

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**En quoi la gestion de la diversité en
ressources humaines peut-elle être un atout
pour les entreprises ?**

Auteur : Valmir NEZIRI
Promotrice : Emmanuelle PERIN
Lecteur : Filip DORSSEMONT
Année académique 2022-2023
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à la promotrice de ce mémoire, Madame **Emmanuelle PERIN**, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'université de Louvain-La-Neuve, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les amis, les membres de ma famille et les collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Un grand merci à **Auryane GILLOTAY** pour ses conseils concernant mon style d'écriture, elle a grandement facilité mon travail.

Université catholique de Louvain
**Faculté des sciences économiques, sociales,
politiques et de communication**

**« En quoi la gestion de la diversité en
ressources humaines peut-elle être un atout
pour les entreprises ? »**

Par Valmir NEZIRI

NOMA : 03832101

Promotrice : Emmanuelle PERIN

Travail présenté dans le cadre du cours de
mémoire TRAV2950

Année académique 2022-2023

Déclaration sur l'honneur

En rendant ce travail, je déclare sur l'honneur que celui-ci respecte les normes de l'UCL en matière de plagiat. Le plagiat, fût-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens. Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation (voir <http://www.uclouvain.be/plagiat>). En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

TABLE DES MATIERES

Table des matières	1
1 Introduction	2
2 Sources de droit	3
2.1 Au niveau européen :	3
2.2 Au niveau fédéral	4
2.3 En Wallonie	6
2.3.1 La diversité en Wallonie	7
3 Gestion de la diversité	8
3.1 La diversité, qu'est-ce que c'est ?	8
3.2 Les plus-values apportées par la gestion de la diversité	10
3.2.1 Les plus-values sociétales	10
3.2.2 Les plus-values économiques	11
3.2.3 La plus-value de la diversité au regard communicationnel & marketing	11
3.3 Les enjeux à dépasser	14
3.3.1 Les enjeux de la gestion de la diversité du point de vue des RH	14
3.4 Politiques & pratiques RH de la diversité	16
3.4.1 Les outils RH de la gestion de la diversité	17
3.4.2 Exemple en Wallonie	19
4 Corrélation entre diversité et performance	20
4.1 Définition de la performance	20
4.2 La diversité du point de vue de la performance	21
4.2.1 Cadre théorique de la corrélation entre diversité & performance	23
5 Conclusion	28
6 Bibliographie	31

1 INTRODUCTION

Dans ce contexte de crise économique qui ne cesse de croître, s'ajoutent également des crises démocratiques, sociétales, politiques, identitaires ainsi qu'environnementales. Dans les enjeux qui entourent notre société, on remarque des crispations au niveau de la diversité. En temps de crise, les personnes les plus précaires et issues de la diversité sont les premières à faire face à de la discrimination. Celle-ci amène une certaine division entre les travailleurs. Gérer la diversité en entreprise doit être au cœur du dialogue social (Palsterman, 2017).

Pour mieux comprendre ces enjeux, ce travail s'intéressera à la gestion de la diversité au sein des ressources humaines et posera plus particulièrement la question suivante :

« En quoi la gestion de la diversité en ressources humaines peut-elle être un atout pour les entreprises ? »

Dans le cadre de ce mémoire de fin d'études, je rappellerai tout d'abord certains principes juridiques concernant la non-discrimination au niveau européen, fédéral belge ainsi qu'en Wallonie.

Ensuite, comme thématique majeure, je vous présenterai ce qu'est le concept de diversité et l'importance de l'appliquer en entreprise. J'illustrerai mes propos avec un exemple de gestion de la diversité en Wallonie. Je montrerai également les plus-values et enjeux à dépasser ainsi que les politiques et outils RH de gestion de la diversité.

J'enchaînerai en vous présentant la thématique mineure qui est la corrélation entre la diversité et la performance. Cette partie se basera sur la théorie existante ainsi que sur des études qui ont été menées afin de démontrer le lien qu'il existe entre ces deux variables ainsi que celui entre la diversité, les performances financières, commerciales ainsi que des ressources humaines.

Enfin, je vous présenterai un récapitulatif sur le lien entre les différentes parties de ce mémoire dans la conclusion.

2 SOURCES DE DROIT

En ce qui concerne les sources de droit, il existe un flou juridique concernant la diversité en entreprise, celle-ci n'est pas imposée aux entreprises. Cependant la discrimination fait l'objet de nombreuses législations à différents niveaux de pouvoir. Il est donc important de rappeler certains principes juridiques concernant la non-discrimination :

2.1 Au niveau européen :

L'Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes a démarré ses activités en 1998. La Commission Européenne lance rapidement l'élaboration de deux directives « anti-discrimination » : d'une part, l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique et, d'autre part, un cadre général pour l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Elles ont été proposées par la Commission en 1999 et adoptées en juin 2000 (race) et novembre 2000 (autres formes de discrimination) (Quintin, O, 2020).

La directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 définissant pour la première fois un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail mentionnait :

« Article 1 : Objet - La présente directive a pour objet d'établir un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail, en vue de mettre en œuvre, dans les États membres, le principe de l'égalité de traitement. »

La directive Européenne 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique prévoit :

« Article 9 : La discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique peut compromettre la réalisation des objectifs du traité CE, notamment un niveau d'emploi et de protection sociale élevé, le relèvement du niveau et de la qualité de vie, la cohésion économique et sociale et la solidarité. Elle peut également compromettre l'objectif de développer l'Union européenne en tant qu'espace de liberté, de sécurité et de justice. »

« Article 12 : Pour assurer le développement de sociétés démocratiques et tolérantes permettant la participation de tous les individus quelle que soit leur race ou leur origine ethnique, une action spécifique dans le domaine de la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique doit aller au-delà de l'accès aux activités salariées et non salariées et s'étendre à des domaines tels que l'éducation, la protection sociale, y compris la sécurité

sociale et les soins de santé, les avantages sociaux, l'accès aux biens et services et la fourniture de biens et services. »

L'Union européenne a fait de l'égalité professionnelle une de ses recommandations constantes. Les traités et les directives confirment l'égalité de traitement en matière de rémunération, d'opportunités d'emploi, de formation professionnelle et de promotion. Des mesures positives ont été encouragées et reflétées dans certaines législations nationales depuis les années 1980.

La Commission Européenne encourage également l'intégration des questions d'égalité dans les politiques communautaires, nationales et régionales. Dans les années 1990, les entreprises européennes ont abordé ce sujet dans le cadre plus large de la responsabilité sociale des entreprises (Bender, A. 2004).

2.2 Au niveau fédéral

La discrimination existe toujours dans la société et dans les entreprises, or celle-ci est interdite et punie par la loi. La loi tend à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie, elle interdit les motifs fondés sur la nationalité, la race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique.

Les domaines d'application de ces dispositions législatives sont en général le monde du travail et plus particulièrement les relations de travail, qu'il s'agisse des opportunités d'emploi, des conditions de travail ou de la rupture des relations de travail tant dans le secteur public que privé.

Alors que l'égalité des droits est l'objectif des lois contre la discrimination, la diversité est une politique ou un moyen d'y parvenir.

La discrimination est un frein au bon fonctionnement des entreprises. Elle découle souvent de préjugés et de stéréotypes. Pour les combattre et ainsi prévenir les discriminations, de plus en plus d'entreprises et d'employeurs, publics et privés, mettent en place des politiques RH qui reflètent au mieux la diversité de la société. Ces politiques de diversité couvrent de nombreux domaines et prennent différentes formes comme des actions sur la sélection et le recrutement, codes de bonnes pratiques, des chartes ou encore des guichets d'information (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d).

En Belgique, la loi du 10 mai 2007 modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie prévoit dans l'article 7 :

« § 1er. Toute distinction directe fondée sur une prétendue race, la couleur de peau,

l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, constitue une discrimination directe, sauf dans les hypothèses visées aux articles 8, 10 et 11.

§ 2. Toute distinction directe fondée sur la nationalité constitue une discrimination directe, à moins qu'elle ne soit objectivement justifiée par un but légitime et que les moyens de réaliser cet objectif soient appropriés et nécessaires. L'alinéa premier ne permet cependant en aucun cas de justifier une distinction directe fondée sur la nationalité qui serait interdite par le droit de l'Union européenne.

La législation fédérale belge relative au travail prévoit des dispositions spécifiques pour prévenir la discrimination dans le cadre de l'emploi, notamment en ce qui concerne l'embauche, la rémunération, la promotion et la fin de contrat. Les employeurs sont tenus de respecter l'égalité de traitement et de prendre des mesures pour prévenir la discrimination et le harcèlement au travail.

