

## La mise en oeuvre d'une démarche diversité en PME – Quelques enseignements d'un centre d'appel spécialisé

Christine Naschberger et Sana Guerfel-Henda

Volume 17, numéro hors-série, 2013

Management et Diversité : lignes de tension et perspectives

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1015815ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1015815ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Naschberger, C. & Guerfel-Henda, S. (2013). La mise en oeuvre d'une démarche diversité en PME – Quelques enseignements d'un centre d'appel spécialisé. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 98–112. <https://doi.org/10.7202/1015815ar>

Résumé de l'article

Dans cette publication nous souhaitons aborder la question de la diversité sous l'angle d'une petite et moyenne entreprise (PME). Il est souvent évoqué que les démarches diversité dans des PME sont différentes de celles des grandes entreprises. L'objectif de cet article est tout d'abord de montrer que les PME s'engagent également et que leurs approches ne sont pas aussi éloignées de celles des grands groupes. D'un point de vue théorique, nous souhaitons démontrer à travers une étude empirique, que l'intégration de la diversité peut emmener les entreprises de petite et moyenne taille d'une approche traditionnelle en ressources humaines (RH) vers une approche renouvelée dite stratégique.

---

# La mise en œuvre d'une démarche diversité en PME – Quelques enseignements d'un centre d'appel spécialisé



CHRISTINE NASCHBERGER  
Audencia PRES LUNAM

SANA GUERFEL-HENDA  
France Business School campus Amiens

---

## RÉSUMÉ

Dans cette publication nous souhaitons aborder la question de la diversité sous l'angle d'une petite et moyenne entreprise (PME). Il est souvent évoqué que les démarches diversité dans des PME sont différentes de celles des grandes entreprises. L'objectif de cet article est tout d'abord de montrer que les PME s'engagent également et que leurs approches ne sont pas aussi éloignées de celles des grands groupes. D'un point de vue théorique, nous souhaitons démontrer à travers une étude empirique, que l'intégration de la diversité peut emmener les entreprises de petite et moyenne taille d'une approche traditionnelle en ressources humaines (RH) vers une approche renouvelée dite stratégique.

Mots clés : gestion de la diversité, petite et moyenne entreprise (PME), responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

## ABSTRACT

In this publication the authors would like to address the issue of diversity management in a small and medium-sized enterprise (SME). It is often stated the diversity initiatives of SMEs are different from large companies. The aim of this publication is first to show that SME are also implementing diversity initiatives and second that these approaches are not so different from those of larger organizations. From a theoretical viewpoint, the authors want to demonstrate with the help of an empirical study conducted in an SME with 284 employees that the implementation of diversity management can bring new perspectives to way human resources are managed : transforming a more traditional approach into a more strategic approach.

Keywords: Diversity Management, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs); Corporate Social Responsibility (CSR)

## RESUMEN

En esta publicación queremos abordar el tema de la diversidad enfocado a las pequeñas y medianas empresas (PYME). A menudo se habla de que las iniciativas de diversidad en las PYME son diferentes a las de las grandes empresas. El objetivo de este trabajo es en primer lugar, mostrar que las pymes también están comprometidas y que sus planteamientos no son tan diferentes de los grupos más grandes. Desde un punto de vista teórico, queremos demostrar a través de un estudio empírico, que la integración de la diversidad puede llevar a las empresas pequeñas y medianas, de un enfoque tradicional de los recursos humanos (HR) a uno renovado, estratégico.

Palabras claves: gestión de la diversidad, las pequeñas y medianas empresas (PYME), la responsabilidad social empresarial (RSE)

---

## Introduction : de la gestion des RH en PME ...

La gestion des ressources humaines (GRH) permet de constituer et de développer un potentiel humain; c'est-à-dire un capital capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise (Mahé de Boislandelle, 1998). L'objectif est de mobiliser les talents pour « résoudre les problèmes, exploiter les opportunités, parer les menaces externes pour parvenir à une rentabilité adéquate » (Candau, 1983).

Dans ce sens, l'objectif de la GRH est d'attirer les meilleurs candidats qualifiés afin d'adapter l'offre de travail au profit des salariés et de les fidéliser tout en tenant compte de leurs attentes et de leurs besoins. Le fait de disposer d'une main-d'œuvre diversifiée comporte plusieurs avantages pour les entreprises comme par exemple avoir une image positive auprès des clients ce qui amène des retombées positives pour leurs affaires (Shoobridge, 2006).

Certains auteurs évoquent la gestion de la diversité et plus particulièrement « *le business case* » – comme un concept qui permet d'accroître la performance économique de l'entreprise (Bender, 2004, Garner-Moyer, 2006, Laufer, 2005). Selon Cornet et Warland (2008), le « *business case* »

du management de la diversité repose sur l'idée qu'un personnel diversifié améliore la performance globale de l'entreprise et répond à un équilibre fragile entre des logiques d'action sociales et économiques.

La plupart des petites et moyennes entreprises (PME), souvent éloignées de ces préoccupations ressources humaines (RH), sont souvent sceptiques quant aux performances attendues. Selon l'INSEE, 93,1 % des entreprises françaises comptent moins de 10 salariés. Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 2/3 des emplois en France (OSEO, 2007). Les PME emploient environ 10 millions de personnes et 55 % des personnes actives du secteur privé travaillent dans les PME (OSEO, 2007). Ces statistiques montrent l'importance des PME dans le tissu économique.

Selon Julien (2005), la PME n'est plus perçue comme la « miniature » de la grande entreprise et présente des caractéristiques qui lui sont propres. Dans ce sens la PME ne sera plus considérée comme une « grande entreprise miniature » mais comme une unité à part entière (Gueguen, Peyroux et Torres, 2007). « La diversité permet dans ce cas une assurance de compétitivité pour les PME en trouvant

toute sa légitimité avec un besoin de proximité avec des clients diversifiés» selon Peretti (2006). Certains chefs d'entreprises de PME mettent l'accent sur l'effet de la taille ce qui implique pour eux un manque de moyens par rapport aux grands groupes.

D'après Parlier (2006a et b) une PME est une structure :

- regroupant au moins 10 personnes jusqu'à un maximum de 250, selon le Journal des communautés européennes ((3 avril 2006), ou de 500, selon l'INSEE;
- indépendante juridiquement, ce qui permet de la différencier de la petite et moyenne organisation (PMO);

Nous avons retenu comme PME dans le cadre de la présente recherche, les entreprises employant moins de cinq cents personnes, donc les PME de petite et moyenne taille. Comme l'indique Bachelard (2003), la plupart des chercheurs (dont Ducheneaut, 1996) travaillant sur cet objet utilisent également ce critère quantitatif, notamment l'effectif.

Les RH jouent un rôle central dans le développement de l'entreprise (Louart et Villette, 2010), même si elles n'occupent pas dans l'esprit des dirigeants une place prépondérante (Mahé de Boislandelle, 1998). Pris par la gestion quotidienne, les patrons des PME n'accordent pas suffisamment d'attention à la gestion de leur personnel. Leurs objectifs sont la performance de l'entreprise et sa pérennité.

D'après Amboise et Garand (1995), la fonction RH dans les PME connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH,
- limites des ressources financières, matérielles et humaines,
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH,
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation,
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant,
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques.

Mahé de Boislandelle (1998) souligne les déterminants d'un système de gestion des ressources humaines qui se basent sur les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise, les caractéristiques personnelles du dirigeant et les caractéristiques organisationnelles. Selon cet auteur, la vision du dirigeant dans les PME est importante pour définir le système qui va conduire à «la nature des pratiques et le degré d'ouverture aux méthodologies novatrices en matière de gestion des ressources humaines». Généralement les pratiques de gestion des ressources humaines en PME se limitent souvent à l'administration du personnel (Julien et Marchesnay, 1988, Mahé de Boislandelle, 1998, Bernon et

al. 2006). Selon Guérin et Wils (1992, 2003), il existe plusieurs modèles en RH. Si les politiques RH se concentrent uniquement sur la gestion administrative, on parle d'un modèle traditionnel. Ce modèle peut évoluer d'un modèle opérationnel vers un modèle renouvelé. Ce dernier est surtout caractérisé par l'aspect stratégique des activités RH. En PME, les politiques de gestion des ressources humaines, si elles existent, sont peu développées et très peu formalisées. Le manque de temps est souvent une des raisons mises en avant par les dirigeants (Rymeko, 2007).

L'objectif de ce papier est tout d'abord de montrer que même les PME peuvent s'engager dans des démarches diversité et leurs approches ne sont pas aussi éloignées de celles des grands groupes. Nous mettons en effet l'accent sur les actions mises en place dans le cadre d'une PME. Ensuite, nous essayons de mieux comprendre les freins à la gestion de la diversité dans les petites structures.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement d'une PME on ne peut s'affranchir de s'interroger sur son patron : son parcours, ses motivations, ses orientations, son système de pensée, ses comportements, sa relation avec les autres, etc. (Parlier, 2006b, Bachelard, 2003). Plusieurs travaux portent sur son influence en matière de politiques RH (Naschberger, 2002). Nous souhaitons également savoir de quelle manière une politique diversité peut faire évoluer les politiques RH en passant d'un modèle traditionnel vers un modèle intégrant une dimension stratégique.

