

Le management de la diversité : une éthique appliquée ?

Discrimination, égalité des chances, diversité sont devenus des sujets incontournables dans le débat public et de véritables enjeux managériaux.

Ils interpellent directement la Direction des Ressources Humaines et concentrent sur elle les regards, les attentes et les « malentendus ».

Il est nécessaire que les DRH aient un appareillage théorique et pratique qui leur permette d'internaliser ces thématiques de manière efficace et éthique.

La démocratie repose sur les principes de liberté et d'égalité et l'économie de marché sur le principe de libre concurrence.

La discrimination ne peut donc avoir de place dans un tel système, sauf si les lois sont elles-mêmes « discriminatoires ». Mais aujourd'hui, en 2009, le droit français, sous l'impulsion décisive du droit communautaire à partir de 1997, est un droit qui a largement intégré le principe de non discrimination et celui d'égalité de traitement. L'incidence pour les dirigeants d'entreprises est une évolution du cadre juridique et une série d'engagements volontaires, d'incitations ou d'obligations nouvelles.

Dans ce cadre, la discrimination est un acte illégal qui consiste à rompre l'égalité de traitement au détriment d'une personne alors même qu'elle remplit toutes les conditions pour accéder à un bien, à une prestation ou à un service. Vérifier que les personnes remplissent des conditions comparables et les traiter de manière comparable est donc la norme. En matière de recrutement cette norme s'appelle la sélection c'est-à-dire la mise en concurrence « rude mais loyale » des différents postulants.

Enfin, il y a l'égalité des chances, ou Action positive, qui est un ensemble de mesures que les pouvoirs publics prennent pour corriger les inégalités comme,

par exemple, la loi sur le handicap ou encore les mesures pour l'emploi des jeunes, des seniors etc...

Et la diversité dans tout cela ?

Cette notion, fortement débattue, ne fait l'objet d'aucune définition juridique précise en France. Par une sorte de consensus tacite, elle désigne les personnes de couleur noire, d'origine nord africaine ou asiatique. Mais elle peut avoir une acception extensive et désigner, alors, toutes les personnes qui se font de plus en plus rares à mesure que l'on grimpe les échelles hiérarchiques. On peut dès lors considérer que la diversité englobe les femmes, les jeunes, les seniors, les personnes d'origine étrangère etc...

Si la définition de la diversité reste une question controversée, les managers doivent cependant l'internaliser de manière efficace et éthique dans tous leurs actes de management.

L'internalisation d'un sujet de société doit faire l'objet d'une anticipation.

Discrimination et Diversité étant des sujets de société, il faut donc anticiper leurs modalités d'internalisation dans le management global de l'entreprise.

L'expérience de pays précurseurs (Angleterre, USA, Canada...) est instructive à cet égard. Ces pays ont franchi des



Khalid HAMDANI

Directeur de l'Institut Ethique et Diversité - Sté AEQUALIS
Membre du Haut Conseil à l'Intégration et du comité Consultatif de la Halde

étapes successives qui mènent de l'information / répression à la prévention / optimisation.

Après l'information et la formation du personnel, lorsque les différents acteurs de l'entreprise ont intériorisé que la discrimination est interdite, l'action consiste à créer

des outils, des tableaux de bord, des cliquotants qui permettent de prévenir tout ce qui peut générer de la discrimination directe ou indirecte.

Progressivement les procédures mises en place permettent aux services des ressources humaines de mieux détecter les compétences au-delà des apparences, de normaliser leurs outils, d'élargir leur éventail de recrutement, d'améliorer leur capacité à gérer la diversité, de mesurer les progrès réalisés bref de développer un ensemble de bonnes pratiques.

Ainsi, la prévention des discriminations et la promotion de la diversité forment une démarche globale qui articule de manière proactive les volets : juridique, économique, technique et éthique. La gestion de la diversité est donc une forme d'éthique appliquée. ■