

DIVERSITÉ ET INNOVATION

UNE OPPORTUNITÉ COMMERCIALE POUR TOUS

VERSION DÉFINITIVE



Les informations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne.

Cette publication est financée par le Programme de la Commission européenne pour l'emploi et la solidarité sociale (2007-2013). Le but de ce programme est de soutenir la mise en oeuvre des objectifs de l'Union Européenne dans le domaine de l'emploi et des affaires sociales, tels qu'énoncés dans l'Agenda Social et de contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la Stratégie de Lisbonne dans ces domaines.

Ce Programme sur sept ans s'adresse à toutes les parties intéressées susceptibles de contribuer au développement de législations et de politiques appropriées et efficaces en matière d'emploi et d'affaires sociales, dans les 27 pays de l'EU, les États membres de l'AELE et les pays candidats et pré-candidats.

Le Programme poursuit les six objectifs généraux suivants :

- (1) améliorer la connaissance et la compréhension de la situation dans les États membres (et autres pays y participant) par l'analyse, l'évaluation et un suivi étroit des politiques ;*
- (2) soutenir l'élaboration d'outils, de méthodes statistiques et d'indicateurs communs, ventilés s'il y a lieu par sexe et par tranche d'âge, dans les domaines couverts par ce programme ;*
- (3) soutenir et suivre la mise en oeuvre de la législation communautaire et des objectifs politiques dans les États membres, afin d'évaluer leur efficacité et leur incidence ;*
- (4) promouvoir la création de réseaux, l'apprentissage mutuel, le recensement et la diffusion des bonnes pratiques et des approches innovantes à l'échelle de l'UE ;*
- (5) sensibiliser les parties intéressées et le grand public aux politiques de l'UE et aux objectifs poursuivis dans le cadre de chaque domaine politique ;*
- (6) renforcer la capacité des principaux réseaux européens à promouvoir, à soutenir et à développer les politiques et les objectifs communautaires.*

Pour de plus amples renseignements, consulter :

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

SOMMAIRE

1	Introduction	5
1.1	Antécédents.....	5
1.2	Organisation du rapport	6
2.	COMPRENDRE LA RELATION ENTRE DIVERSITÉ ET INNOVATION.....	8
2.1	Définition de la diversité et de l'innovation	8
2.1.1	Diversité	8
2.1.2	Innovation	9
2.2	Les antécédents théoriques et empiriques	9
2.2.1	Il existe un lien positif entre diversité et innovation!	10
2.2.2	Le lien entre diversité et innovation est fonction des différences de mentalité, de perspectives et de ressources individuelles.....	11
2.2.3	Une bonne gestion permet de surmonter les barrières et de relever les défis.....	11
3.1	Approche méthodologique.....	13
3.1.1	L'enquête de l'EBTP.....	13
3.1.2	Enquête sur l'innovation et la diversité	14
3.1.3	Le laboratoire de la diversité du CSR	14
3.2	La diversité est bonne pour les affaires!	14
3.3	La diversité peut favoriser l'innovation	15
3.4	Domaines d'innovation née de la diversité	17
3.5	Les avantages de la diversité pour l'innovation	21
3.6	Surmonter les obstacles à l'innovation née de la diversité.....	22
3.7	Résumé	23
4.	GÉRER LA DIVERSITÉ POUR FAVORISER L'INNOVATION	25
	ANNEXE – ÉTUDES DE CAS	27

PRÉAMBULE

Quelle que soit la taille d'une entreprise, ou sa portée commerciale, l'innovation reste un facteur de productivité. Cette constatation, qui s'est dégagée de l'enquête sur l'Innovation et la Diversité (I&D), est aussi apparue dans les propos du groupe de travail qui s'est réuni en juin 2008, pour discuter de l'innovation et de la productivité.

Les processus d'innovation dépendent de l'exploitation de la créativité et, tandis qu'un système de gestion à la fois dynamique et porteur peut tirer le meilleur du personnel, les personnes animées des mêmes sentiments parviennent généralement à des résultats similaires. La diversité au sein du personnel peut toutefois aider les entreprises à casser le moule et à interrompre le cycle de pensée unilatéral et limité et, ce faisant, leur permettre de découvrir de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouvelles façons de travailler. Notre étude montre qu'un nombre croissant d'entreprises en sont conscientes.