La première partie de ce papier présente la revue de littérature et le cadre théorique sur la gestion de la diversité en PME, la deuxième partie met l'accent sur la méthodologie de notre étude empirique et la troisième partie sur l'analyse du cas et des résultats.

#### ..... à la gestion de la diversité en PME

La gestion de la diversité est généralement consacrée aux grandes entreprises (Peretti, 2006, Sabeg et Charlotin 2006, Barth et Falcoz, 2007) négligeant la majorité des acteurs économiques, à savoir les PME. C'est en prenant en compte l'ensemble de ces éléments que nous allons nous intéresser à la gestion de la diversité et son rôle dans les PME. On peut penser que les PME sont moins sensibles aux questions de la diversité.

Les autorités politiques et administratives sensibilisent et incitent les PME à être acteur de la diversité en entreprise. L'Europe a par exemple publié un guide de la promotion de la diversité dans les PME (Strazzeri, 2007). En France, le Défenseur des droits qui a succédé à la HALDE (La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité), une autorité administrative indépendante créée par la loi du 30 décembre 2004, a principalement deux missions : le traitement des cas de discrimination (directe ou indirecte) et la promotion des actions de l'égalité des chances. Elle est à l'origine de nombreux guides de bonnes pratiques tels que

«le guide de la prévention des discriminations dans l'emploi/PME» (2007) qui définit 5 étapes principales dans la mise en place d'une politique de diversité en entreprise :

- S'engager en tant que dirigeant,
- Responsabiliser le management et les responsables des ressources humaines,
- Réaliser un état des lieux (un audit quantitatif de la typologie des salariés, un audit qualitatif des processus dont ceux de la gestion du personnel et un auto-testing) (voir aussi Peretti et Saït, 2006),
- Sensibiliser et former le personnel,
- Faire connaître son engagement au sein de l'entreprise et des partenaires (par la communication ou dans le cadre d'une action commune avec d'autres entreprises).

Nous pouvons constater que ces 5 étapes sont aussi spécifiques pour les PME que pour les grands groupes.

Il existe très peu d'études sur le lien entre le phénomène de la discrimination et la taille de l'entreprise. Les résultats du Baromètre Adia (2006) présentent notamment la relation entre discrimination et taille de l'entreprise. Notamment dans les très petites entreprises (< 20 salariés), les discriminations ne sont pas dans l'ensemble les plus fortes. C'est dans les PME de 20 à 200 salariés que le niveau de discrimination moyen est le plus élevé. La discrimination en raison de l'origine maghrébine est très forte. Dans les plus grandes entreprises (> 200 salariés), les discriminations en fonction de l'âge sont très importantes (Guerfel-Henda, Peretti, 2009). Dans l'ensemble, hormis pour l'âge, les discriminations sont nettement moindres dans les entreprises de plus de 200 salariés.

#### LES MOTEURS À LA DIVERSITÉ DANS LES PME

Il existe très peu d'études sur les facteurs qui favorisent l'intégration d'une démarche diversité en PME. De nombreuses PME ont déjà mis en place des actions pour encourager la diversité en entreprise. Les exemples suivants montrent que ce n'est ni la taille réduite de l'entreprise, ni les faibles moyens mis à disposition qui empêchent de mettre en place une démarche diversité. Les PME pratiquent la diversité bien souvent sans le savoir car elles sont proches de leur bassin d'emploi (Cocuelle, 2007). Les relations de proximité leur donnent une meilleure connaissance de la réalité du terrain. Elles travaillent souvent étroitement avec divers acteurs de leur territoire comme les missions locales, les agences Pôle Emploi, les sociétés d'emploi et de recrutement, les cabinets conseils RH, etc.

L'enjeu de la gestion de la diversité pour les PME est double : une prise de conscience des apports de la diversité et une professionnalisation des pratiques de la diversité. La gestion de la diversité est une approche managériale qui a ses origines dans les convictions du dirigeant de

l'entreprise. La diversité doit faire partie des valeurs du dirigeant. Ensuite, la diversité peut être partagée en entreprise et s'insérer dans ses valeurs et sa culture. Le dirigeant d'une PME peut se renseigner sur les outils de la gestion de la diversité. Nous citons comme exemple la charte de la diversité pour les PME, les labels «Diversité» et «Egalité», le CV anonyme, la méthode des habilités, la signature des conventions ou des accords, etc. Il est important de choisir un outil qui correspond au contexte et aux spécificités de l'entreprise, c'est-à-dire de contextualiser l'outil et l'approche diversité dans une PME.

Des process RH sont touchés, notamment la formation ou la mobilité des salariés et il ne faut pas oublier que la diversité n'est pas seulement une affaire de recrutement. Nous pouvons également constater que les réseaux professionnels comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) jouent un rôle important dans la sensibilisation et la formation des dirigeants des PME. À travers ce réseau, les dirigeants peuvent mieux connaître les outils et les bonnes pratiques développées par leurs homologues qui se sont déjà engagées dans des actions en faveur de la diversité.

D'après le CJD, la gestion de la diversité en PME nécessiterait une démarche structurée car c'est un changement important que les différents acteurs de l'entreprise doivent intégrer. Pour implémenter une politique sur la diversité, nos réflexions nous amènent sur quelques étapes clés à respecter :

- Intégration de la démarche dans un projet d'entreprise avec des objectifs précis et chiffrés (la démarche générale comprend une réflexion en amont, un diagnostic de la situation, l'élaboration et le lancement du projet, le déploiement et l'évaluation du projet)
- Soutien du projet par une volonté forte du dirigeant
- Préparation de l'entreprise et ses salariés à cette démarche
- Combat des idées reçues et des fausses images (actions de sensibilisation et de formation)
- Centrage de la sélection des candidats sur la compétence sans faire de compromis sur ce point
- Faire de la diversité un thème du dialogue social

Pour savoir si cette approche est adaptée aux spécificités des PME, nous devons le vérifier sur le terrain.

#### LES FREINS À LA DIVERSITÉ DANS LES PME

Souvent dans les petites structures, le rôle du DRH est généralement substitué par celui du PDG qui n'a pas forcément des compétences nécessaires dans ce domaine. Selon Berger-Douce (2009) les PME sont confrontées à des difficultés sur le plan RH en matière de compétences, de recrutement (Deshpande et Damodar, 1994), de gestion des absences, de turnover (Carmelle et Rousseau, 1990),

de recours à la formation (Paradas, 1998), de ressources financières dédiées, de manque d'expertise (Vilette, 2008), d'inadéquation des démarches (D'Amboise et Garand, 1995) et d'information sur le plan juridique. En effet, le degré de formalisation des politiques RH dans les PME est moins élevé que dans les grands groupes.

Concernant la gestion de la diversité, les PME sont également confrontées à plusieurs obstacles. Contrairement aux grandes entreprises, les PME sont moins rapides à communiquer sur les actions de diversité qui valorisent l'image et la notoriété des entreprises (Cocuelle, 2007). Elles déclarent souvent qu'elles ont des moyens insuffisants pour mettre en place des indicateurs de gestion nécessaires à la compréhension des effets positifs de la diversité sur le fonctionnement de l'entreprise. La gestion de la diversité est parfois considérée comme une pratique réservée aux grandes entreprises qui ont le temps et les moyens de s'en occuper.

La plupart des travaux de recherche montrent que la réflexion et les pratiques en gestion de la diversité sont plus développées dans les grandes entreprises que dans les PME. Ainsi les PME disposent de peu de pratiques structurées de gestion de la diversité. On note plutôt une gestion réactive et non pro-active, c'est-à-dire des réactions au cas par cas, sans anticipation. En effet la démarche diversité peut être freinée par la méconnaissance des lois et des aspects juridiques ainsi que les enjeux de la diversité (Naschberger, 2008). La démarche étant considérée risquée puisque les patrons ont du mal à estimer les coûts et les bénéfices de celle-ci. Les réticences internes au sein des PME sont un autre frein dans la mise en œuvre d'une démarche diversité (Naschberger,

2008). Dans le même registre, on peut citer les résistances culturelles. D'autres obstacles sont le manque d'impulsions et d'engagements des directions d'entreprises aggravé par un contexte économique défavorable (Naschberger, 2008). Nous pouvons parfois constater que dans une période de crise, les priorités des patrons changent.