En cas de discrimination, les travailleurs peuvent introduire une plainte auprès des autorités compétentes, telles que le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme ou le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Des sanctions peuvent être infligées aux employeurs qui enfreignent la législation en matière de discrimination au travail (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. s. d).

La convention collective de travail n° 38 conclue au sein du Conseil national du travail consacre le principe d'égalité de traitement au cours de la procédure de recrutement et de sélection.

« § 2 L'employeur est tenu de respecter à l'égard des candidats le principe de l'égalité de traitement tel que visé par la convention collective de travail n° 95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail. » »

Le SPF Emploi soutient activement les initiatives en matière de diversité sur le marché du travail. L'organisme travaille en partenariat avec divers acteurs locaux pour promouvoir l'égalité des chances et lutter contre les discriminations (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. s. d).

2.3 En Wallonie

Le décret du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination prévoit dans le chapitre IV – Interdiction de discriminer :

« Article 25 : Toute discrimination fondée sur l'un des critères protégés est interdite. Dans le cadre du présent décret, le terme «discrimination» inclut, sauf disposition contraire :

1° La discrimination directe, étant entendu que tout traitement moins favorable d'une femme lié à la grossesse, l'accouchement ou la maternité, ou encore le changement de sexe, constitue une discrimination directe fondée sur le sexe;

2° La discrimination indirecte;

3° Le harcèlement et le harcèlement sexuel, ainsi que tout traitement moins favorable reposant sur le rejet de tels comportements par la personne concernée ou sa soumission à ceux-ci ;

4° Le refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée, sans préjudice des règles édictées en la matière par l'autorité compétente en vertu de l'article 5, § 1er, II, 4°, de la loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980, combinée à l'article 3septies du décret II du 19 juillet 1993 attribuant l'exercice de certaines compétences de la Communauté française à la Région wallonne et à la Commission communautaire française ;

5° L'injonction de discriminer. Toute distinction directe fondée sur l'un des critères protégés constitue une discrimination directe sauf si, et uniquement dans les cas où le présent décret prévoit cette possibilité dans le cadre du Titre II, cette distinction est objectivement justifiée par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but sont appropriés et nécessaires.

Toute distinction indirecte fondée sur l'un des critères protégés constitue une discrimination indirecte,

1° A moins que la disposition, le critère ou la pratique apparemment neutre qui est au fondement de cette distinction indirecte soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but soient appropriés et nécessaires ; ou,

2° A moins que, en cas de distinction indirecte sur la base d'un handicap, il soit démontré qu'aucun aménagement raisonnable ne peut être mis en place. »

2.3.1 La diversité en Wallonie

Le 4 octobre 2018, le gouvernement wallon a officiellement lancé l'année de la diversité et de l'égalité en signant une charte qui encourageait et invitait tout le personnel de l'administration à s'engager contre toute forme de discrimination. L'objectif était de veiller à ce que la diversité et l'égalité soient promues et respectées au sein de l'administration wallonne.

Un plan d'action de 2018 à 2020 a été élaboré pour mettre en place des mesures concrètes. Approuvé par le gouvernement wallon, celui-ci aborde tous les aspects de la gestion des ressources humaines avec la volonté de présenter aux salariés et clients une image de l'administration wallonne accueillante et attractive pour les demandeurs d'emploi (Service Public Wallonie, s.d).

La Région wallonne a lancé un prix de la diversité pour récompenser des pratiques en ce qui concerne la diversité en entreprise. Elle a également créé la possibilité de solliciter des financements pour la mise en place de plans de diversité, incluant l'aide de consultants agréés. Dans le cadre de son plan stratégique transversal d'intégration sociale, la Région wallonne développe également plusieurs mesures spécifiques liées à l'égalité des chances. Une charte est mise en place à l'avis des partenaires sociaux (patronats et syndicats), tandis qu'une autre s'applique quant à elle aux employeurs wallons (Cornet, A. & Warland P, 2016).

En conclusion, la discrimination à l'emploi peut se manifester lors du processus de recrutement, de l'exécution d'un contrat de travail ou en fin de contrat. Elle peut être intentionnelle de discriminer ou de nuire à quelqu'un (discrimination directe). Elle peut également être une conséquence indirecte de diverses décisions ou procédures (discrimination indirecte). Les lois anti-discrimination interdisent également le harcèlement ou l'intimidation, ainsi que le refus d'aménagements raisonnables pour les personnes handicapées (Poiret, C. et al. 2010).

3 GESTION DE LA DIVERSITE

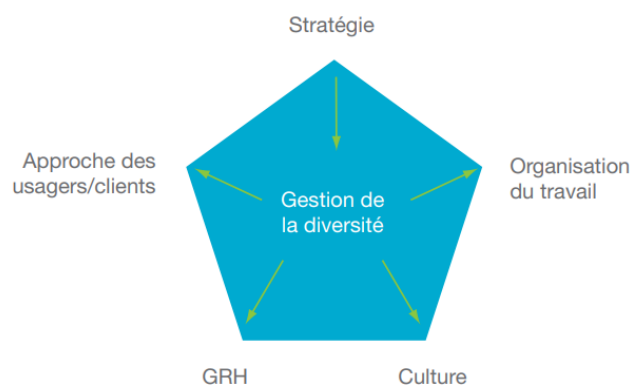
3.1 La diversité, qu'est-ce que c'est ?

La diversité en Ressources Humaines consiste à identifier les différences, valoriser les compétences de chacun et optimiser les résultats et le bien-être au travail. Elle a également pour but d'accepter que chacun puisse apporter sa contribution dans un environnement professionnel, quelles que soient ses particularités, son parcours de vie, son origine, sa santé, son apparence ou encore sa confession.

Dans le domaine des ressources humaines, la diversité se traduit par toutes les mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et développer des employés provenant des différentes catégories sociales. Ces mesures permettent également d'augmenter la présence d'employés de nationalités, d'origines ethniques et de sexes différents dans l'entreprise (Garner-Moyer, H. 2006).

Dans la pratique, il faut penser à appliquer des ajustements, à adapter l'environnement de travail, à laisser s'intégrer patiemment l'autre et à l'accueillir dans l'entreprise. Expliqué plus simplement, gérer la diversité signifie donner à chacun la possibilité de démontrer les compétences qu'il possède. Il s'agit donc de travailler en profondeur pour optimiser le recrutement et la valorisation des compétences mais également de mieux gérer son équipe, d'améliorer la marque employeur ainsi que le développement de l'entreprise (Garner-Moyer, H. 2006).

La gestion de la diversité implique de se questionner sur ses orientations stratégiques, ses politiques de gestion des ressources humaines, ses modes d'organisation du travail, sa culture organisationnelle et ses approches envers les clients et les usagers (Cornet, A., & Warland, P. 2008).



(Cornet, A., & Warland, P. 2008).

Le rôle des politiques de gestion de la diversité, c'est aussi de questionner les politiques de communication interne et externe, notamment en évitant l'apparition de stéréotypes, en mettant l'accent sur la diversité des salariés et des clients et en expliquant l'importance de travailler

dans une entreprise rejetant toute forme de discrimination. Les plans de diversité reposent également par rapport à l'ouverture des entreprises sur l'extérieur. En effet, cette dynamique nécessite dans de nombreux cas l'appui d'experts et d'organismes compétents, ainsi que des partenariats qui permettent de construire des plans de diversité. De plus, gérer la diversité implique de remettre en question les normes existantes dans une organisation (Cornet et al., 2006).

La gestion de la diversité permet d'aider les membres d'une entreprise à se positionner pour relever des défis dont notamment :

- ✚ L'augmentation de la diversification des caractéristiques, besoins et attentes des membres et des clients.
- ✚ L'évolution du marché du travail par rapport à la diversité croissante de la main d'œuvre mais aussi l'augmentation de l'emploi féminin, l'augmentation de l'internationalisation ainsi que la diversité culturelle et des convictions de la main d'œuvre, la nécessité pour les personnes handicapées d'accéder à l'emploi et les défis liés à la gestion des âges.

(Cornet, A. & Warland, P. 2013)

La gestion de la diversité répond à ces défis en fournissant les objectifs suivants :

- ✚ Permettre aux entreprises d'améliorer leurs processus internes (efficacité) et leur performance (efficacité) en s'appuyant sur la diversité de la main-d'œuvre.
- ✚ Faire partie des principes d'égalité des chances et de traitement pour tous les travailleurs et contre toute forme de discrimination.
- ✚ Viser à offrir à chacun des opportunités d'emploi et de carrière qui correspondent à ses compétences et à ses aspirations.

