



HAL
open science

Manager la diversité sans artifice

Yvan Barel

► **To cite this version:**

| Yvan Barel. Manager la diversité sans artifice. MagRH, 2023, 21, pp.181-183. hal-04459620

HAL Id: hal-04459620

<https://hal.science/hal-04459620v1>

Submitted on 26 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

MANAGER LA DIVERSITÉ SANS ARTIFICE



YVAN **BAREL**

Yvan BAREL, Enseignant-chercheur en GRH,
Université de Nantes (LEMNA)

1/3

Un manager de proximité d'une grande entreprise m'a raconté à quelle surprenante expérience il a été confronté quand sa DRH lui a demandé de choisir l'un des trois candidats présélectionnés au nom des engagements Diversité : « En entretien individuel, j'ai vu successivement une personne noire, maghrébine, asiatique. J'ai demandé à la DRH de me proposer un bleu, comme ça, on aurait toutes les couleurs !

Pour moi, aucun des candidats n'avait le profil. » Noble perspective de s'engager en faveur de la diversité, à condition d'éviter de recruter une personne simplement parce qu'elle fait partie d'une catégorie discriminée. Guère valorisant pour les candidats d'être recrutés pour des raisons empreintes de condescendance. Guère satisfaisant pour les managers héritant de collaborateurs non sélectionnés par rapport aux objectifs de travail. En outre, dans le cas évoqué, seul un des nombreux critères de discrimination est pris en compte : l'origine ethnique. La diversité peut se nicher dans d'autres critères visibles (comme l'apparence physique, le genre, l'âge, etc.), mais aussi dans des critères moins visibles (comme l'état de santé, les opinions politiques, les activités syndicales, etc.).

Pour favoriser un changement culturel au sein des entreprises, le législateur a multiplié les obligations légales – souvent inspirées de la logique de discrimination positive – à l'égard des femmes, des séniors et surtout des personnes en situation de handicap. On peut voir ces lois comme des contraintes que l'on va chercher à satisfaire a minima, voire parfois à contourner. On peut au contraire en comprendre la portée symbolique et les vivre comme des opportunités de faire évoluer les mentalités et les pratiques. Cette seconde alternative est d'autant plus pertinente qu'elle permet d'élargir le vivier de candidatures, et donc de mieux faire face à la pénurie de candidats.

Le piège central à éviter est celui d'une gestion catégorielle des salariés. Le management de la diversité mérite de s'inscrire dans une dynamique tournée vers les individus, et non les catégories d'individus, en reconnaissant la singularité de chacun et les compétences

dont il peut faire profiter le collectif de travail. Autrement dit, s'engager dans la voie de la diversité ne consiste pas à réaliser des recrutements ciblés sur des postes secondaires pour les candidats reconnus TH, à promouvoir des prises de responsabilités factices attribuées à des femmes ou à proposer de façon quasi-systématique des fonctions de tuteurs à des seniors. Pour ne pas tomber dans ce piège, un mot clé s'impose : compétences (au sens large). Il s'agit de prendre en compte les savoir-faire métiers mais également les capacités à apprendre, à s'intégrer dans un groupe et à le faire évoluer favorablement.

Une entreprise industrielle a ainsi choisi de réduire l'importance qu'elle accordait aux diplômes pour faire face à son très faible taux de personnes handicapées, population au niveau d'études inférieur à la moyenne. Ce qui a conduit la DRH à s'intéresser davantage aux parcours non linéaires et à enrichir le processus de sélection par des mises en situation professionnelle : « On a recruté un ouvrier qui bégaié. Dans les mises en situation professionnelle, on s'est aperçu qu'il était d'une habileté extraordinaire. Sur la base d'un entretien, on ne l'aurait probablement pas embauché. » Le souci d'agir en faveur de la diversité a permis, in fine, l'amélioration de la qualité du recrutement en général grâce à une meilleure prise en compte des compétences. Regarder les compétences permet de redonner la chance à tous, dans le cadre du recrutement comme dans celui de la gestion des carrières. Par exemple, des seniors au niveau d'études en deçà de celui habituellement exigé par le poste peuvent être promus dès lors qu'ils ont fait la preuve de leurs capacités. En permettant une évolution des seniors de 55 ans vers des prises de responsabilités, on reconnaît non seulement leur mérite, mais on redonne espoir aux seniors de 45 ans qui voient s'éloigner le spectre de la « placardisation » progressive.

Contrairement à ce qu'on pense souvent, la logique de compétence est largement galvaudée tant sont nombreux les biais cognitifs nourrissant nos représentations du candidat ou du salarié idéal. Combien de fois par exemple une femme est-elle écartée d'un processus de recrutement interne ou externe à un poste d'encadrement au prétexte qu'« elle n'a pas les épaules assez larges » ? Ne pas renvoyer l'image de quelqu'un enclin au rapport de force constituerait-il un déficit de compétence ? Préjugé ubuesque à l'heure où la recherche en management montre toutes les vertus du « leadership serviteur » qui s'incarne

dans le profil de personnes humbles, intègres, tournées vers les autres.

Un management approprié en matière d'égalité professionnelle comme en matière d'intégration des seniors et des personnes en situation de handicap peut créer une dynamique positive sur les autres domaines moins réglementés de la diversité (origine ethnique, orientation sexuelle, etc.). Tout l'enjeu est de parvenir à créer un environnement dans lequel chacun se sent valorisé pour ses compétences et sa participation aux objectifs organisationnels. C'est à cette condition que les différences seront sources de richesse. Il ne faut donc pas donner « trop d'importance aux différences par rapport aux autres éléments de l'identité. L'identité renvoie à ce que l'on est et son identité ne se réduit pas à ce qui nous différencie des autres. » [1] Une survalorisation des actions en faveur des catégories habituellement discriminées peut générer des malaises ou des oppositions. Ce qui appelle à beaucoup de prudence et de mesure dans les mises en scènes organisées ou événements exceptionnels : trophée pour distinguer les équipes qui facilitent l'accès des salariés en situation de handicap, conférences de sensibilisation sur l'égalité professionnelle ou la séniorité, etc.

Pour convaincre les dirigeants hésitants de la nécessité d'investir ce chantier « diversité », nombre de voix s'élèvent dans la communauté des chercheurs et des consultants pour mettre en avant son impact positif sur la performance. Pourtant, au-delà du fait que le moteur d'une démarche diversité doit être l'éthique et non l'économique, ce ne sont pas les actions de la diversité en elles-mêmes mais plutôt les évolutions organisationnelles et managériales favorables à l'intégration professionnelle qui peuvent en conséquence – mais en conséquence seulement – influencer la performance. Si l'on déconnecte les actions de la diversité à la fois du management du travail et des personnes, si la diversité devient un enjeu de communication spectacle, on génère inévitablement une diversité artificielle, source de dysfonctionnements et de mal-être.

Jean Baril

[1] Thévenet Maurice, « Tous les mêmes », dir. Jean-Marie Peretti, Tous Différents, Eyrolles, 2006, p.287-294.