

Steve Jefferys : Comment s'adapter à une main d'œuvre plus diversifiée ?

La présence d'une « main d'œuvre plus diverse » qui nécessite des « ajustements » apparaît comme une affirmation simple. Malheureusement, c'est loin d'être le cas. Au moins trois questions se posent : qu'entend-on par « diversité » ; qu'entend-on par « ajustement » ; et pourquoi ces ajustements sont-ils nécessaires ? Ces trois questions ouvrent des débats considérables. Ce que je souhaite faire ici c'est dessiner rapidement les paramètres de ces débats.

Qu'entend-on par « diversité » ?

La réponse rapide ne signifie pas forcément la même chose pour tout le monde. Une définition universitaire (Kossek, Lobel et Brown 2005) indique à la fois à quel point cette définition peut être large et qu'elle peut être interprétée de façon descriptive et passive plutôt que comme un sujet politique :

La diversité de la main d'œuvre reconnaît le fait que les personnes sont différentes à de nombreux égards, qu'ils soient visibles ou invisibles, principalement l'âge, le sexe, la situation familiale, le statut social, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion, la personnalité, l'origine ethnique et la culture.

- Pour certaines entreprises, la diversité signifie simplement une main d'œuvre avec un meilleur équilibre hommes/femmes.
- D'autres invoquent la diversité parce qu'elles emploient des personnes de milieux ethniques, nationaux ou linguistiques différents et parfois quelques travailleurs handicapés.
- D'autres encore, surtout celles qui ont des racines locales et sont en relation avec le client, envisagent la diversité comme un atout commercial : le fait d'avoir une main d'œuvre dont le sexe, l'âge et la composition ethnique reflètent plus ou moins le marché local va probablement augmenter le chiffre d'affaires.
- Dans d'autres organisations, la diversité est également conçue comme un atout pour l'entreprise : une bonne gestion de la diversité consiste en l'art d'intégrer les différences sur le lieu de travail, ce qui peut créer une dynamique et une synergie qui, en fin de compte, renforcent l'entreprise.

Dans une étude sur les réponses syndicales et patronales à la Directive sur l'égalité raciale menée pour le compte de l'Agence des droits fondamentaux à Vienne, un représentant français de la CGPME s'est plaint que beaucoup d'entreprises françaises ne répondaient que de manière purement symbolique à ce qu'il considérait comme un besoin de créer une main d'œuvre réellement multiraciale. Selon lui, elles n'emploient que quelques personnes issues de minorités pour éviter les accusations de discrimination mais n'ont aucunement l'intention de modifier leurs pratiques de recrutement traditionnelles. Il a déclaré :

« Pendant la crise, les entreprises doivent se préparer au lendemain en essayant de trouver, parmi des personnes de différentes origines, des hommes, des femmes, des jeunes, des moins jeunes, des talents différents ».

- Certaines entreprises interprètent la « diversité » d'une manière qui se rapproche plus de la définition de la directive sur l'égalité raciale pour atteindre l'égalité de traitement : par le recrutement, la formation et la promotion de manière à garantir l'égalité de traitement en introduisant des procédés qui compliquent les traitements préférentiels parce que quelqu'un appartient à la « majorité nationale » ou possède des critères « neutres » qui excluent de nombreuses minorités (par exemple le fait d'exclure des femmes de la communauté Rom de la catégorie des couturières qualifiées parce qu'elles n'ont pas de diplôme de fin d'études, ou alors de ne recruter qu'au sein de certains groupes, ce qui en pratique ferme l'accès aux minorités ethniques, quels que soient leur talent et leurs capacités).

L'historique récente de l'utilisation de « diversité » est révélatrice. Que ce soit la Déclaration de Florence, rédigée par la CEEP, UNICE et la CES en 1995, l'année européenne contre le racisme, ou en 2000, quand la Commission européenne a introduit les directives sur l'égalité raciale et l'égalité de traitement, aucune ne mentionne la « diversité ». Par contre, les directives mentionnent et définissent la « discrimination directe », la « discrimination indirecte » et le « harcèlement ».

L'une des premières chartes de la diversité a été lancée en France en 2004 par Claude Bébéar et Yazid Sebag. En Belgique, c'est le gouvernement qui a eu l'initiative d'une charte en 2005, tout comme en Italie en 2009, du moins partiellement. La Commission européenne soutient les chartes de la diversité afin d'atteindre l'objectif d'amélioration des opportunités professionnelles pour tous, de stimuler des moyens justes d'intégrer des groupes de travailleurs « différents » sans avoir à augmenter les contrôles ni les responsabilités.

Comme la Commission et beaucoup d'employeurs majeurs soutiennent le « business case » de la diversité, de nombreuses initiatives positives sont nées, principalement en Europe occidentale juste avant et juste après la crise, avec la création de positions de responsables de la diversité, à la suite de quoi de nombreux syndicats ont créé leurs propres postes de responsables de la diversité.

Cependant, depuis 2010, il semble que l'élan se soit calmé ; aujourd'hui, il y a moins d'intérêt pour les « champions de la diversité » et les chartes de la diversité. Un détaillant belge pour lequel nous avons effectué une étude a signé une charte et adopté un plan en 2009, mais le comité pour la diversité n'a pas survécu à la restructuration suivante et le poste de responsable diversité a été supprimé. Pourtant, il est peu probable que les problèmes aient disparu, mais ils sont clairement passés au bas de la liste des priorités de l'entreprise.

Qu'entend-on par « ajustement » à la diversité ?