1 INTRODUCTION

1.1 Antécédents

Les gouvernements des États membres de l'Union européenne ont toujours voulu encourager la croissance économique et la cohésion sociale, pour assurer l'égalité des chances de tous les citoyens et éviter les conflits ou les troubles sociaux entre groupes différents. De fait, leurs objectifs, qui sont d'encourager les progrès économiques et sociaux et le plein emploi par le biais d'une meilleure cohésion économique et sociale, étaient reflétés dans la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi¹, qui identifiait comme une priorité l'emploi des catégories les plus en difficultés (jeunes, femmes, travailleurs âgés, handicapés et immigrés).

La Stratégie de Lisbonne a également rendu clair l'objectif de croissance économique plus soutenue de l'UE, rendu possible par des augmentations de la productivité. Dans une communication de 2006 « Mettre le savoir en pratique : une stratégie d'innovation élargie pour l'UE » (sept. 2006), la Commission Européenne a souligné que l'Europe devait faire une large place à l'innovation et au savoir, pour renforcer sa croissance économique. Elle établit un lien entre innovation, augmentation de la productivité et croissance économique. La preuve théorique, empirique et commerciale de ce lien est clairement exprimée dans divers ouvrages de pratiques commerciales organisationnelles.²

Dans l'environnement hautement compétitif qui est le nôtre et face aux menaces de récession, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance du savoir et de l'innovation en tant que source d'avantage concurrentiel. Pour cette raison, elles cherchent des stratégies et des changements structurels qui vont faciliter l'acquisition et le transfert des connaissances pour favoriser l'innovation. Certaines reconnaissent maintenant que, pour comprendre et générer l'innovation, il leur faut se pencher sur la diversité de leur personnel autant que sur ses capacités. L'étude de 2005 : « Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail » témoigne de l'importance d'une mise en œuvre de pratiques d'égalité et de diversité dans tous les secteurs d'activité commerciale. Près de 26% des entreprises approchées par l'enquête de l'EBTP ont cité l'innovation au nombre des avantages offerts par leur politique d'égalité et de diversité. En d'autres termes,

¹ Lors du Sommet de Lisbonne en mars 2000, les leaders européens ont présenté une nouvelle stratégie, basée sur un consensus entre les États membres, pour une Europe plus dynamique et plus compétitive.

² Voir, par exemple : Castellani, D. & Zanfei, A. (2006) *Multinational firms, innovation and productivity*, Northampton, MA, États-Unis : Edward Elgar Publishing; Janz, N., Lööf, H. & Peters, B. (2003) *Firm Level Innovation and Productivity – Is There a Common Story Across Countries?* Centre Européen d'études d'entreprises, Document de travail n° 03-26 (disponible sur : <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0326.pdf>)

on peut maintenant élargir le lien entre l'innovation, la productivité et le renforcement de la croissance économique visée par l'Europe, à la diversification de la main-d'œuvre.

Plusieurs tendances actuelles ont un impact sur le besoin de productivité, d'innovation et de créativité qui tire parti de la diversification de la main-d'œuvre :

- La clientèle, consommateurs et entreprises, devient plus diverse, plus instruite et plus exigeante.
- Les entreprises ont besoin d'un flux régulier de produits, services, stratégies de marketing et plans commerciaux qui excèdent les attentes de leurs clients existants et potentiels.
- Elles doivent y parvenir plus vite et mieux que leurs concurrents.

