



Une initiative de l'Union européenne

# Gérer la diversité :

## les impacts



Les avantages de la diversité

Pour la diversité



Contre les discriminations



## Qu'appelle - t - on exactement la diversité ?

Reconnaître la diversité, c'est comprendre comment les individus peuvent contribuer à l'essor collectif et apporter des qualités qui peuvent être capitalisées et utilisées pour le plus grand bénéfice de tous de l'entreprise et de la société en général. Gérer notre diversité en assurant la justice et l'égalité ne devient plus seulement une « bonne action », mais une façon de s'inscrire dans un monde complexe et en perpétuel mouvement.

## Qu'est ce qui rend la diversité si urgente ?

Ce n'est pas seulement la nouvelle législation européenne qui incite aujourd'hui les entreprises à mener une réflexion sur la diversité, mais d'autres considérations, sociales et économiques.

### **Les changements démographiques**

Tous les pays européens ont connu (et connaissent encore aujourd'hui) des bouleversements majeurs dans la constitution de leur population. Ces bouleversements se retrouvent dans la nature de la main-d'œuvre, de la clientèle et des fournisseurs. Ainsi, par exemple :

La nouvelle législation européenne prohibe la discrimination et le harcèlement, celui-ci étant défini comme une discrimination. Cette nouvelle législation interdit en matière d'emploi et de formation toute discrimination fondée sur l'origine raciale ou ethnique, le handicap, l'âge, la religion et les convictions, l'orientation sexuelle. Chaque entreprise se trouve donc dans l'obligation de gérer la diversité, réellement au cœur de nos sociétés, et d'étudier attentivement les moyens d'éliminer en son sein toute discrimination.

Mais pour beaucoup d'entreprises, se mettre en conformité avec la nouvelle législation ne devrait constituer qu'une première étape. Celles qui réaliseront en quoi la diversité peut être un atout et ce qu'elle peut apporter en terme de valeur ajoutée et d'avantages divers, pourront alors franchir une étape supplémentaire et devenir des « entreprises pilotes ». Des voix de plus en plus nombreuses s'élèvent maintenant pour reconnaître que la diversité est vitale pour l'entreprise comme pour les individus qui la composent.

Mais la diversité de la main-d'œuvre n'entraîne pas automatiquement des avantages. Encore faut-il la gérer correctement pour en retirer les dividendes.

- > De plus en plus de femmes entrent sur le marché du travail et dirigent des entreprises.
- > L'immigration a peu à peu rendu les populations européennes multiethniques et multiculturelles
- > Les handicapés, les homosexuels représentent des groupes notables au sein de la population active
- > L'âge moyen de la main-d'œuvre s'accroît. La population active vieillit progressivement.

Ces bouleversements rendent complètement obsolètes les schémas traditionnels en matière d'emploi, de consommation et de comportements quotidiens. Les entreprises qui réussissent sont celles qui l'ont compris et qui ont su évoluer en conséquence.

### **Des attentes qui ont évolué**

Il est de plus en plus évident que les individus attachent aujourd'hui une grande importance à la dimension éthique et sociale de leur travail. Dans ce domaine, la justice et l'égalité de traitement au sein de l'entreprise apparaissent comme des attentes majeures. Les travailleurs attendent également de leur employeur un comportement correct à leur égard et une adaptation à leurs besoins, par exemple par le biais d'aménagements dans le temps de travail et la recherche d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. La rapidité des évolutions fait qu'aucune valeur traditionnelle ne peut plus être aujourd'hui tenue pour acquise et la technologie a rendu l'information infiniment plus accessible à l'ensemble de la population. L'entreprise doit donc s'attendre et se préparer à la diversité.



## Les avantages d'une gestion efficace de la diversité

Des études récentes menées au sein de diverses entreprises européennes ont démontré qu'une diversité efficacement gérée au sein de l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, de grande ou de petite taille, était source de bénéfices réels et tangibles. La mise en place de stratégies de gestion de cette diversité doit aider à organiser de manière interne et externe le travail de l'entreprise. Chacune d'entre elles aura en la matière des résultats distincts, mais les avantages retirés seront en général les suivants :

- > La sélection, le recrutement et la fidélisation d'individus provenant d'un vivier plus large de «talents».
- > La réduction des coûts de rotation de personnel ou d'absentéisme.
- > Une plus grande souplesse et réactivité du personnel.
- > Une meilleure implication du personnel.
- > Une meilleure gestion de l'impact de la mondialisation et des bouleversements technologiques.
- > Une meilleure capacité de créativité et d'innovation.
- > Une meilleure connaissance des différentes cultures.