(Cornet, A. & Warland, P. 2013)

La gestion de la diversité est aussi une culture organisationnelle qui permet de respecter les différences de valeurs, d'attitudes, de comportements et de modes de vie, dans la mesure où elles sont conformes aux fondements démocratiques et aux principes d'égalité de notre société et qui cherche également à enrichir ces différences en évitant tout acte d'exclusion, de repli et de jugement (Cornet, A. & Warland, P. 2008).

3.2 Les plus-values apportées par la gestion de la diversité

« La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité. » Tom Alexander

Les organisations luttent depuis longtemps contre les discriminations et montrent qu'il est important d'agir pour favoriser la gestion de la diversité. Le fondement de la gestion de la diversité est l'élimination de toutes les formes de discrimination. Il faut aussi agir pour mieux utiliser les ressources humaines qui existent dans le milieu de l'emploi. De plus, les objectifs à atteindre par une meilleure gestion de la diversité sont liés à des enjeux sociaux et économiques qui peuvent être transformés en atouts précieux pour les entreprises et les organisations. En effet, gérer la diversité de ses effectifs, c'est avant tout faire en sorte que chacun se sente bien au travail. Les enjeux sociaux sont donc liés aux atouts économiques générés par l'entreprise (Cripel, 2016).

3.2.1 Les plus-values sociétales

La diversité donne une meilleure représentation de la population car elle permet de mettre en lumière les différences entre les individus. De plus, cela nous enrichit personnellement et nous permet de mieux comprendre les besoins des usagers et des clients (Cripel, 2016).

L'évolution démographique et la diversité culturelle croissante de la population ont incité les employeurs à refléter cette diversité dans leurs effectifs, tout en l'intégrant dans la manière dont ils traitent les clients et les usagers (Cornet et al. 2006).

De nombreux employeurs considèrent que la diversité est un outil qui permet de renforcer la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. En effet, elle renforce la culture d'entreprise en fortifiant les valeurs d'égalité et de respect de la différence qui permettent à chaque employé de se sentir à sa place (Garner-Moyer, H. 2006).

La gestion de la diversité implique la responsabilité sociale. En effet, il s'agit de l'engagement d'une organisation envers la cohésion sociale, la durabilité et la compétitivité économique. L'image publique du service ou de l'entreprise est améliorée et les employés sont plus satisfaits de travailler pour une organisation respectueuse et engagée.

Cela permet une bonne gouvernance car l'organisation est transparente dans ses décisions et ses opérations. Tout le monde est donc respecté et se sent impliqué. Une meilleure communication et une meilleure ambiance en résultent.

Cela permet une meilleure égalité de traitement et anti-discrimination, car toute organisation peut participer à la promotion de la justice sociale ; par conséquent, chaque travailleur ressent

sa valeur pour ce qu'il est, pour un « bien-être » global (Cripel, 2016).

3.2.2 Les plus-values économiques

Comme le public est diversifié, il est plus efficace, donc la diversité peut mieux répondre aux besoins et rendre l'organisation plus efficace. Il y a davantage de créativité et d'innovation car chacun est apprécié pour ses compétences et ses mérites, ainsi des nouveaux talents sont découverts (Cripel, 2016). De plus, cette créativité se retrouve notamment dans la définition des produits et services, grâce à la confrontation de différents référentiels et de différentes manières de penser et d'agir. (Cornet et al., 2006).

On remarque une meilleure utilisation et valorisation des ressources humaines et de leurs compétences. Cela devrait augmenter la satisfaction des employés et donc la productivité. Le défi consiste à créer un environnement de travail où chacun se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité. Il s'agit aussi de s'enrichir mutuellement entre collègues et de susciter la créativité en exploitant ces nouveaux potentiels (Cornet, A. & Warland P, 2016).

La diversité permet également de diminuer l'absentéisme et le turn-over, réduisant ainsi les coûts. Si les employés se sentent bien dans leur travail, ils sont plus flexibles et réactifs. (Cripel, 2016).

3.2.3 La plus-value de la diversité au regard communicationnel & marketing

3.2.3.1 La créativité

Dans une étude empirique de Robert-Demontrond et Joyeau (2010) menés auprès de divers acteurs (responsables RH, responsables marketing et consommateurs), afin de confronter leurs représentations des politiques de diversité aux discours théoriques, politiques et médiatique à ce sujet, il en est sorti que la créativité est un paramètre crucial. Interrogés sur les vertus de la diversité, ils ont mis l'accent sur la notion d'apport et de richesse, l'abondance selon leurs propos. A travers des vocabulaires différents, souvent de manière très enthousiaste, ils mettent en lumière les apports que représente le fait de parcourir différentes perspectives du monde pour développer les apprentissages. Nous pouvons donc conclure en disant que les différences sont une source d'enrichissement. Nous apprenons plus à partir du moment où nous avons eu un point de vue différent. La diversité est donc la différence mais la différence est avant tout l'enrichissement. C'est aussi l'ouverture promise par la diversité que les acteurs mettent en avant. Enrichissement, ouverture, ce sont des concepts qui ont été proposés par les acteurs de cette étude empirique comme un facteur d'amélioration de la créativité. « *La créativité peut venir de la diversité dans le sens où on apprend d'autres coutumes, d'autres côtés artistiques, d'autres modes de vie et*

donc ça permet en même temps que l'ouverture d'esprit de pouvoir, de faire marcher l'imagination. » (Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. 2010).

3.2.3.2 L'image de l'entreprise

L'image et la réputation d'une entreprise sont aussi l'un des premiers avantages compétitifs potentiels d'une politique de diversité que les acteurs, notamment les responsables marketing, considèrent comme un nouveau moyen pour l'entreprise de pouvoir vendre. Lorsque la politique sociale des entreprises est perçue comme positive, elle a certainement un impact sur les choix d'achat. Les consommateurs interrogés sont tous parfaitement d'accord : l'image de l'entreprise est très claire, positive et perçue par les consommateurs comme un facteur de performance économique.

Certains professionnels de la gestion des ressources humaines ont également mentionné l'impact des politiques de diversité sur l'image et la réputation de l'entreprise, mais d'autres n'étaient pas d'accord et donc favorisaient plutôt la technicité du produit, la fiabilité du produit et l'excellence des prestations (Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. 2010).

Des arguments liés à des questions sociales internes ont également été soulevés par tous les acteurs (responsables RH, responsables marketing et consommateurs). Les professionnels de la gestion des ressources humaines en particulier, mais aussi les responsables du marketing et des consommateurs, affirment l'existence de tels enjeux à deux niveaux :

- ✚ D'une part, la mise en place d'une politique de diversité permet aux collaborateurs d'exercer leurs activités dans un environnement sain et stable. La diversité crée un meilleur environnement pour les employés. Ce qui semble bénéfique, c'est que les collaborateurs se sentent bien là où ils sont et qu'ils sont plus motivés.
- ✚ D'autre part, la diversité est aussi l'ancrage des valeurs fondamentales de l'entreprise, comme la notion de respect et de tolérance entre les salariés en mettant en place une politique de diversité. C'est pour inculquer au sein de l'entreprise que nous respectons toutes ces valeurs et démontrer que les collaborateurs sont respectés. Cela favorise également la tolérance.

(Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. 2010)

En somme, les entreprises qui mènent des programmes de gestion de la diversité sont généralement considérées comme ayant des avantages significatifs en termes d'attractivité du marché du travail et des produits. Et, en raison de la sensibilité de ces marchés aux questions de diversité, ils afficheront généralement des niveaux croissants - même si la tolérance de la société

envers les entreprises qui ne respectent pas la diversité deviendra de plus en plus limitée. En d'autres termes, si l'on revient à la logique de création de valeur actionnariale : les efforts sociaux des entreprises pour se développer en respectant et en promouvant la diversité sont perçus par les acteurs du marché comme un investissement éthique - facteur de performance économique car une entreprise ayant une image positive inspire confiance chez les clients, ce qui peut conduire à des ventes plus importantes et plus fréquentes. Elle est considérée comme étant en meilleure santé financière, ce qui peut conduire à des investissements plus importants et à une croissance accrue. Comme le notent précisément les responsables marketing interrogés dans l'étude empirique de Robert-Demontrond et Joyeau (2010) sur la performance des politiques de diversité, afin de confronter leurs représentations des politiques de diversité aux discours théoriques, politiques et médiatique, ces derniers sont d'autant plus importants lorsque l'environnement économique est féroce concurrentiel. Les entreprises ne peuvent que lutter pour surperformer leurs concurrents dans les caractéristiques inhérentes aux offres commerciales, et donc chercher de nouveaux vecteurs symboliques de différenciation. Cependant, les représentations des acteurs sur la performance économique des politiques de diversité n'étaient pas seulement positives : des perceptions négatives étaient également présentes dans les discours des acteurs.

