



La différence, une richesse

Plus grande intégration professionnelle et scolaire des personnes handicapées, plus grande mobilité internationale, plus grande visibilité des différences culturelles et religieuses, nous expérimentons chaque jour davantage les différences que porte chaque personne : physiques ou mentales, d'origine, de conviction religieuse. Ces différences sont souvent source de discriminations, de répulsion, voire d'ostracisme. Pourtant, combinée à la fraternité, la différence est une richesse : telle est le sens profond de la parabole du Bon Samaritain que rappelle *Fratelli Tutti*.

Vivre la différence, la diversité : difficultés et richesses

La diversité au travail peut être vécue comme une réelle source de richesse. Mais pour cela, l'entreprise doit réfléchir, anticiper et s'organiser pour construire une politique de la diversité. Avec ou sans implication managériale, les personnalités et comportements qui favorisent naturellement un bon accueil, une bonne intégration, jouent également.

Différence, diversité

Quand la caractéristique d'une personne "différente" est trop mise en avant (nom, couleur de peau, sexe,...), c'est perçu davantage comme une marque de différence que de diversité et peut donner une image de discrimination négative.

La notion de diversité a une connotation à la fois plus actuelle, plus politique, plus positive, plus acceptée socialement. La norme internationale

ISO 45001 (Management de la santé et de la sécurité) fait bien référence à cette notion : *"Lors de l'analyse des besoins en communication, l'organisme doit prendre en compte les aspects relatifs à la diversité (par exemple sexe, langue, culture, degré d'alphabétisation, handicap)"*.

La diversité vécue comme une source de richesse en entreprise

Jacques, représentant syndical CFDT, et Patricia, secrétaire de la Commission santé, sécurité et conditions de travail, évoquent des situations et des relations réellement créatrices de lien et de qualité de vie au travail : *"Des jeunes choisis dans l'entreprise pour leur aisance vis-à-vis du numérique et volontaires ont été désignés "voisins numériques". Ils accompagnent, dans les équipes, les collaborateurs de toutes générations qui ne sont pas à l'aise avec les outils et fonctionnalités informatiques. Des contrats de génération sont l'occasion d'un réel transfert de compétences entre les seniors et les juniors.*

Dans le pôle d'activité de conseil en performance industrielle, la diversité des origines n'a pas été un problème et a même stimulé la créativité de l'équipe : une cheffe de projet a mené plusieurs dossiers complexes avec

Une aide extérieure éventuelle peut permettre de convertir la culture de la différence en culture de la diversité

un collègue français de parents vietnamiens ayant fait ses études en France. Et un collègue mexicain a apporté la spontanéité, le pragmatisme, sa facilité au dialogue. Tout cela a contribué à une bonne entente dans l'équipe et à la réussite du projet chez les clients."

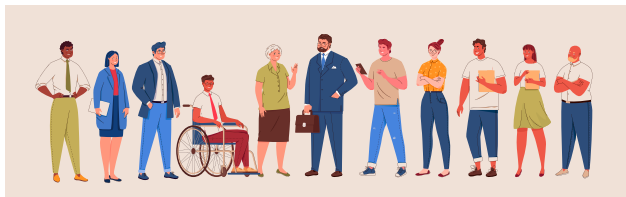
Vivre la diversité suppose de réfléchir, d'anticiper et de s'organiser ?

La diversité est dans l'entreprise et peut être vécue comme un phénomène subi. L'accueil et le management des personnes vis-à-vis de la diversité se font, souvent, sans réelle politique ni réflexion de la part de la direction de l'entreprise. Dans ce cas, l'initiative est laissée aux managers de proximité qui improvisent selon leurs personnalités. Les résultats sont variés, mais les personnes "diverses" peuvent ne pas se sentir accueillies, intégrées.

Une aide extérieure éventuelle (psychologue,...) peut permettre de convertir la culture de la différence en culture de la diversité, et d'acquérir une méthode d'accueil de nouvelles diversités; ainsi, un jeune philosophe, en sortie de Normale Sup, est missionné au sein d'un club d'entreprises pour inciter les chefs d'entreprise à raisonner autrement et à construire de façon partagée une réelle politique de diversité.

Pour une direction d'entreprise, il est essentiel de poser, de la façon la plus objective possible, les données en termes de diversité, comme le nombre et l'affectation des personnes "diverses" actuellement dans l'entreprise, les ressentis exprimés par les managers d'équipe, les bonnes pratiques là "où cela marche dans les équipes".

Il n'est pas forcément nécessaire de mettre en œuvre des actions de grande envergure. Ce peut être plus d'écoute, se donner davantage la possibilité de



L'accueil et l'intégration de personnes "diverses" nécessitent des qualités indispensables de tolérance et de patience.

jouer sur les capacités, les envies, les talents de chacun, là où il est affecté.

Une politique de la diversité en entreprise nécessite également un réel engagement de la direction à traiter ses employés, d'un point de vue rémunération, de façon homogène et cohérente, à donner ses chances à chacun.

Cela nécessite aussi de faire adhérer à cette politique et d'accompagner, de façon personnalisée, les managers de proximité et de terrain; ce qui permet de fluidifier les relations hiérarchie/salariés, de fournir les outils d'une communication juste et appropriée sans stigmatiser les différences.

Il est également important de renouveler cette démarche, de ne pas considérer les choses comme acquises, compte tenu d'une part des turnovers, d'autre part des origines et évolutions des profils, parfois atypiques, des personnes recrutées.

L'accueil et l'intégration de personnes "diverses" nécessitent des qualités indispensables de tolérance et de patience pour les personnes en situation d'accueillant (senior, responsable hiérarchique, voisin numérique,...). L'effort d'adaptation de ceux qui sont accueillis et qui pourraient se sentir différents sera d'autant moins nécessaire qu'ils ont vécu dans des milieux où les différences ont été gommées, où l'on se comporte de la même façon avec tous. ▲

Dominique Peigné