



Par
Ana FERNANDEZ,
dirigeante
d'EnergyCoaching
et coach diplômée.

La diversité en entreprise : un atout stratégique à valoriser

La mondialisation affecte le mode de fonctionnement et la communication dans l'entreprise. Partout dans le monde, les profils des salariés sont de plus en plus variés, d'où l'importance de savoir gérer efficacement les différences d'origine, de culture, de style et de sensibilité.

Aux États-Unis, en Asie, en Europe et notamment en France depuis le lancement, à la fin de l'année 2004, de la Charte de la diversité à l'initiative de Claude Bébéar et Yazid Sabeg, les entreprises se doivent d'intégrer cette nouvelle dimension sociétale.

La plupart des grandes entreprises ont pris ce sujet "à bras le corps", avant même la charte et ont adopté différentes mesures afin de limiter les discriminations liées à l'origine, au sexe, à l'âge ou au handicap. Force est de constater que le bilan n'est pas toujours positif.

Quelles sont les raisons de ce succès mitigé voire insuccès dans certains cas ?

Au travers des pratiques mises en place dans l'entreprise, on constate que deux grandes conceptions de la diversité se dégagent :

- l'une qui tend à prôner l'égalité pour tous via la mise en avant de l'intégration de personnes issues de minorités, ce qui revient au bout du compte à nier peu ou prou l'existence de différences entre les individus,



- l'autre qui vise à valoriser la différence en faisant cohabiter des communautés de salariés différentes.

Mais au-delà du bon sentiment et du désir de bien faire, dans les deux cas, le principal écueil réside dans la non-reconnaissance de la différence : la différence existe de fait mais elle dérange ou fait peur lorsqu'elle n'est pas bien comprise et ne peut a fortiori être bien acceptée.

Il est donc important aujourd'hui de faire évoluer la notion de diversité, d'une part, en levant les tabous inhérents à la différence et, d'autre part, en conser-

vant une certaine cohérence entre les pratiques et valeurs de l'entreprise.

Plusieurs solutions intéressantes sont envisageables :

Parler de la différence

La différence entre les individus existe, c'est indéniable. Source d'incompréhension, de mésentente et de conflit, elle peut également être à l'origine de grandes avancées collectives. Il est donc crucial pour l'entreprise de déterminer la meilleure façon possible de gérer les différences de ses salariés : la première chose à faire

est d'en parler aussi ouvertement et simplement que possible afin d'amorcer une levée naturelle des tabous correspondants.

Reconnaître et analyser les préjugés pour mieux s'en débarrasser

Le préjugé va souvent de pair avec la différence. Même s'il est illusoire de penser pouvoir en faire table rase, il n'en demeure pas moins raisonnable et nécessaire de s'y intéresser car le jugement hâtif et sans fondement réel est la cause de bien des dysfonctionnements au sein des organisations.

Se débarrasser de ses préjugés n'est pas chose facile car ils sont souvent inconscients. Ils influencent insidieusement notre perception de la réalité et notre comportement. Un travail sur l'appréhension de nos relations interpersonnelles dans le contexte professionnel s'avère donc très utile pour mieux identifier nos préjugés et essayer de leur tordre le cou.

Une solution intéressante : par le biais d'un questionnaire simple et honnête portant sur nos valeurs, notre avis sur certains sujets, notre perception de la relation à autrui, nous pouvons arriver à identifier nos principaux préjugés. Une fois cette prise de conscience opérée, il nous reste à les mettre volontairement de côté pour ne plus nous y référer.

Adapter la communication d'entreprise à la diversité

Si parler ouvertement de la différence dans l'entreprise est un premier pas, la façon de l'évoquer en est une autre. Afin d'ancrer la démarche diversité dans la culture d'entreprise et faire en sorte qu'elle soit comprise, acceptée et partagée par tous, la communication interne et externe revêt une importance particulière.

Les discours et comportements des dirigeants et des managers sont des points clés en la matière. L'ouverture d'esprit, l'acceptation de points de vue autres, la reconnaissance de pratiques efficaces et différentes de celles qui sont communément reconnues dans l'entreprise sont autant de points importants à mettre en exergue pour favoriser un contexte de diversité.

Adapter les modes de management

La valorisation de la diversité au sein de l'entreprise doit être notamment portée par les équipes dirigeantes d'où l'importance de mettre en cohérence de nouvelles pratiques avec des valeurs ou des habitudes plus anciennes ou parfois décalées. Il est souvent nécessaire pour l'entreprise de revoir ses modes de management.

Différentes actions sont à la disposition de l'entreprise :

Un audit de la politique de gestion des Ressources Humaines est recommandé afin de faire un état des lieux sur les différentes pratiques observées dans l'entreprise en matière sociale, d'évolution de carrière, de formation ou de politique de rémunération. Une enquête d'engagement peut également être proposée en interne, à titre anonyme - afin de déceler d'éventuelles discriminations.

Un comité dédié à la diversité peut être également créé afin de définir les priorités à mettre en place, superviser et coordonner les différents projets et surveiller les dérives éventuelles. Cette instance existe dans la plupart des grandes entreprises internationales.

En matière d'accompagnement, le coaching interculturel prend tout son sens dans un contexte de gestion de la diversité. Si l'interculturel se place autant au centre des préoccupations de

l'entreprise d'aujourd'hui et soulève souvent des difficultés et des freins, le débat de demain se pose en des termes différents, à savoir, comment mettre à profit la diversité culturelle croissante des entreprises, la dynamique

“Si parler ouvertement de la différence dans l'entreprise est un premier pas, la façon de l'évoquer en est une autre.”

inhérente à chaque culture et créer des synergies pour inventer de nouvelles façons de vivre, de travailler ensemble et d'organiser la communauté.

Dans ce contexte, le coaching interculturel a toute sa place pour accompagner les acteurs de ces changements et en faire de véritables ressources.

Chacun s'exprime avec des codes, verbaux ou non verbaux et ces codes sont différents d'une culture à l'autre. Ces différences, nous l'avons vu, sont source de non-dits ou de malentendus générant souvent des conflits.

Se faire accompagner par un coach permet de travailler efficacement sur la notion de différence, d'en mesurer l'impact sur ses relations interpersonnelles dans l'entreprise et de pouvoir apporter une réponse adéquate aux problèmes rencontrés.

Il est important de pouvoir identifier et mettre des mots sur les différents blocages instinctifs et perceptions souvent négatives liées à nos préjugés afin d'optimiser les échanges humains dans un contexte professionnel notamment international. ■

e

in dans
in plus
rigine,



cohérence entre
valeurs de l'en-

is intéressantes
s :

rence

re les individus
niable. Source
on, de mése-
t, elle peut éga-
gine de grandes
ves. Il est donc
reprise de déter-
e façon possible
férences de ses
ère chose à faire