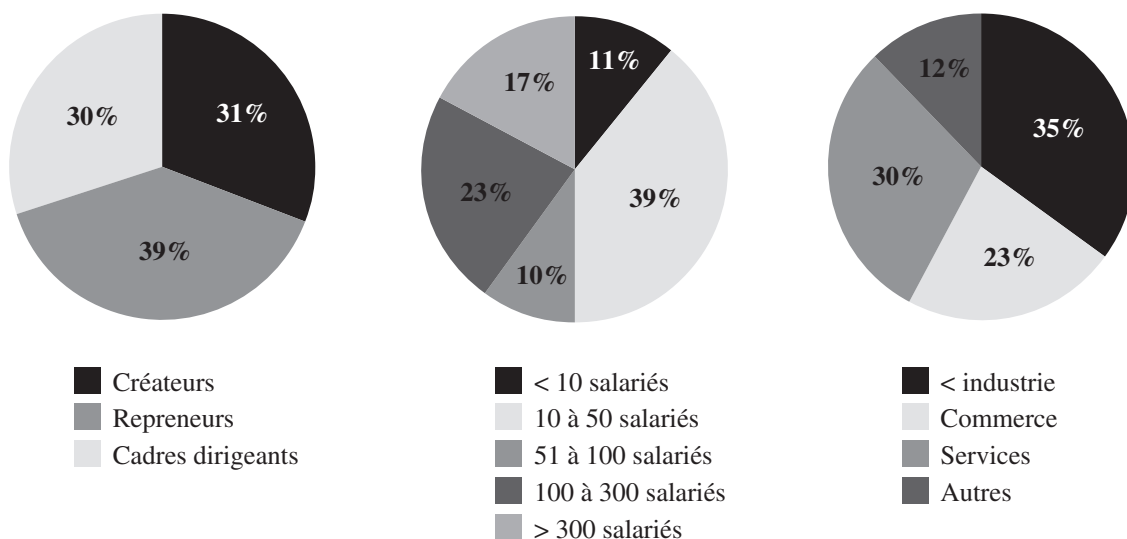
Dans ce sens le rôle du manager RH et du manager de proximité est primordial puisque la diversité ne peut être bénéfique que si elle est bien gérée, et que l'attitude et le comportement du manager va influencer la réussite ou l'échec d'une telle démarche (Guerfel-Henda, Naschberger 2010). Selon Hellriegel et al. (2004) c'est au manager de comprendre le comportement de ses employés. Il doit aussi leur communiquer des informations importantes en lien avec la stratégie de l'entreprise. Mais dans certains cas, la gestion de la diversité est prise par la direction mais elle n'informe ses salariés très peu ou seulement que vers la fin de la mise en place de la démarche.

### La méthodologie de notre recherche empirique

Une étude de la démarche diversité a été réalisée à l'initiative d'un groupe de travail réunissant trois acteurs régionaux notamment des membres du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) et la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail), et des enseignants-chercheurs d'une école de management. L'objectif de ce groupe est de travailler sur l'évaluation et l'amélioration des pratiques de management de la diversité au sein des entreprises dont le dirigeant est un membre du CJD (Krohmer, Naschberger, Sobczak, 2010). En 2009, au total, six entreprises se sont

FIGURE 1

### Le CJD et la taille de l'entreprise





portées volontaires soit pour intégrer une démarche diversité soit pour faire une enquête de la diversité. L'une d'entre elles est IMA Technologies. Notre choix porte sur cette entreprise car elle s'est déjà engagée dans une démarche diversité et nous souhaitons mieux comprendre les raisons de son engagement et la manière dont la diversité est perçue par les différents acteurs. Nous aimerions également savoir comment la diversité pourra avoir une influence sur le développement des pratiques RH plus stratégique. Nous pensons également que le fait que le dirigeant de cette PME fasse partie du réseau du CJD pourrait avoir un effet positif en ce qui concerne l'engagement de l'entreprise pour la diversité. En 2011, 3.000 jeunes dirigeants d'entreprise sont membre du CJD et ils sont répartis dans un réseau d'une centaine associations locales.

Comme le montre la figure 1, 50% des adhérents du

#### Encadré 1 :

##### L'historique et les convictions du CJD

Depuis 1938, le CJD défend l'idée qu'il faut «réhabiliter la fonction patronale» et mettre «l'économie au service de l'homme». L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles et d'accompagner dans sa mission tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise. Dans ce cas, le CJD n'a pas pour objectif que de défendre les intérêts d'une catégorie. Devenir membre du CJD, c'est avant tout rompre son isolement et partager avec d'autres jeunes dirigeants des préoccupations semblables. C'est aussi pouvoir échanger en toute confidentialité, s'enrichir du regard des autres et profiter de toute la richesse d'un réseau convivial. Etre au CJD, c'est donc engager une dynamique pour améliorer sa performance et celle de son entreprise.

CJD dirigent une PME de moins de 50 salariés.

Pour convaincre les entreprises de s'engager dans une démarche diversité, le réseau professionnel propose l'argumentaire suivant (septembre 2005) :

D'après le CJD, il s'agit de convertir un fait social et une obligation juridique dans un langage d'efficacité et d'opportunité économique et de valoriser le principal actif incorporel de l'entreprise : «*le Capital Humain*».

La phase de l'étude s'est déroulée entre janvier et juin 2009. La première étape a eu comme objectif de cerner les attentes du dirigeant. Pour atteindre cet objectif, la recherche a comporté deux phases : une phase d'analyse quantitative qui consistait à faire remplir un questionnaire «Diagnostic Diversité» par la direction de l'entreprise et une phase plus qualitative de rencontres et interviews de la direction générale et la direction des ressources humaines. La deuxième étape était elle-même composée de deux phases, sur le même modèle : la première, quantitative, a été l'envoi d'un questionnaire à tous les salariés (c'est-à-dire aux 284 collaborateurs) et la phase qualitative a été

#### Encadré 2 :

##### Argumentaire pour la gestion de la diversité « Osons expérimenter la diversité dans nos entreprises »

La diversité : c'est quoi ?

Définition pour l'entreprise du management de la diversité (IMS – Entreprendre pour la Cité) : «*Gérer la Diversité c'est réfléchir à la manière d'optimiser les potentiels multiples au sein de l'entreprise. C'est le regroupement de toutes les différences et l'acceptation de la diversité qui nous entoure et qu'il faut apprendre à manager. Cela ne signifie pas uniquement gérer la cohabitation des différences*».

La diversité, pourquoi ?

- Prévenir la pénurie de main d'œuvre : départs massifs en retraite d'ici 5 ans, et difficulté de trouver de nouveaux travailleurs,
- Attirer de nouveaux talents, garder, faire évoluer les salariés en privilégiant la compétence,
- Respecter la législation anti-discrimination, contribuer au maintien du système social (maladie, retraites, etc.),
- Accroître la performance de l'entreprise : qualité de services, baisse de l'absentéisme, opportunités commerciales, appréhension de la mondialisation, etc.
- Diversifier la culture d'entreprise, les motivations, la dynamique, l'ambiance, les attentes, la créativité, etc. et ainsi favoriser l'innovation.

constituée d'entretiens avec des salariés volontaires. Ainsi, 103 questionnaires ont pu être récoltés – soit un taux de réponse de 36% – et 14 entretiens ont été réalisés avec des salariés. Tableau 1 résume la méthodologie de la recherche.

Avant de lancer la phase des entretiens, la responsable RH de IMA Technologies a consulté le comité d'entreprise (CE). Parallèlement, un groupe projet de sept salariés a été constitué pour accompagner les réflexions menées sur la diversité.

TABLEAU 1

#### La méthodologie

| Phase   | Personnes interrogées  |
|---|------------------------|
| Diagnostic Diversité (Questionnaire et entretien) | Dirigeant, Fonction RH |
| Enquête quantitative                              | 103 salariés (sur 284) |
| Enquête qualitative                               | 14 salariés            |

## L'analyse du cas de la PME et la présentation des résultats

La troisième partie de ce papier présente la société, ses pratiques de la diversité et l'analyse des résultats.

IMA Technologies est une filiale du groupe IMA (groupe d'assurances) créée en 1999 et spécialisée dans l'externalisation des processus métiers. IMA Technologies appartient au Groupe Inter Mutuelles Assistance qui est le leader européen de l'assistance aux personnes et aux biens. Le Groupe Inter Mutuelles Assistance a traité en 2007, 14 millions d'appels et a réalisé avec 2300 collaborateurs un chiffre d'affaires de 424 millions d'appels. Le domaine d'expertise d'IMA est d'accompagner un client dans un projet d'externalisation vers le développement d'un centre téléphonique. Le centre d'expertise d'IMA est la mise en œuvre de l'externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing). C'est un centre d'appel spécialisé dans différents domaines : centre d'assistance technique automobile; assistance informatique et technique; information juridique et vie pratique; gestion de la relation client, solutions télé-relationnelles pour le e-commerce. IMA Technologies s'impose sur le marché avec un chiffre d'affaires de 16,5 millions (en 2011), 284 collaborateurs et quatre implantations en France. IMA Technologies est une entreprise jeune et en pleine croissance (en 2012, l'entreprise compte 370 collaborateurs). La moyenne d'âge des salariés est de 31 ans et le turnover s'élève à 15 %.