Les recherches montrent que l'innovation est à l'origine de la croissance économique. Dans un contexte commercial, innover consiste à transformer une idée en un nouveau processus, produit ou service, pour obtenir l'avantage sur la concurrence. Le catalyseur de cette innovation réside autant dans la diversification de la main-d'œuvre que dans ses capacités. Si les gens ont tous la même idée, quel que soit leur niveau d'intelligence, ils risquent fort de s'enliser dans les mêmes solutions optimales. Pour trouver des solutions nouvelles et meilleures, pour innover, il faut penser différemment. Il suffit d'apporter des perspectives différentes à un problème, pour parvenir à des solutions plus créatives. La diversification de la main-d'œuvre apporte un vaste réservoir de connaissances, de savoir-faire, d'expérience, de perspectives et de compétences. C'est en cela que la diversité stimule l'innovation.

Le but de ce rapport est d'étudier la relation entre la diversité et l'innovation dans un contexte commercial organisationnel et, ce faisant, de déterminer si la diversité peut devenir un facteur de productivité, par le biais de l'innovation. Il cherche à expliquer le lien entre diversité et innovation. tout en s'appuyant sur le fait, déjà discuté dans de nombreux documents, que cette relation engendre une augmentation de la productivité et de la croissance économique.

1.2 Organisation du rapport

La deuxième partie explore la relation entre la diversité et l'innovation, à partir des nombreux documents écrits sur le sujet et des pratiques commerciales. Elle définit les termes « diversité » et « innovation » et montre le lien entre les deux. Elle explique la raison de ce lien, et la raison des difficultés et des barrières invoquées dans l'exploitation de cette relation. La troisième partie contient une présentation et une discussion des recherches empiriques initiales, réalisées auprès d'un échantillon d'entreprises européennes, pour

évaluer leur degré d'admission du lien entre diversité et innovation, et leur compréhension des avantages potentiels et des problèmes de la diversité.

2. COMPRENDRE LA RELATION ENTRE DIVERSITÉ ET INNOVATION

L'interaction entre diversité et innovation dans un contexte organisationnel est une relation complexe et quelquefois difficile. Cette partie du rapport explore la façon dont sont définies l'innovation et la diversité, et la nature des éléments recueillis lors de recherches précédentes sur la relation existant entre elles. L'intention est de parvenir à une définition claire, une appréciation des principaux thèmes et questions, et de révéler la contribution à multiples facettes d'une gestion efficace de la diversité, dans un contexte professionnel.

2.1 Définition de la diversité et de l'innovation

Innovation et diversité sont des termes multidimensionnels, dont les définitions sont aussi variées que les disciplines académiques, les décideurs et les entrepreneurs qui en font leur spécialité. La nature déroutante et divergente de ces définitions rend plus difficile la compréhension du lien existant entre diversité et innovation. Cependant, pour les besoins de cette étude, il est important de définir un cadre clair qui capture l'essentiel des définitions académiques et les compare à la réalité des pratiques commerciales. Ce qui suit provient des documents existant sur le sujet.

2.1.1 Diversité

D'un point de vue légal et politique, on peut définir la diversité au travers de six aspects démographiques : sexe, âge, race et ethnicité, mœurs, religion et croyances, et handicap. Cette définition démographique et non-cognitive est maintenant largement acceptée au sens légal dans toute l'Union européenne. Pour les entreprises européennes, grandes et petites, cette définition est, plus ou moins, adoptée dans leurs politiques et leurs pratiques de la diversité, en fonction des lois du pays et de leur volonté de faire de la diversité une question à part entière. Beaucoup y ajouteront des considérations non-cognitives, souvent de nationalité.

Pourtant, pour comprendre l'importance de la diversité pour l'innovation, il faut aller au-delà de la définition purement démographique, dépasser cette approche catégorisée et se pencher sur les aspects appris de la différence. Il existe entre les individus, et même les communautés, de grandes différences en termes de styles d'acquisition de connaissances et de communication, de formes d'éducation, de savoir-faire, de compétences professionnelles et d'expertise fonctionnelle. Les entreprises reconnaissent cette dimension de la diversité, en particulier au niveau de l'innovation, et certaines chercheront à constituer des équipes interfonctionnelles, pour encourager la génération de nouvelles idées.