Les responsables de la diversité affirment que deux enjeux principaux ont été soulevés concernant les communications internes sur la diversité. Le premier consiste à trouver des moyens d'intéresser et de mobiliser les salariés qui ne sont pas encore convaincus par les enjeux liés à la diversité pour échapper au piège consistant à ce que les politiques de diversité ne concerneraient que les personnes représentatives de la diversité (Kunert, S. & Seurrat, A. 2013).

Le second concerne la pérennité de l'action et la capacité à faire en sorte que les thématiques liées à la diversité ne soient pas perçues uniquement comme des actions éphémères et ponctuelles telles que la journée de la diversité, la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées, même si elles peuvent être récurrentes (Kunert, S. & Seurrat, A. 2013).

Dès lors, l'un des principaux enjeux est de convaincre les services de communication que la diversité n'est pas un sujet à part qui ne peut faire l'objet que d'actions de communication spécifiques, mais que ces enjeux peuvent cadrer latéralement les enjeux de communication d'une organisation. Il y a un enjeu de décroisement de la communication sur la diversité. L'enjeu est d'en faire un thème récurrent qui s'inscrit dans la politique de l'entreprise plutôt qu'un simple thème de communication (Kunert, S., & Seurrat, A. 2013).

Cela permet une connexion régulière de la diversité dans la communication lorsque la fonction de communication et la fonction de diversité sont valorisées au niveau politique global de

l'organisation et trouvent un lieu de travail interfonctionnel sur une base régulière. Pour les directeurs de communication, la collaboration entre communicants et responsables diversité, lorsqu'elle est proposée en amont d'un événement, ou mieux, lorsque les communicants sont intégrés à la structure de gouvernance de la thématique, peut conduire à un traitement stratégique (Kunert, S., & Seurrat, A. 2013).

3.3 Les enjeux à dépasser

On retrouve dans les inconvénients de la diversité en entreprise la méfiance et les préjugés. Les gens ont tendance à s'identifier à des personnes qui leur ressemblent, car d'une part, cela réduit les conflits et le stress. D'autre part, cela augmente la confiance (les gens ont tendance à se méfier des choses qu'ils ne connaissent pas). La plupart des employés ont de nombreuses attitudes ou idées négatives envers un groupe de personnes. Ils présentent des opinions ou des jugements formés par une analyse laxiste et sommative, communément appelés préjugés.

Il existe également une difficulté à communiquer. Il est difficile pour les employés de communiquer de manière efficace et appropriée lorsqu'ils ne parlent pas la même langue ; on peut donc imaginer les malentendus, le stress et les problèmes d'efficacité qui surviennent lorsque les individus éprouvent une difficulté à s'exprimer adéquatement dans la langue du groupe de travail (Saba et al, 2008).

Les différences culturelles sont souvent source de difficultés et de dysfonctionnements dans les organisations, ce qui nuit souvent à la performance de certaines entreprises (Jehn et al, 1997). Pelled (1996) a montré que les groupes multiculturels sont plus sujets aux conflits mais aussi parce qu'ils sont composés d'individus de cultures différentes, ils auront plus de difficulté à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale pour l'entreprise.

3.3.1 Les enjeux de la gestion de la diversité du point de vue des RH

Les employeurs, notamment les DRH, sont conscients des enjeux de la gestion de la diversité. Dans un sondage de l'ANDCP (2004) auprès de 153 jeunes DRH, ces derniers ont classé la gestion de la diversité en 3^{ème} position de leurs préoccupations.

Conjuguant besoins économiques et attentes des salariés, les entreprises sont appelées à atteindre une plus grande diversité :

1. Au niveau mondial, la gestion de la diversité encourage le recrutement à partir du vivier international de talents. Par conséquent, gérer la diversité, c'est aussi mettre à jour et augmenter le vivier de ressources humaines à la disposition de l'entreprise.

2. La gestion de la diversité est perçue par de nombreux employeurs comme un outil de gestion des ressources humaines, grâce au renforcement d'une culture d'entreprise fondée sur les principes d'égalité et de respect des différences, dans laquelle chacun sent qu'il peut trouver sa place. Ce langage commun s'harmonise avec la mondialisation économique et la gestion des ressources humaines de plus en plus mondialisée des entreprises multinationales.
3. Gérer la diversité, c'est prendre en compte la diversité des personnes, même si elles sont hétérogènes. Un nouveau type de salarié est en train de naître, qui veut un travail qui le rende heureux, soit un facteur d'enrichissement personnel et comble ses désirs ; lorsqu'il ne se retrouve pas, en termes de valeurs personnelles, dans son travail, celui-ci hésite de moins en moins à le quitter. Par conséquent, l'alignement des valeurs de l'entreprise et des employés est un enjeu central dans la gestion des ressources humaines, car il a un effet positif sur la fidélisation des employés et donc sur le chiffre d'affaires, augmentant la motivation et l'engagement des employés.

(Garner-Moyer, H. 2006)

3.4 Politiques & pratiques RH de la diversité

La mise en place d'une politique de gestion de la diversité des effectifs doit conduire à rationaliser les pratiques de gestion des ressources humaines car elle favorise le recrutement et la sélection des candidats sur la base des critères les plus objectifs, indépendants des stéréotypes et des représentations liées aux origines réelles ou hypothétiques d'un individu. Les réflexions sur la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité se sont focalisées sur les populations étrangères et les populations d'ascendance étrangère (Garner-Moyer, H. 2006).

Les politiques d'égalité des chances ou d'égalité professionnelle reposent sur des exigences légales et éthiques et s'appuient sur la négation de toute différence pour démontrer et faire respecter l'égalité entre les femmes et les hommes. Les politiques d'égalité professionnelle sont fondées sur la discrimination positive et se concentrent sur le nombre de minorités représentées dans chaque catégorie.

Les politiques d'égalité professionnelle, malgré leurs fondements égalitaires, ont suscité de nombreuses controverses : Selon certains auteurs, cela conduirait à stigmatiser les minorités et abaisser les normes de recrutement et de promotion, de désigner des personnes comme souffrant d'un déficit, ce qui peut être stigmatisant et de générer l'opposition des groupes dominants. Une opposition qui s'est traduit par une dévalorisation et ironisation de ces politiques et donc a pénalisé les personnes censées en bénéficier (Bender, A. 2004).

Cependant, d'autres auteurs mettent en avant que l'objectif de la gestion de la diversité soit de permettre à chaque employé de maximiser son potentiel et sa contribution à l'entreprise. La gestion de la diversité ne consiste pas à nier les différences, mais à les valoriser et à les mettre en valeur. Les politiques de gestion de la diversité valorisent donc les différences et justifient le recours aux femmes dans des situations où leur présence devrait apporter de réels avantages. Comme l'explique Bender (2004), les politiques de gestion de la diversité reposent sur l'intégration de toutes les catégories et se concentrent sur la culture d'entreprise, la satisfaction des employés et l'atteinte des objectifs.

Les principaux résultats d'une étude menée par l'ORSE et le groupe Vigeo (portant sur un échantillon de 517 des plus grandes entreprises européennes, réparties dans 17 pays) ont révélé une hétérogénéité des comportements entre pays et entre secteurs d'activité. Indépendamment des facteurs nationaux et sectoriels, la gestion de la non-discrimination et la promotion de l'égalité professionnelle sont clairement une variable de la stratégie managériale propre à chaque entreprise, notamment son top management.

L'écart est palpable, avec d'un côté des politiques déclarées généralement formalisées, de l'autre des moyens de mise en œuvre et de contrôle assez limités et souvent peu structurés, et enfin des indicateurs quantitatifs de performance peu construits.

La communication sur l'égalité et la diversité professionnelle, même lorsqu'elle est bien développée, ne garantit pas l'effectivité de la non-discrimination ni la réalité des efforts en faveur de l'égalité des chances pour les groupes défavorisés.