Concernant les métiers des plateformes d'appel, la diversité des profils de compétences que recrute IMA Technologies est très forte : des compétences juridiques aux compétences purement techniques. L'activité d'IMA Technologies induit un éventail très large de qualifications au sein de la même structure. Ce fait induit des qualifications hétérogènes des collaborateurs : la plupart des salariés possèdent un niveau bac ou bac +2 (BTS maintenance / vente automobile) ou encore une petite partie bac +5 (plateforme juridique).

Selon la RRH, «IMA a mis en place une politique RH ambitieuse et moderne» et les actions mises en place dans le cadre de la diversité s'inscrivent dans cette logique globale. Ces observations nous permettent de constater qu'entre autres la diversité a contribué à faire évoluer le modèle administratif vers le modèle renouvelé. Notamment dans le cadre de la performance globale plusieurs actions ont été mises en place par l'entreprise. Ces actions englobent l'environnement, le développement des compétences et des potentiels, la convivialité et lien social, le management, la gouvernance, les conditions matérielles et des services répondant aux enjeux sociétaux. Voici quelques exemples : expositions de peintures, distributeurs d'eau, atelier sophrologie, salle de pause avec téléphone/journaux/

accès à l'internet, baby-foot ou une salle de sport avec une proposition des conseils sportifs par un coach professionnel. Dans le cadre du développement durable un système de co-voiturage était mis en place. Dans le cadre de la responsabilité sociale IMA s'est engagé dans une démarche diversité. Depuis plusieurs années, IMA Technologies travaille sur l'insertion des personnes en situation de handicap et elle a pu décrocher le prix «Trophées de l'insertion» en 2006. IMA a mis en place plusieurs partenariats avec les acteurs clés du réseau de l'insertion des personnes handicapées, comme par exemple un partenariat avec un institut pour les adultes connaissant une déficience visuelle grave. Un autre exemple de l'engagement d'IMA représente la collaboration avec l'association Handisup pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes lycéens ou des étudiants. D'autres actions concernent la promotion de «l'égalité des chances» en participant à l'initiative «Job Academy»<sup>1</sup> et en travaillant avec la «Maison de l'insertion». IMA a parrainé la 11<sup>e</sup> promotion de la Job Academy avec le réseau FACE et Manpower pour l'insertion des jeunes dans le monde du travail. D'autres partenariats concernent les filières de formation initiale aux métiers d'IMA comme des lycées professionnels ou des facultés de droit. L'égalité professionnelle entre hommes et femmes est également une préoccupation de la direction des ressources humaines (DRH) qui fait attention à la promotion des femmes cadres et dans ce sens l'entreprise veille à garantir une équité des rémunérations entre les hommes et les femmes. Quelques mesures pour un meilleur équilibre vie professionnelle – personnelle ont été prises, par exemple la mise en place d'une conciergerie pour les salariés. Selon la DRH, tous les postes vacants sont ouverts à tous les profils et les personnes impliquées dans le processus de recrutement étaient formées pour garantir «l'égalité de traitement» et le principe de la non-discrimination. Ce dernier point confirme comme décrit dans la première partie que la sensibilisation et la formation de la fonction RH et du management de proximité sont des étapes importantes dans la gestion de la diversité.

### LA DIVERSITÉ : PERCEPTION DU DIRIGEANT ET DES SALARIÉS

Selon le dirigeant de notre entreprise étudiée, «la diversité apporte au sein des équipes beaucoup de richesse et donc de performance puisqu'elle permet de diversifier les profils donc les approches, les idées et les compétences.» D'après le dirigeant, la diversité a un intérêt pour toutes les parties prenantes comme les salariés, les clients ou les fournisseurs – ainsi pour la performance et l'image de l'entreprise. Il nous fait part de sa vision «d'une image de l'entreprise ouverte et non discriminante». Nous pouvons observer que l'entreprise intègre la notion de la diversité au plus haut niveau de sa gestion stratégique. Ces éléments peuvent conduire le passage d'un modèle RH traditionnel vers le

1. «Job Academy» est un programme financé par Manpower, en faveur des candidats qualifiés résidants en ZUS (plus d'info sur <http://www.fondationmanpower.fr/action/job-academy>)

2. <http://maisondelinsertion.com/>

modèle renouvelé. En tant que membre du CJD, le PDG s'inscrit dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui comprend la promotion de la diversité et cet engagement se traduit dans son entreprise par des recommandations à l'encadrement et par l'implication des partenaires sociaux. Selon plusieurs études, l'implication de la direction de l'entreprise en matière de diversité est importante pour la réussite du projet. Le PDG confirme également que l'adhésion au CJD lui a permis *« toujours d'expérimenter. Grâce au CJD, j'expérimente et je passe de la théorie à la pratique. Ces réflexes sont indispensables pour le métier du dirigeant. Surtout dans mon contexte d'une entreprise en pleine croissance. Il faut inventer et être créatif quotidiennement. »*

Les facteurs 'âge' et formation pourraient avoir une influence sur l'engagement d'un PDG dans la promotion de la diversité. D'après Berger-Douce (2010), l'âge du dirigeant a une influence concernant la mise en œuvre de la diversité en entreprise : « les hommes jeunes seraient plus enclins à intégrer de la diversité » (voir aussi Gudmunson et Hartenian, 2000). Dans notre cas, il s'agit d'un « jeune » PDG de 49 ans avec une formation initiale en gestion d'entreprise et ce PDG remet régulièrement ses connaissances à jour en participant aux séances de formation continue. L'âge du dirigeant, sa formation et le fait que ce PDG fasse partie d'un réseau comme le CJD peuvent être considérés comme moteurs à la gestion de la diversité dans les PME.

Nous avons également interrogé les salariés sur ce que représente la diversité pour eux. Les résultats de l'enquête quantitative ressortent les idées suivantes : la diversité représente *« une responsabilité de l'entreprise », « une opportunité à saisir par l'entreprise »* et *« une source d'enrichissement personnelle »*. Cette enquête a également montré que les salariés mettent derrière le terme « diversité en entreprise », par ordre décroissant : 1) origine ethnique; 2) personnes en situation de handicap; 3) seniors; 4) égalité hommes-femmes; 5) niveau d'étude et 6) orientation sexuelle.

Selon les salariés d'IMA Technologies qui ont participé à l'enquête qualitative, la diversité, *« c'est la représentativité de la société, le divers à tous les niveaux, l'équité de traitement, la valorisation des compétences »* :

- La diversité des *« âges, des origines, des idées, des couleurs, le genre, le handicap, la culture, la façon d'être »*,
- *« Faire en sorte que toutes les couches de la population soient représentées dans l'entreprise »*,
- *« Valoriser les compétences des gens » (au lieu de les limiter à des catégories de personnes et horizons),*
- *« Un engagement à ne pas faire de ségrégation, une politique salariale équitable, mettre en avant les possibilités d'évolution quels que soient le niveau d'étude, l'emploi exercé et le poste d'origine »*,

- Elle relève de *« la conscience morale de l'entreprise »*, elle est *« très importante pour moi »*.

Certains vont même jusqu'à dire que *« la diversité est justement de ne pas classer des gens dans des catégories. »* L'idée que *« tout doit paraître naturel »* est évoquée, *« on ne doit plus se poser la question de la différence »*. En ce qui concerne le côté « naturel » de la diversité, on pourra s'interroger si les salariés ne confondent pas ici le climat social et la gestion de la diversité en entreprise.

Quelques salariés se disent étonnés de la présence de certaines catégories dans notre guide d'entretien. L'orientation sexuelle est la plus souvent citée, selon certains salariés elle n'a pas sa place car elle relève de la vie intime des personnes. La présence des seniors et du niveau d'étude en a étonné quelques-uns.

#### LES EFFETS POSITIFS DE LA DIVERSITÉ

Selon les entretiens qualitatifs, la gestion de la diversité **au sein de la société**, consiste à participer à la politique d'intégration du pays : l'entreprise fait partie des institutions représentatives et en tant que leader d'opinion, elle doit montrer l'exemple. **Au sein de l'entreprise**, la gestion de la diversité permet :

- Un enrichissement des salariés :
  - C'est un brassage et un *« enrichissement mutuel »* : du salarié à l'entreprise, de l'entreprise au salarié.
  - Un formateur interrogé a remarqué que la présence de personnes d'horizons divers *« enrichissait les discussions lors des formations »*.
  - Elle permet d'avoir une meilleure ambiance de travail, elle *« humanise »* l'entreprise.
  - Elle permet aux personnes différentes de se sentir *« décomplexées »*.
- De la performance pour l'entreprise :
  - C'est une *« richesse en termes d'approches »*.
  - *« Des idées neuves et des approches différentes du client »*.
  - C'est *« une source d'union et de force »*.
- Des économies :
  - *« Evite à l'entreprise de payer des taxes supplémentaires (les personnes en situation de handicap) »*.
  - *« Elle permet de se prémunir du risque de discrimination. »*
- Une meilleure image auprès des clients :
  - Elle donne *« bonne conscience à l'entreprise »* ainsi qu'une *« bonne image à l'extérieur »*.



