

La diversité en question

Annie Cornet, Professeure, Hec Liège, Université de Liège.

Introduction Dossier E-GRH @GRH - La diversité en question

11^e rencontres de la diversité à Liège

2016/2 (n° 19)

<https://www.cairn.info/revue-@grh-2016-2.htm>

+++++

Les 11^e rencontres de la diversité ¹, organisée à Liège en décembre 2015, dans le cadre de la Chaire Diversité et Innovations Sociales (GDF_SUEZ/ENGIE – MOBISTAR/ORANGE – SNCB RAIL / HR RAIL), visait à s’interroger sur les politiques de gestion de la diversité, dans un contexte de turbulences, de remise en question, de doutes. Ces questionnements porte sur tant sur la désignation de publics-cibles que sur les actions à mener pour poser un diagnostic, fixer des objectifs, identifier les partenaires, mobiliser les équipes et surtout, évaluer les résultats.

Dans ce numéro nous avons décidé de sélectionner les trois communications qui rejoignent nos questionnements.

Le premier de Soline Blanchard met en question l’expertise professionnelle des conseillers en égalité professionnelle. Cette activité en construction suscite des pratiques très diverses qui vont d’une expertise d’élitisation (qui s’appuie sur le cadre de référence des clients et ses problématiques de gestion) à une expertise thématique (qui propose un cadre de référence externe et une analyse multi-niveaux des inégalités). Plébiscitée par les clients, l’expertise d’élitisation prédomine sur le marché de l’égalité professionnelle et s’articule autour de politiques de gestion de la diversité, essentiellement construite autour d’argumentation d’efficacité et d’efficacités. Elle inclut un volet d’appropriation du cadre légal, très structurant en France, avec l’obligation de concertation sociale et d’accords d’égalité professionnelle. Cette communication pose les questions des expertises sur lesquelles s’appuient les bureaux de conseil et sur les

¹ En collaboration avec Jean-Marie Peretti, les Défis de la Diversité et l’AFMD.

processus de légitimation qui sont en cours, mais aussi une interrogation sur des pratiques qui oublient parfois l'égalité au nom de la performance et de l'efficacité. L'article de Soline Blanchard conclut que ces deux expertises peuvent apparaître plus complémentaires que concurrentes, mais on peut toutefois s'interroger sur les projets de changement sociétal qui y sont liés. Un des objectifs est l'égalité entre les femmes et les hommes mais, encore trop souvent, à l'intérieur d'un système de référence qui reproduit des inégalités hommes/ femmes, qui s'appuie sur des stéréotypes sexués et enferme l'un et l'autre sexe dans des rôles sexués. Soulignons qu'en complément le thème de l'égalité professionnelle femmes/ hommes a fait l'objet de plus de 10 communications dans le cadre du colloque² avec des questions relatives au plafond de verre et à la place des femmes dans les équipes dirigeantes, au réseau féminin, à la place des femmes dans les secteurs des TIC.

Le deuxième article, de Gaëlle Redon, s'interroge sur les motivations des Grandes Ecoles dans l'élaboration d'une politique de diversité et sur les processus de motivation des acteurs internes et externes. Il questionne les raisons évoquées pour justifier la mise en œuvre de ces politiques (ex : améliorer son image, répondre à une pression politique), les indicateurs de performance, le pilotage mis en place. Plusieurs Grandes Ecoles ont développé des actions visant à attirer des publics encore souvent exclus de ces programmes scolaires au travers d'actions de mentorat, de recrutement, de préparation d'examens. Aujourd'hui ce sont plus de 250 établissements supérieurs qui sont engagés dans un projet d'ouverture sociale, sur la base établie par la convention ESSEC. L'analyse des interviews montrent clairement une appropriation des enjeux sociaux liés à une démocratisation d'accès à ces filières d'enseignement, l'idée est de produire une élite issue de la diversité et de répondre aux besoins de main d'œuvre d'entreprises qui, elles aussi, ont des plans d'action diversité. Si l'engouement est certain, il y a aussi des questions qui émergent comme les limites de subventions qui peuvent devenir une fin et pas un moyen. L'auteur pointe aussi le danger que ces politiques ne soient qu'un engagement de façade, qui améliore une image mais qui fondamentalement ne porte aucun projet social de réduction des inégalités. En lien avec ces questionnements, plusieurs communications du colloque se sont interrogées sur les liens responsabilité sociale et politiques de gestion de la diversité.

² Pour les textes + ouvrages d'EGiD et de l'AFMD, demander à annie.cornet@ulg.ac.be.

