp.131-145.

- BIHR, A., PFEFFERKORN, R. (1999), *Déchiffrer les inégalités*. Paris, La Découverte & Syros, 2^e éd., 417 p.
- BOOTH, C. (2001), "Mainstreaming diversity in the planning process : an examination of the planning inspectorate", Planning Summer School 201, University of Exeter, 10 p.
- CENTRE FOR DIVERSITY AND BUSINESS (2000), "Measuring ourselves against best practice: The diversity diagnostic tool", Helsinki, 8 September.
- CONSEIL DU TRESOR (2000), « Vers une meilleure représentation de la diversité québécoise dans l'administration publique : rapport sur l'accès à l'égalité en emploi dans la fonction publique québécoise depuis 1980 », Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique du Conseil du Trésor, Québec, 35 p.
- CORNET A. (2002), « Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes :quels impacts pour la gestion ? », *Management international*, Vol 7, N°1, Montréal, automne, pp 1-10.
- CORNET, A. (1997), « Regard sociologique sur les "diversity programs" », *Personnel, ANDCP*, n°385, décembre, pp.86-91.
- CROYDON COUNCIL EQUALITIES (2002), *Achieving access for all: A guide for staff of Crydon Council to equality for disabled people*, ...
- DASS, P., PARKER, B. (1999), "Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning", *The Academy of Management Executive*, vol.13(2), pp.68-80.
- DEMUYNCK, K (2002), « La diversité humaine : une valeur ajoutée » *Coulisse*, n° 1, pp.11-13.
- ELDER, G. H. Jr. (1994), "Time, human agency and social change. Perspectives on the life course", *Social Psychology Quarterly*, vol.57(1), pp.4-15.
- ELDER, G.H.Jr. (1997), "The life course and human development", *Book of child Psychology*, vol. 1: Theoretical Models of Human Development, New York, R.M. Lerner (Ed.).
- ELDER, G.H.Jr., JOHNSON, M.K. (2001), "Life course and aging. Challenges, lessons and new directions" in *Invitation to the life course. Toward New understandings of later life*, New York, R.A. Settersten (Ed.).
- EUROPEAN COMMISSION (2002), *Increasing labor force participation and promoting active ageing*, Bruxelles, Rapport de la Commission au Conseil, Parlement européen, Comité économique et social, Comité des Régions, Rapport demandé par le conseil européen de Stokholm, COM(2002)9 final.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2003), *A new organisation of time over working life*, Dublin, 161 p.
- GILBERT, J., IVANCEVICH, J. M. (2000), "Valuing diversity: A tale of two organizations" *The Academy of Management Executive*, vol. 14(1), pp.93-105.
- HARRISON, D.A., PRICE, K. H., BELL M. P. (1998), "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-level Diversity on work group cohesion", *Academy of Management Journal*, vol.41(1), pp.96-107.
- IBARRA, H. (1995), "Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks", *Academy of Management Journal*, vol.38(3), pp.673-703.
- INTERNATIONAL LABOUR CONFERENCE (2003), *Time for equality at Work, Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, International Labour Office, Geneva.
- IVANCEVICH, J.M., METTESON, M.T. (1996), *Workforce 200:Work and Workers for the 21st century*, Indianapolis: Hudson Institute.
- LIFF, S. (1999), "Diversity and equal opportunities : Room for a constructive compromise ?", *Human Resource Management Journal*, London, vol. 9(1), pp.65-75.
- LITVIN, D. R. (1997), "The Discourse of Diversity: from Biology to Management", *Organization: Discourse and organization*, vol. 4(2), pp.187-209.
- LOUTRIDOU, M., BUTT, M. E. (2000), *Les perspectives de la politique anti-discriminatoire*. Parlement Européen, Série Affaires sociales, SOCI 105, 35 p.
- MOORHEAD, G., GRIFFIN, R.W. (1995), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Boston, MA: Houghton Mifflin.

- NATURAL RESOURCES CANADA (2002), Natural Resources Skills Colloquium, Natural Resources Canada, Ottawa, Ontario, Canada.
- NORTHCRAFT, G.B, NEALE, M.A. (1994), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2è ed., Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- PEYRE V., PINEAU J.(1990), « Insertion : construction et usage », *Annales de Vaucresson : L'insertion en question(s)*, n°32-33, pp. 51-68.
- PRASAD, P., PRASAD, A., CAVANAUGH, J.M. (2002), *Designing Difference: Diversity: management and the discourse of fashion*, Barcelone, présenté au 18è colloque international EGOS, 4-6 juill., 23 p.
- RANDSTAD (2002), « Carrières : nouvelles formes, nouvelles conceptions, nouvelles valeurs », février, pp.21-48.
- RICHARD, O.C. (2000), « Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance : A Resource-based View », *Academy of Management Journal*, vol. 43(2), pp.164-177.
- RILEY, M.W. (1979), "Introduction : Life-course perspectives" in *Aging from birth to death*, M.W. Riley (ed.), Boulder, CO.
- SANCHEZ, J.I., BROCK, P. (1996), « Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees : Is Diversity Management a Luxury or a Necessity ? », *Academy of Management Journal*, vol.39 (3), pp.704-719.
- SIMONS, T., HOPE PELLÉD, L., SMITH, K. A. (1999), " Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 42(6), pp.662-673.
- SOLIDAR (2001), *Un guide de bonne conduite pour un accès non discriminatoire aux services offerts par le secteur associatif*, Solidar et UE contre la discrimination, Bruxelles, 21 p.
- TALLMAN, S., LI, J. (1996), "Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms", *Academy of Management Journal*, vol. 39(1), pp.179-196.
- VAN HAEGENDOREN, M., VERREYDT, G. (1995), *Travail et non-travail dans la société de demain, réflexion prospective. Chômage et réserve de main-d'œuvre : analyse sur la base de statistiques à long terme*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin.
- WRIGHT, P., FERRIS, S.P., HILLER, J. S., KROLL, M. (1995), "Competitiveness Through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation", *Academy of Management Journal*, vol.38(1), pp. 272-287.