### LES FREINS À LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

Le PDG a été interrogé sur les freins et la promotion de la diversité en entreprise. Les réponses sont basées sur la perception du chef d'entreprise et classées de 1 à 5 : 1 = pas important; 2 = peu important; 3 = moyennement important; 4 = important et 5 = très important.

D'après le PDG aucun frein n'est 'très important' car il n'a pas attribué la note 5. Comme le montre la figure 2, le PDG juge «le manque de diversité des candidatures» comme le frein le plus 'important' dans la mise en œuvre d'une démarche diversité au sein de son entreprise. Parmi les trois freins qu'il juge 'important' ou 'moyennement important', seulement un frein concerne les politiques RH notamment «le manque de candidatures». L'existence d'autres priorités et les résistances en interne/externe semble avoir peu d'importance selon la perception du PDG. Les résistances en interne/externe peuvent également être liées aux difficultés d'intégration. Par contre, les raisons souvent évoquées dans la littérature, comme la conjoncture économique, le désintérêt des instances représentatives du personnel (IRP) ou la complexité de la question semblent ne pas avoir d'importance' au sein de cette PME.

Pour mieux comprendre quels facteurs constituent des freins à la diversité dans une PME nous avons également interrogé les salariés avec une question ouverte. En la posant directement les salariés ont eu du mal à nommer des freins. D'après les salariés, la diversité peut poser problème dans certains cas, par exemple elle peut être «une source de conflit par exemple l'incompréhension liée à différents «backgrounds» et référentiels qui posent des problèmes de communication» ou elle peut «ne pas être rassurante au

début.» Ces effets négatifs ne sont pas forcément des freins à la diversité chez IMA Technologies.

Toutefois nous avons pu détecter quelques freins à la diversité dans les réponses suivantes. Certains salariés évoquent la fixation d'objectifs et la rédaction des actions à mener : «il faut que les salariés se sentent concernés, impliqués dans le processus». Quelques salariés craignent que la gestion de la diversité pourrait impliquer une fixation de quotas, d'objectifs chiffrés ou encore une discrimination positive. Ces craintes concernent la mise en place des quotas liés aux origines ethniques. Ces peurs exprimées par les salariés peuvent constituer des freins à la diversité.

### LES DIMENSIONS DE LA DIVERSITÉ

D'après l'enquête quantitative, les salariés sont à chaque fois plus de 70 % à penser qu'il y a **égalité de traitement** à tout point de vue. Néanmoins on constate que la catégorie des seniors et le niveau d'étude il y a le plus d'avis négatifs (23,4 % et 17,1 %). En ce qui est de la gestion des ressources humaines c'est dans le domaine de la gestion de carrière et de la rémunération que l'égalité de traitement est la plus contestée (20 % et 23,5 %).

Les résultats des interviews montrent qu'aucune inégalité de traitement n'a été constatée sauf pour compenser un handicap, ou «donner une chance» quand les compétences étaient présentes. Au contraire, une équipe RH est à la disposition des salariés pour gérer les carrières; une politique RH qui favorise la mobilité («parcours RH») et la possibilité pour tous d'avoir des responsabilités (par exemple, pour les seniors, pour les personnes d'origines diverses, ...).

FIGURE 2

### L'importance des freins à la diversité

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| La complexité de la question                       | X |   |   |   |   |
| L'existence d'autres priorités                     |   | X |   |   |   |
| <b>Le manque de diversité des candidatures</b>     |   |   |   | X |   |
| <b>Les réticences de la hiérarchie</b>             |   |   | X |   |   |
| Les réticences des salariés                        |   | X |   |   |   |
| Les réticences des clients                         |   | X |   |   |   |
| La conjoncture économique                          | X |   |   |   |   |
| Le désintérêt des représentants du personnel (IRP) | X |   |   |   |   |
| <b>Les difficultés d'intégration</b>               |   |   | X |   |   |

En ce qui concerne **l'égalité hommes-femmes** beaucoup d'interlocuteurs soulignent le nombre important de femmes managers. Eût égard aux **personnes en situation de handicap** : les salariés sont conscients des efforts faits par IMA pour pouvoir accueillir des travailleurs handicapés (TH). Les salariés ont parfois eux-mêmes intégré dans leurs réflexions les contraintes que peut rencontrer une personne handicapée au travail; par exemple, il est une fois arrivé qu'en prenant leur café, ils avaient remarqué que le sol était bombé et ont immédiatement pensé que cela poserait problème à la personne en fauteuil roulant.

La loi de 2005 impose aux entreprises de 20 salariés et plus un quota de 6% des personnes handicapées au sein de leurs effectifs. Les entreprises qui ne répondent pas à cette obligation d'emploi doivent payer une amende à l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées). Pour deux personnes interrogées, la principale motivation d'IMA d'agir par rapport aux personnes en situation de handicap serait « *d'éviter ainsi de payer une amende supplémentaire* ». D'après ces deux salariés, la contribution AGEFIPH est un bon moyen de faire agir cette PME en faveur des personnes en situation de handicap.

Les salariés voient la différence avec leurs précédentes expériences professionnelles où la diversité **des origines ethniques** était moins présente. Cela en rend même certains curieux : ainsi un salarié ayant constaté que 3 des 4 personnes dernièrement recrutées étaient d'origine étrangère s'est renseigné après d'eux sur la manière dont ils avaient été sélectionnés. Ces derniers l'ont assuré qu'ils avaient postulé de manière classique.

Les **seniors** que nous avons interviewés se sentaient très bien intégrés et nullement victime d'une quelconque discrimination. Beaucoup d'entre eux ne se sont pas posé la question de leur faible présence. Certains ne rendent pas IMA Technologies responsable car le type d'activité d'IMA Technologies n'attire pas les seniors. D'autres lui accordent une part de responsabilité car certains ressentent « *une volonté d'embaucher des jeunes* » et « *il y a un fort turnover des personnes profils plutôt seniors* ». Le fait d'embaucher plus de seniors est vu positivement. Ces profils sont appréciés « *car ils apportent leur expérience et leur recul dans un environnement constitué de jeunes.* »

Le **niveau d'étude** ne pose aucun problème entre les personnes d'un même plateau. Toutefois, quelques salariés évoquent une absence de mélange avec les personnes du plateau juridique due à l'emplacement de ce plateau qui se situe seul au dernier étage ce qui ne facilite pas les rencontres. Les juristes, contrairement aux autres professions, ne sont pas amenés à travailler sur d'autres plateaux. Certains salariés ont l'impression que les juristes ont tendance à « *snober* » les personnes des autres plateaux en raison de leur plus faible niveau d'étude. Les juristes interrogés nient toute attitude hautaine et sentiment de supériorité vis-à-vis de leurs collègues des autres plateaux. Une personne

nous a confié avoir déjà entendu des propos injurieux de la part des juristes, mais cela fait un certain temps et elle estime que la situation s'est améliorée depuis. En revanche, lors des réunions, ils réclament toujours des attentions et des avantages particuliers en raison de leur plus haut niveau d'étude.

En raison d'un surcroît d'activité sur un autre plateau, il a été demandé à des juristes volontaires de prêter main forte. Les juristes interrogés en gardent un bon souvenir et pensent que cet échange interplateaux peut s'avérer être une piste pour briser leur isolement.

## LES DOMAINES RH

**Les domaines RH** impliquent notamment le recrutement et l'intégration, la rémunération, la gestion de carrière et l'accès à la formation. En ce qui concerne **le recrutement**, les salariés sont unanimement convaincus qu'IMA Technologies ne pratique aucune discrimination. Une personne interrogée porte le nom de famille de son mari qui a une consonance étrangère. Lors de sa précédente recherche d'emploi elle avait préféré mettre son nom de jeune fille sur son CV de peur d'être discriminée. Aujourd'hui, si elle devait postuler de nouveau chez IMA Technologies, elle n'hésiterait pas à mettre le nom de son mari. Une autre personne ayant un niveau CAP travaillant sur un plateau a été recrutée pour un emploi de niveau BAC+2. IMA Technologies a selon lui pris en compte son expérience et ses compétences au lieu de se focaliser sur son diplôme.

Par rapport à **la rémunération** : contrairement à ce que révèle le questionnaire quantitatif, aucun salarié interrogé ne s'est plaint de différences non justifiées de salaire. Tous s'accordent à dire que les critères de rémunération sont connus de tous et dûment appliqués. Apparemment, on discute assez ouvertement rémunération entre collègues, notamment à propos de l'attribution des bonus. La différence des résultats peut s'expliquer par le fait que le questionnaire étant anonyme les salariés osent s'exprimer davantage. D'après certaines d'études, parler ouvertement des rémunérations demeure un tabou dans les entreprises françaises.