Selon Peretti (2007), la sensibilisation à la diversité a progressé en inspirant les dirigeants des grandes entreprises à concevoir de véritables politiques de diversité. Cela pose des questions sur les objectifs de la politique de diversité et sa mise en œuvre dans le domaine de la formation. Tenir compte des différences des collaborateurs pour que la singularité de chacun soit prise en compte à travers une réponse sur-mesure et individualisée :

- ✚ S'agit-il d'instaurer une équité de traitement, une égalité des chances par un rééquilibrage ?
- ✚ S'agit-il de mieux intégrer les salariés ?
- ✚ Existe-t-il un socle commun de valeurs, d'expériences et de compétences pour des salariés hétérogènes ?

La pluralité des enjeux au sein même de la diversité entraîne des réponses d'ordre différent. C'est la raison pour laquelle on ne peut qu'évoquer des politiques multiples en matière de gestion de diversité (Peretti, J.M. 2007).

Landrieux (2002) montre que les entreprises qui valorisent la diversité ont plus de facilité de recruter et de développer leur main-d'œuvre grâce à une variété de formations. En effet, valoriser la diversité peut rendre les entreprises plus conscientes de leurs ressources et de leur importance. En étant plus conscients, ils sont mieux à même de créer des plans pour fidéliser leurs ressources humaines et identifier leurs compétences clés. Cette reconnaissance a pour effet de réduire le turnover, l'absentéisme et l'insatisfaction des travailleurs.

3.4.1 Les outils RH de la gestion de la diversité

Il existe plusieurs outils pratiques que les ressources humaines peuvent utiliser pour faire de la gestion de la diversité en entreprise. En voici quelques-uns :

3.4.1.1 Les formations

Les formations permettent de sensibiliser les employés à la diversité et de les éduquer sur les différents types de discrimination. Les employés peuvent ainsi comprendre les avantages de la

diversité et apprendre comment travailler efficacement avec des collègues et des clients de différentes cultures (Chicha, M. & Charest, É 2009).

3.4.1.2 Les processus de recrutement équitable

Les processus de recrutement équitable visent à éviter les discriminations et à garantir que tous les candidats sont évalués de manière équitable. Ces processus comprennent des critères de sélection objectifs, une évaluation standardisée des candidats et des entretiens structurés (Eymard-Duvernay, F. 2008).

Les CV anonymes sont des CV où les informations personnelles du candidat, telles que le nom, l'adresse, l'âge, le sexe, la nationalité, la photo, etc., sont supprimées pour éviter toute forme de discrimination pendant le processus de recrutement. Le but des CV anonymes est de réduire les biais inconscients et la discrimination basée sur les caractéristiques personnelles du candidat. Cela peut aider à promouvoir la diversité et l'inclusion dans le processus de recrutement en permettant aux candidats d'être évalués uniquement sur la base de leurs compétences, de leur expérience professionnelle et de leur formation (Ben Yedder et al, 2011).

3.4.1.3 Les groupes de diversité et d'inclusion

Les groupes de diversité et d'inclusion sont des personnes qui partagent un intérêt commun pour la diversité en entreprise. Ces groupes peuvent aider à promouvoir une culture d'entreprise inclusive, à résoudre les problèmes liés à la diversité et à fournir des informations et un soutien aux employés (Bereni, L 2009).

3.4.1.4 Les évaluations de la diversité

Les évaluations de la diversité permettent de mesurer la représentation de différents groupes dans l'entreprise, ainsi que leur accès aux opportunités professionnelles. Ces évaluations peuvent aider les entreprises à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et à établir des objectifs pour la diversité (Guerfel-Henda, S. & Broussillon, G. 2011).

3.4.1.5 Les mentorats et parrainages

Les programmes de mentorat et de parrainage peuvent aider les employés issus de groupes sous-représentés à développer leurs compétences professionnelles et à progresser dans leur carrière. Ces programmes mettent en relation les employés avec des mentors ou des parrains qui peuvent leur fournir des conseils et des orientations (Desgagné, S 1995).

3.4.2 Exemple en Wallonie

Le CHR Citadelle est un hôpital public qui compte plus de 3 500 salariés et près de 400 médecins indépendants. Il a mobilisé son personnel et ses usagers autour des thématiques de la diversité. Dans le projet "Citadelle au Pluriel", l'idée est de s'engager pour la culture plutôt que d'asséner à de grands principes, avec des interdictions et des dictats. L'équipe qui pilote le projet est partie du principe que l'amélioration de la qualité de vie des agents contribuera à améliorer les services. Les actions mises en œuvre ont été décidées dans le cadre du groupe de travail « Citadelle au Pluriel », qui regroupe la plupart du personnel administratif des services patients. Sa mission est de diffuser l'information aux autres services du CHR. Il s'agit notamment de la semaine thématique sur le respect des différences, de la présentation de la cellule de médiation interculturelle et de l'organisation d'un forum dans le hall de l'hôpital lors de la semaine contre le racisme du 19 au 27 mars 2009, réunissant plus de 25 associations liégeoises. La cellule de médiation interculturelle du CHR est également représentée. Les activités proposées permettent au personnel et aux usagers de réfléchir sur les préjugés entretenus par manque de connaissances de l'autre. Cette initiative permet également aux personnes de différents services de se renseigner sur le travail de chacun et de mieux reconnaître les contributions des médiateurs interculturels. La diversité des collaborateurs est perçue comme une richesse car elle reflète la diversité des utilisateurs : un bon exemple est le catalogue de traducteurs qui existe depuis 8 ans, développé par le service de médiation interculturelle. Chaque année depuis 1997, les travailleurs reçoivent un questionnaire leur demandant de mentionner les langues et dialectes connus. On leur a également demandé s'ils accepteraient un travail occasionnel comme interprète à l'hôpital. Les réponses sont codées dans une base de données, ce qui permet de mobiliser un collaborateur pour devenir médiateur interculturel. Leur rôle est à la fois celui de traducteur et celui de déchiffrer les malentendus culturellement pertinents entre patients et soignants et/ou le personnel administratif (Cornet, A. & Warland P, 2016).

4 CORRELATION ENTRE DIVERSITE ET PERFORMANCE

4.1 Définition de la performance

La performance de l'entreprise est une mesure de la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques, à maximiser sa rentabilité et à améliorer sa position concurrentielle sur le marché. Cela comprend diverses mesures financières et non financières, telles que la croissance des revenus, la marge bénéficiaire, la part de marché, la satisfaction des clients, la qualité des produits ou services, l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques, la responsabilité sociale et environnementale ainsi que la gestion des talents (Issor, Z. 2017).

La performance de l'entreprise est affectée par une combinaison de facteurs internes et externes, tels que la stratégie, la culture organisationnelle, les processus opérationnels, les ressources humaines, les innovations technologiques, les conditions économiques, la concurrence et la réglementation. Une entreprise qui réussit à maintenir un équilibre entre ces facteurs peut améliorer sa performance globale et créer de la valeur pour ses parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté dans laquelle elle opère (Issor, Z. 2017).

La mesure de la performance de l'entreprise peut être réalisée à travers diverses méthodes :

Tout d'abord, les indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le bénéfice net, le retour sur investissement, le rendement des capitaux propres et le flux de trésorerie sont souvent utilisés pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

Ensuite, les indicateurs non financiers tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits, l'efficacité opérationnelle, la durabilité environnementale et la responsabilité sociale peuvent être utilisés pour évaluer la performance globale de l'entreprise au-delà des aspects financiers.

De plus, le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de suivre et d'analyser les performances de l'entreprise. Il peut contenir des indicateurs financiers et non financiers, ainsi que des indicateurs de performance clés (KPI) spécifiques à chaque département de l'entreprise.

Et enfin, le benchmarking consiste à comparer la performance de l'entreprise à celle de ses concurrents ou à des normes du secteur pour évaluer sa position concurrentielle et identifier les domaines d'amélioration.

(Dohou A, Berland, N. 2007)

4.2 La diversité du point de vue de la performance

De nombreuses études se sont penchées sur la nature de la relation entre les politiques de gestion de la diversité et l'impact sur la performance des entreprises dont notamment l'étude de McKinsey et al. (2015) qui révèle que les entreprises ayant une forte diversité ethnique et culturelles sont plus susceptibles d'avoir une performance financière plus importante ainsi que l'étude de l'European Union Agency for Fundamental Rights (2017) qui révèle que les politiques de gestion de la diversité permettent que les employés soient plus engagés, ce qui traduit par une meilleure performance globale de l'entreprise. Celles-ci donnent des résultats contrastés et parfois contradictoires car les variables testées peuvent être différentes et l'environnement dans lequel l'entreprise évolue n'est pas toujours le même.