Le troisième article de Leiva BALLESTEROS et de Sylvie SAINT ONGE met en question les notions de bien-être au travail (subjectif et psychologique) et leur lien avec la qualité des interactions entre les différents domaines de vie (conflituelles ou enrichissantes). Ce lien est étudié en mobilisant la variable genre et en proposant une analyse comparative des résultats obtenus pour les femmes et les hommes. Cet article montre la puissance d'une approche quantitative, construite avec des outils statistiques rigoureux et maîtrisés. Ils questionnent certaines idées reçues en montrant, par exemple, que les hommes expriment un plus haut niveau de conflit vie familiale / vie professionnelle que les femmes. L'étude confirme que les conflits réduisent le bien-être au travail et qu'à l'inverse, les enrichissements augmentent le bien-être. Cet article relaie les débats du colloque autour de la question de la mesure de la diversité et du bien-être au travail.

Les rencontres de la diversité ont également suscité beaucoup de questionnements autour de la communication de Norbert Alter, professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine, qui nous a présenté son ouvrage « La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques »³ qui plaide pour la prise en compte de l'entrepreneuriat de la diversité, dans nos débats et rencontres.

Carole Da Silva nous a plongé dans les défis de l'insertion socio-professionnelle des jeunes d'origine étrangère en présentant des formes de mentorats et de prise de conscience des discriminations mais aussi des richesses de la diversité. Son association apporte du soutien à des jeunes diplômés cadres issus des minorités visibles et des quartiers « politique de la ville » en France. Elle a réalisé un ouvrage sur le thème du parrainage des jeunes diplômés (Edition La Doxa), un autre intitulé « De Noirs diplômés – étude sur l'articulation entre origines et cursus face au recrutement » (2012, Editions La Doxa) et 4 films sur les préjugés « La barrière des préjugés : 4 films pour ne plus se mentir ». Soulignons, en lien avec cette conférence, l'accueil dans le cadre du colloque d'une délégation d'une dizaine de diplômés du master Droit et Gestion de l'ISC de Kinshasa, du professeur Pascal Sem de l'Université de Lubumbashi et de Judith GLIDJA, professeure à l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin. Leurs communications nous amènent à nous interroger sur les politiques de la gestion de la diversité en Afrique

³ (Paris, P.U.F., 2012)

Subsaharienne. Plusieurs communications présentaient également des enjeux propres au Magrheb.

Les Rencontres internationales de la diversité sont aussi l'occasion de remettre les trophées de la diversité, créés par Jean-Marie Peretti avec l'association Les défis de la diversité et l'AFMD (Association Française des Managers de la diversité). 4 entreprises et projets ont été sélectionnées :

- Carrefour, pour les actions menées avec les jeunes en contrat d'alternance : Concours du Meilleur Apprenti (Boulangerie/Boucherie), journée de l'Alternance et de la Journée de l'Emploi des Jeunes pour sensibiliser les jeunes aux 120 métiers qu'offre Carrefour, convention « Entreprises et Quartiers » pour favoriser l'emploi et la formation des jeunes des quartiers prioritaires, portail «alternance vers l'emploi» permettant aux jeunes qui ont bénéficié de la formation en alternance de poster leur CV dans une base accessible à d'autres recruteurs.
- Facades bisontines : PME du secteur de la construction de Besançon (France) créée par deux associés issus de l'immigration avec une ouverture à l'emploi des jeunes du quartier en trajectoire d'insertion professionnelle avec de l'alternance et de la formation.
- Duo for a job qui organise du mentoring en mettant en contact, à Bruxelles, des jeunes chercheurs d'emploi issus de l'immigration avec des seniors (pré) retraités expérimentés, idéalement du même secteur de recherche, afin que ces derniers les soutiennent et les encadrent dans leur recherche d'emploi. Les coordinateurs du projet préparent les mentors à l'accompagnement avec une formation préalable, en plus d'encadrer et soutenir les duos constitués tout au long de la période de mentoring (6 mois).
- Autoroutes Paris-Rhin-Rhône qui s'investit, auprès des jeunes ne disposant pas de savoir-faire directement utilisables mais ayant un potentiel. Cela passe par des contrats en alternance dont les périodes de formation sont assurées par des tuteurs et formateurs internes avec des perspectives d'embauche. Le programme « jeunes diplômés » propose un parcours de découverte du Groupe d'un an pour ensuite occuper un poste de manager, d'un programme d'accueil individualisé

avec un tuteur et un parcours de professionnalisation (de 6 à 24 mois) pour identifier et acquérir les compétences identifiées comme «manquantes ».

Deux artistes Lisette Lombé (Liège) et Abdu Laye (Quimper), eux aussi de la diversité, ont été associés pour réaliser des œuvres remises aux lauréats.

Terminons en rappelant les ateliers consacrés à la diversité sexuelle et à l'homophobie avec notamment la Fondation Jarfi, créé en hommage à un jeune homosexuel assassiné à Liège en 2014 et au handicap avec Yves Vuillet, directeur diversité d'IBM Worldwide.