**La gestion de carrière** : d'après les salariés « *ce sont les compétences et la motivation qui priment* » - exemple d'un salarié franco-algérien qui est passé du plateau conseiller client à celui de juriste. Des parcours métiers ouverts aux plateaux Bac+2 permettent la mobilité interplateaux. Néanmoins certains salariés ont du mal à y répondre en raison du fort turnover et de leur manque d'ancienneté.

Concernant **l'accès à la formation continue**, les salariés sont très satisfaits des formations proposées. Ils évoquent l'existence de formations « *plateaux* » qui évitent toute discrimination.

Reste à mentionner que les salariés ont une grande confiance dans le service RH et semblent ne pas hésiter à

s'adresser à lui s'ils se sentent victimes d'une injustice. Ils évoquent aussi les nombreuses consultations préalables de l'avis des salariés de la part du service RH dans la mise en place d'un nouveau projet.

Selon l'enquête quantitative, 91 % des salariés confirment que l'entreprise est attentive à **l'ergonomie et l'aménagement des postes de travail**. 81 % disent qu'IMA Technologies permet un aménagement des horaires de travail. 98 % déclarent que les réunions ont lieu pendant les horaires habituels de travail et 80 % pensent que ces pratiques facilitent l'intégration des salariés ayant des charges de famille.

Ces résultats sont confirmés par l'enquête qualitative. De bonnes conditions de travail ont été soulignées par les salariés interviewés malgré un travail contraignant. Les salariés interrogés remarquent que l'entreprise se montre à l'écoute et sensible à leur bien-être : elle met en place des « *moyens qui ne sont pas anodins* » par exemple, une salle de pause, une conciergerie, l'ergonomie, le temps partiel, la flexibilité et l'aménagement des horaires grâce à un service planification, etc. qui permettent l'intégration de tous les salariés, une diminution du stress et **l'articulation vie professionnelle/vie privée**. Concernant l'aménagement des horaires, il existe une bonne entente entre collègues qui permet de facilement s'arranger en cas de contraintes, le manager validant sans problème ces changements d'horaires.

Lorsque l'on interroge les personnes sur **les services de proximité**, beaucoup pensent d'abord à la conciergerie, mais il leur faut un temps plus long de réflexion pour citer les restaurants par exemple. Le covoiturage semble être important pour beaucoup de personnes et ils sont reconnaissants pour l'aménagement des horaires possible afin que les salariés d'un même quartier commencent et finissent le travail en même temps.

Cependant certains salariés évoquent les améliorations possibles en terme :

- D'ergonomie : « *il faudrait qu'il y ait des accoudoirs aux fauteuil* », « *le confort des fauteuils pourrait être amélioré* ».
- De desserte des bus : les salariés sont conscients qu'IMA n'a aucun pouvoir direct sur les horaires de bus, mais selon eux « *il faudrait faire pression auprès de la mairie* ». Apparemment un nombre important de salariés utilise les transports en commun.
- De temps partiels : plusieurs personnes ont évoqué l'existence de nombreux temps partiels non choisis. Pour des raisons de confidentialité nous ne souhaitons détailler ces informations.

## LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

IMA Technologies accorde beaucoup d'importance à la communication. « *Nous sommes une entreprise en pleine croissance donc il faut communiquer beaucoup et tenir au courant nos parties prenantes* » observe le PDG d'IMA.

D'après les salariés la communication interne et externe sur la diversité, « *cela devrait être naturel* » et « *être automatique* ». Dans ce cas là, les salariés rejettent une communication formelle et intentionnelle sur la diversité. En ce qui concerne la communication en interne : les témoignages des salariés interrogés montrent quelques réticences, par exemple « *on pourrait croire qu'il y a un problème et certaines catégories se sentiraient pointées du doigt. Cela peut être bien d'en parler mais pas de manière excessive, pas trop de pub* ». Les salariés craignent qu'en communiquant dessus, on perd ce côté « *naturel* » de la gestion de la diversité existant chez IMA. Il y a aussi une peur que cela « *aboutisse à fixer des quotas* » : « *il faut que les personnes soient recrutées uniquement pour leur compétence.* » Ils ne ressentent pas le besoin d'être plus informés, « *l'essentiel est qu'IMA agisse* ». D'après les salariés interrogés, la diversité est visible au quotidien et ça leur suffit. Par contre en ce qui concerne la communication en externe, les salariés sont plutôt favorables à une communication formelle sur la diversité, pour montrer l'exemple, attirer des candidats potentiels, ou séduire de nouveaux clients.

D'après le PDG, il n'existe pas aujourd'hui de supports de communications externes valorisant l'engagement en faveur de la diversité mais l'entreprise travaillera sur ce point dans les mois à venir.

La grande majorité des salariés interviewés affirme ne jamais avoir reçu de communication de la part d'IMA les informant sur les actions mises en place pour favoriser la diversité mise à part concernant l'intégration de personnes en situation de handicap. Cela ne les empêche pas d'avoir remarqué la diversité peu commune présente chez IMA. Une personne explique que cette absence de communication est courante, notamment en ce qui concerne quelques actions dans la démarche de performance globale : « *en général; IMA met beaucoup de choses en place mais ne communique pas suffisamment dessus. Par exemple, lors de la mise en place du covoiturage, aucun mail n'a été envoyé, seule une carte a été affichée à l'accueil* ».

Les salariés notent une transparence de l'entreprise via les mails et le journal interne. La communication via « *l'Echo des Plateaux* » donne « *un côté humain à l'entreprise* », permet aux salariés de sortir des discussions classiques et crée un effet de cohésion par rapport au groupe IMA. Les « *portraits du journal* » reflètent la diversité de l'entreprise et encouragent le contact entre salariés.

Les articles sur les activités pratiquées par les salariés en dehors du travail ne sont pas naturellement associés dans leur esprit à la promotion de la diversité. Les salariés

interviewés estiment avoir une bonne connaissance des actions sur le handicap : la plupart sont au fait du trophée obtenu par l'entreprise et des aménagements réalisés, ou du partenariat avec le centre de formation pour l'intégration de stagiaires. En novembre 2006, IMA Technologies a reçu une «Trophée de l'insertion», délivré par MEDEF de Loire Atlantique qui récompense des entreprises ayant réalisé des actions remarquables pour l'insertion professionnelle ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Toutefois la grande majorité n'a pas de connaissance du partenariat «Job Academy» ou de «Maison de l'Insertion» sauf si concerné. Les salariés interviewés ont peu de visibilité des affichettes à l'accueil (par exemple, affichette conciergerie).

Nous avons interrogé les salariés sur la question de la communication sur la diversité et de la place de celle-ci dans les valeurs de l'entreprise : les salariés interviewés n'ont pas de connaissance des valeurs, mais lorsqu'elles sont présentées par l'interviewer, elles sont largement approuvées. Ils savent que la diversité est inscrite dans les valeurs de l'entreprise. Les salariés ne jugent pas la diversité comme étant indispensable mais ils n'y sont pas défavorables : ils ont une préférence pour une diversité qui se «vit au quotidien» plutôt qu'inscrite dans le marbre. D'après l'enquête qualitative, peu d'entre eux connaissent les valeurs de l'entreprise. Ils considèrent la diversité comme une valeur implicite de l'entreprise. Si oui, «son intérêt est de donner un coup de pouce pour l'emploi : elle permet de montrer l'engagement de l'entreprise.» D'après les personnes interrogées «il faut relier cette valeur à l'activité de l'entreprise», par exemple : «privilégier la diversité pour bien servir nos clients»; «c'est tellement naturel la diversité chez IMA Technologies, c'est pour cela que nos services sont de qualité».

Nous les avons également interviewé sur la mise en place d'une charte interne de la diversité. Selon les réponses issues du questionnaire, nous avons recueilli des avis positifs (90%) et peu de réticence. D'après les salariés, une charte peut avoir de nombreux effets positifs comme «motiver les salariés, maintenir des engagements de l'entreprise, passer à l'action et réaliser un travail de fond sur la diversité, etc.» Voici quelques témoignages des salariés :

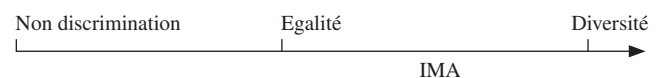
- «Graver sur le marbre des engagements»
- «La charte peut créer un sentiment de valorisation et de confiance des entreprises vis-à-vis de ses salariés»
- «Elle mettrait noir sur blanc des responsabilités de l'entreprise»
- «Elle permettrait de se comparer à d'autres entreprises»
- «Cela ne sera qu'à son honneur de participer à cette politique nationale»

Nous avons recueilli leurs avis sur le contenu d'une telle charte. D'après eux, l'entreprise pourra communiquer sur le fait «qu'un recrutement se fasse sur la base de la compétence uniquement» ou sur «les seniors qui sont la population la moins représentée en donnant des exemples réussis car il existe la possibilité d'intégration si les moyens sont mis en œuvre et le budget le permet». L'entreprise doit mettre les moyens pour attirer des profils plus seniors. Nous avons demandé aux salariés quel pourra être son mode de diffusion. Les salariés nomment l'intranet ou l'intégration de la charte dans le livret d'accueil. Les collaborateurs interviewés mettent en avant quelques difficultés, par exemple l'utilisation des indicateurs pour le management de la diversité. Ils souhaitent mener des réflexions sur la manière d'établir des bilans chiffrés, par exemple concernant l'égalité femmes/hommes, les seniors, les travailleurs handicapés (TH). D'après les salariés ces trois dimensions de la diversité sont facilement quantifiables, contrairement à la mesure des origines ethniques.