Les variables testées peuvent varier d'une étude à l'autre car une étude pourrait se concentrer sur l'impact de la diversité ethnique et culturelle sur la performance financière, tandis qu'une autre pourrait examiner l'impact de la diversité des genres sur la créativité et l'innovation. Par conséquent, les résultats peuvent varier en fonction de la variable spécifique examinée.

Les résultats peuvent être affectés par les caractéristiques de l'environnement dans lequel l'entreprise opère. En raison des différences culturelles et des normes sociales, la diversité culturelle peut avoir un impact positif sur les performances des entreprises dans certains pays mais pas dans d'autres. L'efficacité des politiques de gestion de la diversité dépend plus ou moins de l'environnement réglementaire et de l'engagement des parties prenantes.

Dans le cadre de son plan d'action de lutte contre les discriminations, l'UE promeut une politique de gestion de la diversité en développant un argumentaire managérial. L'UE a financé deux études : "Avantages et coûts de la diversité (2003)" & "Arguments économiques en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail (2005)" pour évaluer la nature et l'étendue des avantages et des coûts de la politique de diversité.

Ces avantages sont liés au renforcement du capital humain et organisationnel ; par conséquent, les politiques qui favorisent la diversité n'apporteront pas d'avantages financiers mesurables à court terme, mais peuvent permettre aux entreprises de réduire certains coûts à court terme (liés à la pénurie de main d'œuvre ou au turn-over) et de réduire les coûts à moyen et long terme, notamment vis-à-vis des multinationales.

Les avantages attendus en termes de performance peuvent être divisés en 3 catégories : avantages humains, commerciaux et financiers (Garner-Moyer, H. 2006).

Gérer la diversité implique de déployer des dispositifs pour intégrer des individus aux

caractéristiques sociologiques différentes et leur permettre de coopérer efficacement. Quand on croise les principaux travaux scientifiques dédiés au lien entre diversité et performance des équipes, la principale solution est la perspective économique de la performance qui en ressort (Caby et al., 1996).

Cependant, comprendre l'impact de la diversité sur les organisations doit aller au-delà d'une perspective purement axée sur la performance financière. Ainsi, utiliser des méthodes sociales pour mesurer la performance : s'intéresser avant tout à la dimension humaine de l'organisation. La morale et la cohésion sont considérées essentielles. Dans cette perspective, la réalisation des objectifs sociaux est le préalable et la condition principale de la réalisation des objectifs économiques et financiers (Bruna, M. G. & Chauvet, M., 2013).

4.2.1 Cadre théorique de la corrélation entre diversité & performance

Les résultats empiriques du lien entre la notion de diversité et la notion de performance dans la littérature sont contrastés :

L'étude d'Ely & Thomas (2001) a mentionné 3 perspectives du lien diversité-performance ; la perspective intégrative et d'apprentissage, la perspective d'accessibilité et de légitimité ainsi que la perspective d'équité et de discrimination. La seule perspective qui en est sortie est la perspective intégrative et d'apprentissage.

L'étude de Richard (2000) veut démontrer 2 hypothèses : en premier lieu, la diversité culturelle comme une source de performance car elle promeut des ressources et des compétences. En second lieu, il est question du lien diversité/performance modéré par la stratégie économique adoptée.

Ce qui en ressort de cette étude est qu'il n'y a pas de corrélation directe, positive et systématique, mais il existe une forte sensibilité de la relation diversité/performance à l'égard de la stratégie économique adoptée. En d'autres termes, une organisation ne peut pas s'attendre à une amélioration automatique de sa performance en adoptant une stratégie de diversité culturelle. Cependant, l'étude révèle également que la relation entre diversité culturelle et performance est fortement sensible à la stratégie économique adoptée par l'organisation.

L'étude de Roberson & Park (2000) veut démontrer 2 hypothèses également : en premier lieu, la corrélation réputation en termes de diversité sur la performance. En second lieu, la corrélation diversité ethnique des managers sur la performance.

Cette étude montre qu'il n'y avait pas d'impact significatif de la réputation sur le revenu net ou le chiffre d'affaires, mais qu'il y avait une relation avérée entre diversité des managers et performance. Les entreprises qui ont des managers plus diversifiés sur le plan ethnique ont montré une meilleure performance que celles dont les managers étaient moins diversifiés. De plus, cette recherche a suggéré que la diversité ethnique des managers peut apporter une variété d'expériences, de perspectives et de compétences différentes qui peuvent améliorer la prise de décision et la créativité de l'entreprise.

L'étude de Jayne & Dipboye (2004) veut démontrer 3 arguments : en premier lieu, la volonté d'attirer les meilleurs profils ; en deuxième lieu, une meilleure adaptation à une clientèle diverse ; en troisième lieu, la stimulation de la créativité des équipes.

Ce qui en est sorti de cette étude était contraire à ce qui était attendu, il y avait un fossé avec la réalité. En effet, les employés qui travaillent avec des individus aux caractéristiques

sociologiques très différentes apprécieront moins la collaboration qu'avec des collègues qui sont plus proches sociologiquement (Jayne M.E et Dipboye, R.L. 2004).

4.2.1.1 Diversité & performance financière

La performance est l'un des concepts clés du management des organisations, selon Bruna et Chauvet (2013). Le concept de performance au travail s'insère dans la théorie de l'échange social (Bruna, M. G., Frimousse, S. et Giraud, L. 2017). La question de la performance est un problème persistant dans la littérature économique et de gestion ces dernières années (Yaya, H 2003). La performance d'équipe reste l'un des objectifs les plus recherchés dans les contextes organisationnels car elle ne se limite pas aux équipes, mais en termes d'efficacité, elle se propage au niveau de l'entreprise et de la qualité des besoins organisationnels et individuels (Richter, A., Dawson, J. et West, M. 2011).

Une équipe multiculturelle peut générer plus d'idées qu'une équipe homogène en raison de la diversité culturelle de ses membres (Adler, N. 1994), ce qui crée également une plus grande concurrence au sein de l'organisation (Guguen, G. 2011). De plus, l'hétérogénéité culturelle au sein des groupes peut conduire à une meilleure prise de décision grâce à des perspectives plus larges et à une analyse critique plus approfondie de la situation (Cox, T et Blake, S. 1991).

Les travaux de Watson, Kumar et Michaelsen (1993) démontrent qu'à long terme, des équipes diversifiées performant mieux que des équipes homogènes en raison d'un surcroît de créativité. Les équipes de travail hétérogènes présentent un avantage sur les équipes de travail homogènes lorsque les tâches qui leur sont confiées nécessitent un certain degré de créativité et de connaissance des différentes cultures (Macleod, K. G. et Huber, B. T. 1996).

Il existe de nombreuses raisons courantes qui expliquent l'intérêt d'une entreprise pour la diversité. La pénurie de talents, notamment, va élargir le bassin de recrutement en ouvrant de nouveaux talents aux caractéristiques plus diversifiées ; la nécessité d'être proche d'une clientèle de plus en plus diversifiée nécessitera de recruter des collaborateurs qui leur ressemblent (Peretti, J.M. 2007).

La diversité des équipes est source de créativité ; la non-réponse aux attentes des parties prenantes obligera les entreprises à être socialement responsables en matière de diversité, ce qui sera source de risque en termes d'image et/ou de notation sociale ; les normes internationales seront plus exigeantes (Peretti, J.M. 2007).

Ces différentes raisons de la politique de diversité ont fait l'objet de tentatives pour les tester. La première partie présente les avantages de la diversité à partir de travaux et de témoignages

existants. Les principales sources de diversité examinées par les chercheurs étaient le sexe, l'âge, le handicap, l'origine ethnique et l'orientation sexuelle. Peu à peu, d'autres facteurs disparates ont attiré l'attention de l'opinion publique, des praticiens et des chercheurs. La recherche sur la diversité et sa contribution à la performance organisationnelle se développe en Europe et dans le monde (Peretti, J.M. 2007).

Les entreprises qui choisissent d'embaucher des personnes d'origines et de caractéristiques différentes doivent modifier leurs pratiques de gestion. Transformer la diversité en richesse nécessite une bonne gestion (Peretti, J.M. 2007).