L'ajustement implique un petit coup de pouce, un certain niveau de changement pour garantir la stabilité. Dans le cas de la diversité, les campagnes des chartes ont tendance à suggérer des actions couvrant au moins six domaines :

1. La formation des cadres supérieurs et du personnel impliqués dans le recrutement et le développement de carrière afin de reconnaître le besoin de garantir des pratiques non-discriminatoires.
2. L'absence de discrimination tout au long du processus RH.
3. La tentative de refléter la diversité culturelle et ethnique de la population totale de l'entreprise.
4. Le développement de plans d'actions sur la diversité avec des objectifs et des délais.
5. L'explication de la diversité avec les syndicats et les représentants des salariés.
6. Le développement de stratégies de communication internes et externes afin de souligner l'engagement de l'entreprise envers l'absence de discrimination.

Dans beaucoup d'entreprises cependant, ces chartes ont été signées, des prix sur la diversité ont été décernés, sans que l'anti discrimination ne soit défendue en priorité. Malgré l'engagement des professionnels RH, cela a souvent conduit à une absence de suivi de la part du niveau de direction moyen et des responsables de première ligne, avec l'argument qu'il faut faire plus dans la société en général afin d'éduquer les gens contre la discrimination plutôt que d'essayer de régler ces problèmes sur le lieu de travail.

Il est également difficile de mesurer l'ajustement sans évaluation régulière et transparente, plus efficace quand il y a un suivi ethnique, ce qui est rarement le cas en Europe, pour des raisons politiques, culturelles, légales et à cause des ressources – pourtant, la volonté est toujours là et cela pourrait toujours arriver.

Pourquoi faut-il des ajustements ?

Le travail est le lieu où l'on trouve le plus d'échanges interethniques, multilingues et interculturels, et ils durent plus longtemps et sont potentiellement plus enrichissants. C'est cette réalité qui fait du travail le lieu privilégié pour l'intégration et la tolérance. Sans l'égalité d'accès à l'emploi et l'égalité de traitement au travail cependant, il est peu probable que cette ambition devienne réalité, et toute une série de preuves suggère qu'il reste des obstacles majeurs pour y parvenir.

Au Royaume-Uni, l'auto proclamation d'ethnicité permet un examen minutieux pour révéler des formes de discrimination qui autrement resteraient cachées. C'est très perturbant car cela prouve que, même dans des postes qui ont été relativement « diversifiés » ces 50 dernières années, avec environ 50 % de la main d'œuvre venant de minorités ethniques sur la période, le racisme institutionnel reste fortement ancré, dans les grandes multinationales aussi. Le tableau ci-dessous montre un exemple du pourcentage de répartition ethnique par catégorie professionnelle sur 4 290 hommes employés par une entreprise de transport londonienne en 2006, que le DRH m'a donné.

Tableau 1. Répartition professionnelle par ethnicité dans une entreprise de transport londonienne, 2006

Hommes	Dirigeants	Administrateurs	Responsables	Ingénieurs	Total	Conducteurs	Agents d'entretien
Blanc	88	77	73	59	47	43	39
Asiatique	4	8	4	2	12	13	10
Noir	5	8	13	28	30	31	39
%	100	100	100	100	100	100	100

Alors qu'une minorité (47 %) de la main d'œuvre totale est blanche, cette population représente 88 % des dirigeants, contre 9 % pour les asiatiques et les noirs, qui représentent 42 % de la main d'œuvre masculine.

Après le début de la crise, les données sur le chômage des jeunes britanniques n'ont fait que confirmer la poursuite de sanctions ethniques basées sur la « visibilité de la différence » :

Tableau 2. Taux d'emploi des jeunes en GB par ethnicité, 2011-2012, classé par % de sans emploi

	Age 16-24	
	Chiffres du chômage (OIT)	Sans emploi %
Rom ou voyageur irlandais	1 444	55,3
Arabe	4 147	44,6
Noir/Africain/Antillais/Noir britannique	47 111	44,1
Bangladeshi	12 277	34,8
Autre origine asiatique	10 592	32,0
Pakistanaï	22 863	30,8
Autre groupe ethnique	11 275	29,3
Origines ethniques mélangées	22 861	27,3
Indien	25 569	24,2
Irlandais blanc	2 863	21,3
Britannique blanc	748 041	19,9
Chinois	2 778	19,0
Autre blanc	23 433	14,3
Total	935 254	21,0

Source : Office national des statistiques britannique (15 février 2013)

Pour les moins de 25 ans, à moins d'être d'origine chinoise, le risque d'être au chômage semble augmenter proportionnellement au degré de visibilité de la différence par rapport à la majorité nationale, « britannique blanc ».

Cependant, les effets de cette discrimination basée sur la différence ne se limitent pas à des groupes « visiblement différents ». Déjà en 2007/2008, le taux de chômage des travailleurs de pays tiers non européens était 61 % plus élevé que celui de tous les travailleurs de 15 à 64 ans, et il est passé à 87 % plus élevé entre 2009 et 2013. Pour les « autres » travailleurs d'origine européenne, le taux de chômage est passé de 7 à 27 % de plus que la moyenne de tous les travailleurs après la crise.

Le besoin d' « ajustement » pour s'éloigner des niveaux actuels de discrimination directe et indirecte est total. Il existe un risque avec l'augmentation de la mobilité internationale sur le marché du travail, où l'augmentation du chômage et de forts taux d'immigration sont liés, car le réflexe d'exclusion des « nouveaux venus » va prendre le dessus.

Le fondement moral pour la durabilité et la poursuite des ajustements jusqu'à ce que l'égalité de traitement soit garantie est également pragmatique et commercial. Au bout du compte, le prix social d'une Europe avec des lieux de travail segmentés et des quartiers isolés sera une productivité faible, des talents gâchés et de l'agitation sociale. Aujourd'hui, le défi est d'arrêter le glissement sémantique vers la passivité et de ramener l'égalité de traitement de « l'autre » au cœur du développement de la « diversité ».