#### LE BILAN DE L'ENQUÊTE SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

D'après plusieurs auteurs les politiques de non discrimination représente une attitude défensive par rapport à la gestion de la diversité (IMS Entreprendre pour la Cité; Naschberger et Bellion, 2010). La gestion de la diversité est considérée comme une politique pro-active et volontariste. Les politiques d'égalité des chances se situent à mi-chemin entre les actions pour la lutte contre les discriminations et les démarches diversité. Nous avons étudié dans ce sens le cas d'IMA. Entre le principe de la non discrimination, la promotion de l'égalité des chances et le management de la diversité : où en est IMA aujourd'hui et quels efforts restent à faire ?

Nous avons demandé à chaque salarié de placer IMA sur l'échelle ci-dessous (il ne s'agit pas d'une échelle graduée mais le positionnement nous indique le chemin parcouru en matière de diversité par l'entreprise et si l'entreprise traite la question de la diversité plutôt comme un risque ou comme une opportunité) :



La plupart des salariés ont estimé qu'IMA se situait à mi-chemin entre égalité et diversité et quelques-uns l'ont située à égalité. Globalement tous s'accordent à dire qu'IMA Technologies progresse en matière de gestion de la diversité. Néanmoins certains points restent à améliorer, par exemple, l'embauche des seniors et des personnes en situation de handicap et la mixité interplateaux. Les salariés interviewés proposent quelques pistes d'amélioration pour «mieux communiquer» :

- «Davantage communiquer, mettre en avant la diversité dans l'écho des plateaux»



- « Favoriser les échanges entre le plateau juridique et les autres plateaux : activités communes, réunions communes »

Le bilan de l'enquête de la diversité montre les forces suivantes :

- Une diversité visible, « naturelle » et bien acceptée
- Des processus RH qui garantissent la non discrimination voire la diversité
- Des partenariats qui favorisent la diversité

Par rapport aux faiblesses, nous avons retenu les points suivants :

- Un manque de communication sur certaines actions
- Mixité sociale difficile (plateau juridique et autres plateaux)
- Sous-représentation de la catégorie « seniors » (> 45 ans)

IMA Technologies peut capitaliser sur les outils existants. En matière de communication, nous préconisons d'utiliser des portraits sur la mixité sociale dans le journal interne « L'Echo des Plateaux ». IMA Technologies pourra établir des partenariats pour travailler sur la gestion des âges notamment des seniors. Une autre préconisation concerne l'intégration d'un module de formation pour les managers impliqués dans le recrutement (par exemple, la prise de conscience des stéréotypes). Dans le passé, cette formation était particulièrement appréciée par les participants et comme l'entreprise s'est déjà engagée dans cette voie - nous trouvons important de continuer à former les futurs managers aux enjeux de la non-discrimination en entreprise. Il est vrai que l'entreprise ne semble pas avoir des problèmes spécifiques par rapport à cette problématique mais certains salariés ont évoqué - après avoir terminé officiellement les interviews - des propos contre les personnes d'origines ethniques. D'après les résultats de nos enquêtes, il semble nécessaire d'expliquer davantage l'intérêt de communiquer sur la diversité en interne et externe, par exemple à travers une plaquette de communication (suite à la rédaction d'une charte diversité) – « *et attention aux contrecoups d'une « surcommunication »* ». Certains salariés ont évoqué le fait que « *trop de communication tue la communication* ».

Un autre axe de progression est de donner l'occasion aux salariés du plateau « juristes » de rencontrer les autres plateaux (par exemple, par la création des événements intra-entreprise; chaque plateau peut organiser un événement qui implique toute l'entreprise).

#### APRÈS L'ENQUÊTE SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

Les résultats de notre enquête ont débouché sur la rédaction d'une charte interne de la diversité. 90 % des salariés étaient favorable à cette initiative. IMA Technologies a constitué un groupe de travail qui a pu définir une « Charte Diversité IMA Technologies ». L'encadré 3 explique la raison d'être

d'une démarche diversité et donne une définition de la diversité.

#### Encadré 3 :

##### La démarche diversité chez IMA Technologies

A l'image de ses activités et de ses clients, IMA Technologies cultive en son sein la diversité, convaincue que celle-ci est porteuse de richesse, créativité et performance.

Depuis sa création, IMA Technologies s'engage à respecter et promouvoir l'application du principe de non discrimination\* – et de diversité – et affirme cette volonté par la formalisation de cette charte.

*\*dont celles liées au sexe, à l'âge, à l'apparence physique, au handicap, à la maladie, à la situation de famille, à l'orientation sexuelle, aux opinions politiques, syndicales, religieuses, philosophiques, à l'appartenance réelle ou supposée à un groupe ou à une ethnie déterminée*

L'encadré 4 résume les actions et les engagements de l'entreprise en matière de diversité.

#### Encadré 4 :

##### Les engagements de IMA Technologies

*S'ouvrir à des profils et des parcours différents*

- Sensibiliser et former les acteurs du recrutement
- Développer et pérenniser les partenariats en faveur de recrutements diversifiés (Handicap, population éloignée de l'emploi, seniors...)
- Favoriser l'intégration au quotidien par l'aménagement des conditions de travail

*Respecter l'équité en matière d'évolution et de vie professionnelle*

- Maintenir et développer les compétences de chacun des collaborateurs
- Assurer une égalité d'accès et de traitement dans la gestion des parcours professionnels en vigueur dans l'entreprise
- Veiller à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

*Informier et partager autour de nos engagements*

- Communiquer par un bilan régulier auprès des IRP et de l'ensemble du personnel sur les actions menées en faveur de la diversité et de la non discrimination
- Faire de la diversité un objet de dialogue dans l'entreprise
- Encourager les bonnes pratiques et favoriser l'innovation sociale

Les collaborateurs d'IMA Technologies contribuent ainsi solidairement au respect de ces engagements au quotidien et l'entreprise reste vigilante face aux atteintes portées à ces derniers.

« La diversité de chacun fait la richesse de tous »

Julos Beaucarne

A travers cette charte l'entreprise témoigne sa préoccupation en matière de diversité et elle confirme notre hypothèse que les PME peuvent être également des acteurs en matière de diversité.

En septembre 2011, IMA Technologies a également signé la Charte de la diversité. IMA s'engage donc à côté des grands groupes comme BNP Paribas, Crédit Agricole, Alstom, Alcatel-Lucent, etc. La signature de cette charte encourage les organisations à mettre en œuvre des actions en faveur de la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination. En la signant, les organisations s'engagent à garantir la promotion et le respect de la diversité de la population française au sein de leurs effectifs (Naschberger, 2012).

L'entreprise est par ailleurs engagée dans un processus de labellisation sociale – la gestion de la diversité constituant l'un de ses volets. IMA a obtenu le label de la Responsabilité Sociale en 2010. IMA Technologies communique également sur les résultats des enquêtes empiriques. Un dossier « portrait sur la diversité » a fait l'objet d'une publication dans le journal interne en juin 2009.

### Conclusion

Les centres d'appel ne sont pas des entreprises qui font rêver – au contraire ce secteur souffre d'un déficit d'image important. Pour pouvoir attirer d'avantage de candidats, ces entreprises essayent d'améliorer les conditions de travail. Quelques-unes parmi elles font un travail sur la RSE notamment la promotion de la diversité. Davantage de PME s'engagent en termes de responsabilité sociale. Notre communication montre les résultats des enquêtes quantitatives et qualitatives sur la gestion de la diversité – mené de janvier à juin 2009 au sein d'une PME. L'entreprise en question, IMA Technologies s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche diversité. Notre étude de cas montre que l'entreprise est active pour manager la diversité et nous concluons par le constat que les approches diversité des PME ne sont pas aussi différentes que celles des grands groupes. Les PME ont leur manière de s'engager et quelques actions comme la signature de la Charte de la diversité les rapprochent des actions menées par des grands groupes. Nous avons également montré l'importance de l'engagement du dirigeant qui adopte une définition de la diversité en prenant en compte les intérêts de ses parties prenantes. Dans ce sens la diversité et les politiques RH acquièrent une dimension stratégique et nous observons une évolution vers le modèle renouvelé.

A travers une étude approfondie sur la gestion de la diversité qui a été menée dans cette PME de 284 salariés, nous montrons l'importance de l'engagement du dirigeant – qui fait partie d'un réseau professionnel – et des salariés. Nous pensons également que le profil du dirigeant (âge, formation initiale et continue) a une influence sur l'intégration de l'approche diversité au sein de son entreprise.