Argument quantitatif : Il existe un lien entre la performance des entreprises et la diversité des effectifs. Des recherches aux États-Unis montrent un lien entre les performances financières, humaines et commerciales d'une entreprise et la diversité des genres. Ainsi, les recherches de Catalyst (2004) montrent que les entreprises comptant beaucoup de femmes dans le « top management » réussissent mieux financièrement que les entreprises comptant peu ou pas de femmes à ce niveau. Il est dû à une plus grande diversité de perspectives, d'expériences et de compétences, qui peuvent contribuer à améliorer la prise de décision et l'innovation.

D'autres études ont montré que l'introduction de la diversité avait un effet positif sur les cours boursiers (Wright et al., 1995), ou un lien entre le pourcentage de femmes dans l'équipe dirigeante et la performance financière d'une entreprise (Welbourne, T.M. 1999).

Des recherches ont porté sur le lien entre performance financière et différentes formes de diversité. Selon Boyer et Scotto (2006), des études menées dans différents pays ont montré une corrélation entre la diversité des équipes dirigeantes et la performance financière des entreprises. Cette corrélation n'implique pas de causalité. Aucune étude n'a mis en évidence la diversité comme déterminant de la performance financière. De même, la recherche met parfois en évidence une corrélation entre la performance financière et l'importance de l'une des autres formes de diversité, mais ne teste pas l'hypothèse de causalité.

Les chercheurs s'efforcent d'établir un lien direct et positif entre diversité et innovation (Bassett-Jones, N. 2005). Des groupes de travail hétérogènes cachent des sources considérables d'innovation. La diversité de l'équipe favorise le renouvellement de la pratique.

Cela apporte une diversité de connaissances et de méthodes, la capacité d'accéder à un réseau plus diversifié qui profite à la veille stratégique, et de multiples méthodes. Cependant, la relation diversité/innovation ne peut être assimilée à une causalité et une linéarité, mais plutôt à une relation complexe et contradictoire, et la diversité doit être correctement gérée pour éviter

les éventuelles difficultés liées à cette hétérogénéité. (Habib, M. 2006).

4.2.1.2 Diversité et performance commerciale

Les stratégies de la diversité développées dans la force de vente et le réseau de distribution reposent sur deux hypothèses. La proximité avec le client ou avec le produit est une source d'efficacité accrue (Peretti, J.M. 2007).

La proximité avec les clients est le premier argument en faveur de la diversité. Il y a quelques années, une étude dans la chaîne de distribution de vêtements a révélé qu'une grande partie du chiffre d'affaires de la chaîne était constituée d'informations sur les acheteurs et les vendeurs, trouvant une forte corrélation entre l'âge du vendeur et celui de l'acheteur. Les vêtements en particulier, les clients sont pour la plupart dans la quarantaine et achètent principalement auprès de colporteurs dans la quarantaine (Peretti, J.M. 2007).

Dans certains réseaux bancaires, on constate que le rajeunissement des chargés de clientèle impacte négativement la clientèle senior (Peretti, J.M. 2007).

Le principe de proximité au produit est que la cohérence d'image entre le vendeur et le produit peut être source de performance. Les coiffeurs avec de beaux cheveux soignés seront plus persuasifs que les chauves. Les athlètes seront mieux en mesure de vendre des articles de sport. Les vendeurs élégants font mieux dans le monde du luxe. Les contacts des minorités visibles s'appliquent à certains produits ethniques ou communautaires. Cependant, il existe des risques associés (par exemple, la frustration des employés recrutés n'est pas à cause de leurs compétences, mais à cause des aspects évidents de leur image) (Peretti, J.M. 2007).

La gestion d'une main-d'œuvre diversifiée est un défi majeur pour de nombreuses entreprises. La diversité des employés peut en effet favoriser la complémentarité, générer des avantages économiques et améliorer la position d'une entreprise auprès des clients ou l'environnement de travail global. Cependant, cette diversité peut également accroître les formes d'incompréhension, de conflit ou d'isolement qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise (Jehn et al., 1999).

4.2.1.3 La diversité ou l'adaptation « stratégique » à de « nouveaux défis »

La première raison justifiant la diversité est de répondre à de nouveaux « défis » face aux pressions de l'activité économique. L'idée que la diversité est un moyen de "prédire" les conséquences d'un "monde en mutation" revient à plusieurs reprises. La diversité est donc souvent proposée, par exemple, comme un moyen d'adaptation aux nouvelles conditions démographiques (Bereni, L. 2009).

4.2.1.4 La diversité comme levier de « performance RH »

Les entrepreneurs de la diversité travaillent également à intégrer la diversité dans une gestion simplifiée des « ressources humaines ». Le principal argument à l'appui de ce point de vue conduit à considérer la discrimination comme un obstacle à la sélection des personnes les plus compétentes. Il faut réussir à recruter des personnes, quelles qu'elles soient et quelles que soient leurs origines, simplement parce que nous pensons qu'elles sont réellement capables (Bereni, L. 2009)

4.2.1.5 Pour conclure

En conclusion, étant donné que les résultats des études sur la corrélation entre la diversité et la performance sont mitigés, il semble y avoir une corrélation positive dans certains contextes, notamment ceux où la diversité est gérée de manière intégrative et où les managers sont ethniquement diversifiés. La relation peut être modérée par la stratégie économique adoptée par l'organisation et les caractéristiques sociologiques des membres de l'équipe. La diversité améliore la créativité et la prise de décision, ce qui contribue à améliorer la performance organisationnelle à long terme.

5 CONCLUSION

Ce travail permet de comprendre comment la gestion de la diversité dans les ressources humaines impacte la performance de l'entreprise.

La gestion de la diversité est un enjeu important pour les employeurs. Elle permet de refléter la diversité de la population dans les effectifs et de mieux comprendre les besoins des clients. Elle est considérée comme un outil de gestion des ressources humaines et implique une responsabilité envers la cohésion sociale, la durabilité et la compétitivité économique. La diversité apporte des plus-values économiques, telles que l'efficacité, la créativité et l'innovation, ainsi que la valorisation des ressources humaines et de leurs compétences. Elle peut également réduire l'absentéisme et le turn-over, augmenter la satisfaction des employés et améliorer la communication et l'ambiance de travail. Enfin, la diversité est bénéfique pour la créativité et la communication en marketing car elle apporte des perspectives différentes et des sources d'enrichissement.

Néanmoins, la diversité en entreprise présente des inconvénients tels que la méfiance et les préjugés entre collègues, ainsi que des difficultés de communication qui peuvent entraîner des malentendus et du stress.

Cependant, les employeurs sont de plus en plus conscients des enjeux de la gestion de la diversité et la considèrent comme un outil de gestion des ressources humaines pour atteindre une plus grande diversité de talents et une culture d'entreprise fondée sur l'égalité et le respect des différences. La gestion de la diversité permet également de prendre en compte la diversité des personnes et de s'aligner sur leurs valeurs personnelles, ce qui peut augmenter la motivation et l'engagement des employés et favoriser la fidélisation.

La gestion de la diversité en ressources humaines a un impact positif sur la performance de l'entreprise en plusieurs façons :

1. Amélioration de la créativité et de la résolution de problèmes : une équipe diversifiée apporte un plus grand éventail d'expériences, de perspectives et d'idées, ce qui conduit à une amélioration de la créativité et de la résolution de problèmes.
2. Attraction et fidélisation de talents : une entreprise qui gère efficacement la diversité attire et retient une main-d'œuvre diversifiée, ce qui renforce la motivation et la satisfaction des employés.
3. Meilleure représentation des clients : une entreprise qui comprend et respecte les différences culturelles peut mieux comprendre les besoins et les attentes de ses clients

diversifiés, ce qui améliore la qualité et la pertinence de ses produits et services.

4. Image de marque positive : une entreprise qui promeut la diversité bénéficie d'une image de marque positive auprès des consommateurs, des employés et des investisseurs, ce qui renforce sa réputation et sa capacité à attirer des talents et des clients.

En définitive, la gestion de la diversité en ressources humaines est bénéfique pour la performance d'une entreprise en apportant une plus grande variété de talents, d'idées et de perspectives, en améliorant la représentation des clients et en renforçant l'image de marque de l'entreprise.

Les textes de droit jouent un rôle important dans la gestion de la diversité en ressources humaines. Ils énoncent les obligations légales des employeurs en matière d'égalité des chances et de non-discrimination, et protègent les droits des employés en matière de genre, d'orientation sexuelle, d'âge, de religion, de nationalité, d'handicap, etc.