- > Une meilleure compréhension des attentes et des besoins des clients.
- > Un développement plus aisé des stratégies marketing, produits ou services.
- > Une meilleure image de marque auprès des acteurs externes.
- > La création d'opportunités nouvelles pour les groupes sous représentés, et donc la contribution à une meilleure cohésion sociale.

## Quelques exemples à suivre

### Entreprise 1

Une entreprise de services financiers a mis en place un système de travail à la carte prenant en compte les attentes des collaborateurs et permettant aux hommes comme aux femmes d'exercer différents niveaux de responsabilité à différentes étapes de leur carrière. Les conséquences directes ont été la diminution sensible du départ des femmes à l'issue de leur congé maternité, une satisfaction accrue des collaborateurs, et des coûts de rotation de personnel fortement réduits.

### Entreprise 2

L'établissement de partenariats entre des succursales locales et des associations de personnes handicapées a sensibilisé le personnel de cette entreprise aux besoins des handicapés et amélioré la qualité du service qui leur était offert. En conséquence, alors que cette mesure avait été à l'origine conçue comme une simple démonstration des valeurs de l'entreprise, les ventes aux personnes handicapées ont notablement augmenté et l'aménagement commercial des succursales a été amélioré pour tous les clients.

### Entreprise 3

Suite à la mise en place largement médiatisée d'une politique de diversité conduite en collaboration avec les syndicats, cette entreprise industrielle et technologique a considérablement accru son recrutement féminin, dans un secteur où les femmes sont traditionnellement sous représentées, par l'adoption de mesures qui garantissent le respect dû au personnel féminin et qui prohibent la discrimination et le harcèlement.





#### Entreprise 4

Désireuse d'augmenter le pourcentage de son personnel âgé de plus de 50 ans afin de mieux refléter sa base clients, cette société commerciale a mis en place différents programmes de recrutement, de formation et d'aménagement du temps de travail. La fiabilité et la loyauté des collaborateurs s'en sont améliorées, les coûts de recrutement ont diminué, et les ventes aux clients les plus âgés ont augmenté.

#### Entreprise 5

Afin de mieux s'implanter dans un quartier peuplé en grande partie de personnes d'origine étrangère, cette banque a recruté de nouveaux collaborateurs susceptibles de s'exprimer dans la langue du (des) pays d'origine et de développer les liens avec les entreprises locales. Cette démarche s'est accompagnée d'une opération d'investissement qui a donné lieu à la rénovation des agences, la mise en place d'une stratégie de communication ciblée et de produits financiers personnalisés, ce qui a eu pour conséquence une augmentation spectaculaire du chiffre d'affaires. Des études indépendantes menées dans le quartier ont démontré que l'entreprise était perçue comme un acteur local majeur et apprécié.

#### Entreprise 6

Cette entreprise publique a associé ses collaborateurs féminins, homosexuels ou issus de l'immigration comme personnes appartenant aux groupes cibles clients des services de l'entreprise, afin de faire l'évaluation Grâce à leur, l'entreprise a amélioré la qualité de son service, sa communication

envers un plus grand échantillon de clients, amélioré son rendement et diminué les pertes liées plus ou moins directement aux incompréhensions mutuelles.

## Dans les faits

Gérer la diversité constitue un véritable parcours. En voici quelques étapes nécessaires :

- > Identifier et reconnaître les catégories de diversité importantes.
- > Travailler avec différents acteurs pour mieux comprendre leur situation.
- > Communiquer ses actions auprès des collaborateurs, des clients, des investisseurs, etc.
- > S'assurer que les individus comprennent l'impact de la diversité sur leur travail.
- > Vérifier l'impact réel de sa stratégie de gestion de la diversité.
- > Mettre en place des politiques et des procédures reflétant son implication dans la diversité.
- > Obtenir la confiance et le soutien des individus, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.
- > Apprendre des autres et comparer ses actions.

Et par dessus tout, faire en sorte que la gestion de la diversité fasse partie intégrante de la vie quotidienne de l'entreprise !

**Cette fiche d'information fait partie d'une série consacrée à l'information de base sur la Politique Anti-Discrimination de l'Union Européenne, et vise à apporter des conseils pratiques aux organisations et aux individus pour éviter et combattre la discrimination. Pour obtenir plus d'informations sur la campagne lancée à l'échelle de l'Union Européenne «Pour la diversité. Contre les discriminations.» et sur la situation dans votre Etat Membre, visitez notre site Web, [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)**

# [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