Les résultats montrent que la diversité est considérée comme « naturelle » au sein d'IMA Technologies. Il nous paraît que ce côté « naturel » de la diversité, souvent évoqué par les salariés, reflète avant tout l'ambiance et le climat social au sein de l'entreprise. Mais cela n'empêche pas l'existence des freins. La gestion de la diversité peut être également une source de conflit. La revue de littérature nous a permis de mettre en évidence des freins externes et internes souvent culturels liés à la mise en place de la diversité. Contrairement à ce qui est évoqué dans la littérature en tant que freins à la diversité dans des PME, l'analyse de nos résultats montre qu'en réalité ces freins ne sont pas existants au sein de cette PME. En interrogeant le chef d'entreprise nous avons pu identifier que le manque de diversité des candidatures constitue le frein majeur dans la mise en place d'une démarche diversité. Le manque de diversité de candidatures se traduit par une faible présence des seniors en entreprise : que ce soit dû que l'activité d'IMA Technologies n'attire pas les seniors et aussi que l'entreprise préfère embaucher des jeunes. Pour pallier ce manque nous pouvons suggérer un « sourcing » actif de la part du service recrutement. Avant l'enquête, la DRH nous a fait part de son constat de ne pas avoir le choix et après l'enquête, une volonté d'aller chercher des profils plus seniors était affirmé – la DRH a entamé un travail sur le « sourcing diversifié » pour pouvoir attirer des profils « seniors ». Nous n'avons pas pu détecter des freins culturels dans notre PME.

En interrogeant directement les salariés sur les freins existants, ils ne sont ni vraiment visibles et ni discuté ouvertement : selon les salariés la diversité chez IMA va de soi, elle est « naturelle » - elle est perçue d'une manière positive. Mais en on écoutant les salariés « off » et en creusant les résultats, ils mentionnent à plusieurs reprises une peur concernant l'introduction des quotas et d'une discrimination positive en entreprise. Ces peurs exprimées concernent la dimension de l'origine ethnique. Les salariés disent également avoir peur si l'entreprise communique trop sur la diversité, IMA va perdre le côté naturel.

D'autres freins à la diversité peuvent exister si l'entreprise n'agit pas avec une transparence auprès des différentes catégories représentatives pour mettre en avant les enjeux d'une politique diversité et ne laisse pas le temps nécessaire pour ses salariés pour s'imprégner de ce changement.

### Bibliographie

- AMBOISE G. (d') et GARAND D J. (1995). « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Revue Gestion* 2000, n°1, p. 109-132.
- BACHELARD O. (2003). GRH et Innovation en PMI. Congrès de l'AGRH, Grenoble.
- BAROMÈTRE ADIA (2006). téléchargeable sur [http : //www.adia.fr/tout-sur-adia/Prevention-et-lutte-contre-la-discrimination/Pages/Le-premier-barometre-national.aspx](http://www.adia.fr/tout-sur-adia/Prevention-et-lutte-contre-la-discrimination/Pages/Le-premier-barometre-national.aspx)

- BARTH I. et FALCOZ C. (2007). *Le Management de la diversité*. L'Harmattan.
- BENDER A.-F. (2004). Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? In *Revue Française de Gestion*, 30(151), p. 205-217.
- BERGER-DOUCE S. (2009). La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? In *Management et Avenir*, N°29, p. 258-274.
- BERGER-DOUCE S. (2010). Les PME : les oubliées du management de la diversité ? In Barth, I. et Falcoz, C. *Nouvelles perspectives en management de la diversité – Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Editions EMS, p. 213-229.
- BERNON J. GRILLET S. QUINT C. et TROUVE P (2006). «La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire», 17ème Congrès de l'AGRH, Reims.
- CANDAU P. (1983). *L'évaluation de l'efficacité organisationnelle*, Cahier de recherche n°259, IAE d'Aix-en-Provence, 27p.
- CARMELLE B. et ROUSSEAU M.-D. (1990). «La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec», in *Revue Internationale PME*, vol.3, n°1, p.39-55.
- COCUELLE F. (2007). «Les PME, actrices de la diversité : la bataille de la diversité se gagnera plus par l'envie que par la contrainte» In *Personnel*, Dossier RSE et diversité : Quel rôle pour les DRH ? Mai 2007, n°479, p.61.
- CORNET A. et WARLAND Ph. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- DESHPHANDE S. et DAMODAR G. (1994). «HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms : a Comparative Study», in *Journal of Small Business Management*, vol.32, n°2, p.49-56.
- DUCHENEAUT B. (1996). *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.
- GARNER-MOYER H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH, in *Management et Avenir*, 2006/1, N° 7, p. 23-42.
- GUEGUEN G. PEYROUX C et TORRES O. (2007). «Degré d'internationalisation et pratiques d'innovation : le cas de PME polonaises», XIII<sup>e</sup> Conférence Internationale du réseau PGV de Lisbonne, L'Europe et le développement régional.
- GUDMUNSON D. et HARTENIAN L. (2000). «Workforce Diversity in Small Business : An Empirical Investigation», *Journal of Small Business Management*, Vol. 8, N°3, p. 27-36.
- GUERFEL-HENDA, S. et PERETTI J.-M. (2009). «Le senior, objet de discrimination à l'embauche?» *Revue Humanisme et Entreprise*, N°295, Décembre.
- GUERFEL-HENDA S. et NASCHBERGER C. (2010). Auditer une démarche diversité dans une petite et moyenne entreprise – Le cas d'un centre d'appel spécialisé, Congrès de l'IAS, Beyrouth – Kaslik.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1992). Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal. Les Presses de l'Université de Montréal.
- GUÉRIN G. et WILS T. (2003). La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 41-52.
- HELLRIEGEL D. SLOCUM J. W. WOODMAN R. W. et Truchan-Saporta M. (2004). *Management des organisations*, Business & Economics.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988). *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion.
- JULIEN P.-A. (2005). *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec.
- KROHMER C. NASCHBERGER C. et SOBCZAK A. (2010). Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : L'exemple des réseaux de promotion de la diversité. In *Management et Avenir*, (33), p. 258-274.
- LA HALDE (La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité) (2007). «Prévention des discriminations dans l'emploi - Guide pour les PME, les TPE et l'artisanat». Paris.
- LAUFER J. (2005). «La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel». *Travail et Emploi*, n°102, avril-juin 2005, p. 30-44.
- LOUART P. et VILLETTE M.-A. (2010). *La GRH dans les PME*, Collection AGRH Recherche, Vuibert.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H. (1998). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Ed. Economica.
- NASCHBERGER C. (2002). «Betriebliche Fortbildung in Klein- und Mittelunternehmen der Hotellerie – Analyse auf empirischer Grundlage und Gestaltungsmöglichkeiten», Thèse de doctorat, Université Technique de Munich, Peter Lang.
- NASCHBERGER C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche «diversité en entreprise». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap, in *Management et Avenir* (18), p. 42-56.
- NASCHBERGER C. et BELLION C. (2010). «Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap – Guide pratique». L'AFMD.
- NASCHBERGER C. (2012). «Faire de la gestion du handicap un atout pour l'entreprise». Cahier N°6 de la Responsabilité Globale. Audencia Nantes Ecole de Management.
- OSEO (2007). «Quels emplois pour les PME», OSEO (Ed). Collection «Regards sur les PME».
- PARADAS A. (1998). «Evaluer la formation dans les PME françaises», *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3, p. 31-48.
- PARLIER M. (2006a). «Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises», in Allouche J. et al. (Coord.) (2<sup>e</sup> édition), in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- PARLIER M. (2006b). «Gérer les compétences en PME», XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims.
- PERETTI J.-M. (2006). *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*. Eyrolles. Editions d'Organisation, Paris.
- PERETTI J.-M. et SAÛT A. (2006). «Audit de la diversité» dans Peretti, J.-M. (Ed). *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*. Eyrolles. Editions d'Organisation, p. 279-283.
- RYMEKO K. (2007). «Comment faire évoluer les pratiques de ressources humaines des TPE : cas des offices de notaires», Congrès de l'AGRH, Outils et modèles, Fribourg.
- SABEG Y. et CHARLOTIN C. (2006). *La Diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?* Institut Manpower. Editions d'Organisation, Paris.
- SHOBRIDGE G. (2006). Multi-Ethnic Workforce and Business Performance : Review and Synthesis of the Empirical

- Literature. In *Human Resource Development Review* 5(1).  
p. 1-46.
- STRAZZERI L. (2007). La diversité vue par les entreprises italiennes. Des efforts en faveur des femmes. In *Personnel*, Dossier RSE et diversité : Quel rôle pour les DRH ? Mai 2007, n°479, p. 52-53.
- VILLETTE M-A., (2008). « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre travail à temps partagé et TIC », in *Management & Avenir*, n°16, p. 47-65.