En outre, les entreprises peuvent adopter des politiques internes pour gérer la diversité en ressources humaines, telles que des politiques de diversité et d'inclusion, qui définissent les objectifs et les principes de l'entreprise en matière de diversité et d'égalité des chances.

En suivant les textes de droit et en adoptant des politiques internes efficaces, les entreprises peuvent créer un environnement de travail inclusif et respectueux, qui peut améliorer la satisfaction et la motivation des employés, ainsi que la performance globale de l'entreprise.

Le lien entre la gestion de la diversité et la performance des entreprises est étudié par de nombreuses recherches, dont certaines donnent des résultats contrastés. Les avantages sont liés au renforcement du capital humain et organisationnel.

Les études sur le lien entre la diversité et la performance des entreprises ont mentionné plusieurs perspectives, notamment la perspective intégrative et d'apprentissage, la perspective d'accessibilité et de légitimité, la perspective d'équité et de discrimination etc... Les résultats des recherches montrent que la relation entre diversité et performance est fortement sensible à la stratégie économique adoptée par l'organisation. En outre, il n'y a pas de corrélation directe, positive et systématique entre la diversité culturelle et la performance, mais la diversité ethnique des managers a montré une relation positive avec la performance des entreprises.

Dans le cadre de ce mémoire de fin d'études, je vous ai tout d'abord rappelé certains principes juridiques concernant la non-discrimination au niveau européen, fédéral belge ainsi qu'en Wallonie.

Ensuite, je vous ai présenté la thématique majeure qui était le concept de diversité et l'importance de l'appliquer en entreprise. J'ai illustré mes propos avec un exemple de gestion de la diversité en Wallonie. Je vous ai montré également les plus-values et enjeux à dépasser ainsi que les politiques et outils RH de gestion de la diversité.

J'ai enchaîné en vous présentant la thématique mineure qui était la corrélation entre la diversité et la performance. Cette partie s'est sur la théorie existante ainsi que sur des études qui ont été menées afin de démontrer le lien qu'il existe entre ces deux variables ainsi que celui entre la diversité, les performances financières, commerciales ainsi que des ressources humaines.

En conclusion, je vous ai présenté un récapitulatif sur le lien entre les différentes parties de ce mémoire et permettant de répondre à la question :

« En quoi la gestion de la diversité en ressources humaines peut-elle être un atout pour les entreprises ? »

6 BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. (1994), Comportement organisationnel ; une approche multiculturelle, Éditions Reynold & Goulet.
- Autissier, D., & Simonin, B. (2011). Mesurer la performance des ressources humaines. Editions Eyrolles.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Ben Yedder, M., Frimousse, S. & Peretti, J. (2011). Le CV anonyme : les visions des DRH. *Management & Avenir*, 43, 253-264. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0253>
- Bender, A. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité: Quels enjeux pour l'égalité des chances ?. *Revue française de gestion*, n°<sup> 151), 205-217. <https://doi.org/10.3166/rfg.151.205-218>
- Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. *Raisons politiques*, (3), 87-105.
- Boyer, A., & Scotto, M. J. (2006). La mixité du genre est-elle un nouvel enjeu managérial dans l'entreprise française?. *Richesse de la diversité. Actes des 2ème rencontres internationales de la diversité. IAE Corte.*
- Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 70–84. <https://doi.org/10.7202/1015813ar>
- Bruna, M. G., Frimousse, S. et Giraud, L. (2017), « Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche », *Management & Avenir*, Vol. 96, no 6, octobre, p. 39-71.
- Caby, J., Clerc-Girard, M., & Koehl J. (1996). «Stratégie et finance : le processus de création de valeur», *Revue Française de Gestion*, N°108, p. 49-56.
- Catalyst. (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity.* Catalyst.
- Chicha, M. & Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable. *Gestion*, 34, 66-73. <https://doi.org/10.3917/riges.343.0066>

- Cornet, A. & Warland, P. (2013). Gérer la diversité au quotidien. Diversité Wallonie. Consulté le 10 février 2022, à l'adresse http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Gener_la_diversite_au_quotiden.pdf
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). GRH et gestion de la diversité. Dunod.
- Cornet, A., & Warland, P. (s. d.). Gestion de la diversité des ressources humaines. Diversité Wallonie. Consulté le 13 février 2022, à l'adresse http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Guide_diversite_3e_edition.pdf
- Cornet, A., Warland, P., Hudlot, B., de Meirleir, D., Vanderkam, M., Dario, Y., & Boone, D. (2006, novembre). L'entreprise & la diversité Quelles mises en pratique? Brudoc. Consulté le 12 février 2022, à l'adresse https://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=446
- Cox, T. et Blake, S. (1991), "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, no2, p. 45-56.
- Cripel. (2016). La diversité est au cœur de nos communes. Diversité Wallonie. Consulté le 13 février 2022, à l'adresse http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/15574_BrochureA5_2016_v8.pdf
- Desgagné, S. (1995). Un mentorat en début de profession: la reconstruction d'un savoir d'expérience. *Cahiers de la recherche en éducation*, 2(1), 89-121.
- Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Eymard-Duvernay, F. (2008). Justesse et justice dans les recrutements. *Formation emploi*, 101, 55-70. <https://www.cairn.info/revue--2008-1-page-55.htm>.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7, 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Guerfel-Henda, S. & Broussillon, G. (2011). Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle. *Management & Avenir*, 43, 239-252. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0239>

- Habib, M., Abbas, J., & Noman, R. (2019). Are human capital, intellectual property rights, and research and development expenditures really important for total factor productivity? An empirical analysis. *International Journal of Social Economics*.
- Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 17, 93-103.
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 409-424.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*.
- Kunert, S., & Seurrat, A. (2013). De la «publicité sociale»: lorsque les marques communiquent sur «la lutte contre les discriminations» et la «promotion de la diversité». *Communication management*, 10(1), 63-78.
- Landrieux S. L. (2002) Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique: l'intégration des femmes dans le management. XIIIe congrès annuel de l'AGRH/Nantes, les 21, 22 et 23 novembre 2002, *Gestion des ressources humaines et stratégie*, tome 2.
- Le Forem. (2021). Fonctions critiques et métiers en pénurie. Consulté le 25 décembre 2021, à l'adresse <https://www.leforem.be/former/horizonemploi/metier/index-demande.html>
- Palsterman, P. (2017, aout). Comment gérer la diversité convictionnelle en entreprise?. *Manuel de cas pratiques* Consulté le 10 février 2022, à l'adresse <https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/5000-over-het-acv-a-propos-de-la-csc/5230-publicaties-publications/5240-folders-en-brochures-brochures/5310-diversiteit-discriminatie-migration-diversit%C3%A9/brochure-gerer->

[la-diversite-convic-en-entreprise.pdf?sfvrsn=126faec7_4](#)

- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
- Peretti, J.M. (2007). Tous différents Gérer la diversité dans l'entreprise.
- Poiret, C., Spire, A., Pala, V. S., Aggoun, A., Cohen, M., Eberhard, M., ... & Kerroumi, A. (2010). Discrimination et exclusion. *Regards Sociologiques*, (39), 5-20
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177.
<https://doi.org/10.2307/1556374>
- Richter, A., Dawson, J. et West, M. (2011), “The Effectiveness of Teams in Organizations: A Meta-Analysis”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, no 13, p. 2749-2769.
- Roberson, Q. M., & Jeong, H. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548–568.
<https://doi.org/10.1177/1059601106291124>
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2010). La performance des politiques de diversité en question: une étude des représentations des acteurs. *Management Avenir*, (1), 71-91.
- Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2008). La gestion des ressources humaines. *Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Discrimination en raison de l'origine ethnique. emploi.belgique.be.
<https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/discrimination-en-raison-de-lorigine-ethnique>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Principes généraux. emploi.belgique.be. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/non-discrimination-et-diversite/principes-generaux#:~:text=la%20loi%20du%2010%20mai,le%20racisme%20et%20la%20x%C3%A9nophobie>.
- Service public fédéral Personnel et Organisation, (2010). Elaborer une politique de diversité.

Guide Méthodologique. Fedweb.belgium.be

https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf

Service Public Wallonie. (s. d.). Plan Diversité. Consulté le 12 février 2022, à l'adresse

<https://spw.wallonie.be/plan-diversit%C3%A9>

Watson, W. E., Kumar, K. et Michaelsen, L. K. (1993), "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, no 3, p. 590-602.

Welbourne, T. M. (1999). Wall Street likes its women: An examination of women in the top management teams of initial public offerings.

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*, 38(1), 272-287.

Yaya, H. (2003), La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure, Université Laval Québec