Lorsqu'on parcourt la documentation et les politiques des entreprises qui réussissent, on découvre une interaction complexe entre les différentes dimensions de la diversité, telle qu'elle est définie ci-dessus et le rôle perçu de la diversité dans l'innovation. Bien que cette étude donne la priorité à la définition démographique, elle ne le fait pas à l'exclusion de la dimension cognitive.

2.1.2 Innovation

Le terme innovation est un terme multidimensionnel, qui comporte à la fois des traits « subjectifs » et des traits « objectifs ». Au nombre des traits subjectifs, on trouve les processus de créativité et de pensée originale, la communication de la pensée créatrice et originale aux autres et l'assimilation de ces idées par les autres. Le terme de pensée se rapporte ici à tous les secteurs d'activité d'une entreprise, y compris les opérations et les problèmes quotidiens, depuis la recherche et le développement de produits nouveaux ou existants jusqu'à la recherche de nouveaux fournisseurs et la pénétration de nouveaux marchés. Les traits objectifs, eux, comportent les structures de réflexion, de communication et d'assimilation de ces idées, ainsi que leurs résultats en termes d'avantages définissables. L'intérêt, pour une entreprise, d'encourager l'innovation dépend de la façon dont la « matière première » subjective de cette innovation - pensée créatrice d'individus ou de groupes – peut être exploitée par les structures objectives de l'innovation.

Pour les besoins de cette étude, il vaut mieux définir l'innovation comme la génération et la présentation de nouvelles idées, qui conduisent au développement de nouveaux produits, services, procédés et systèmes, dans tous les domaines de l'activité d'une entreprise.

Par rapport à la diversité, on peut donc dire que l'innovation naît de la diversité cognitive, impliquée par les formes visibles et non-visibles de la diversité. Cependant, la capacité de communiquer une pensée créatrice et originale aux autres, et l'accueil réservé par ces autres aux idées ainsi exprimées, sont quelquefois entravés par des formes institutionnelles et non-institutionnelles de discrimination, comme le degré de culture « d'inclusion » de l'entreprise et les structures objectives entourant la pensée créatrice et innovatrice. Ainsi, toute tentative d'encouragement d'une créativité « latente » au sein d'une main-d'œuvre diversifiée doit s'accompagner d'un élargissement des pratiques et processus de l'entreprise.

2.2 Les antécédents théoriques et empiriques

La relation entre diversité et innovation a fait l'objet de nombreuses études. Pour la plupart, ces études sont des documents conceptuels préconisant un lien entre la diversité et

l'innovation. Ceux qui examinent le phénomène et apportent des preuves empiriques sont relativement rares. Vous en trouverez une liste dans l'Annexe « Études de cas ».

Les documents et l'expérience des entreprises montrent aussi que la productivité dépend de plus en plus du fonctionnement efficace des équipes de travail. Une équipe composée d'individus très divers, capables de travailler ensemble, peut éveiller la créativité et l'innovation, et sera sans doute plus à même d'aborder des problèmes plus complexes et de trouver des solutions. Capables de faire appel à un véritable réservoir d'idées, elles obtiennent de meilleurs résultats que les équipes homogènes et leur interaction produit de meilleures solutions. Il revient aux entreprises de gérer efficacement cette diversité pour en exploiter les résultats.

Une revue approfondie de ces études dépasserait le champ d'application de ce rapport, mais on peut en identifier les principaux thèmes.

2.2.1 Il existe un lien positif entre diversité et innovation!

Des recherches précédentes et diverses observations de chefs d'entreprises suggèrent qu'une relation positive entre diversité et innovation est possible dans un contexte professionnel. Par exemple :

- Adler (2002) fait remarquer que la diversité des équipes multiculturelles est souvent associée à des résultats positifs, en termes d'innovation, de créativité et de résolution de problèmes.
- Hennessey et Amabile (1998) indiquent que la diversité, lorsqu'elle est associée à une compréhension des forces et des faiblesses individuelles, et à des relations professionnelles fondées sur la sensibilité et la confiance, augmente la créativité et la capacité de résolution de problèmes.
- Niebuhr (2006) a trouvé des niveaux plus élevés de recherches, de développement et d'innovation, dans des régions d'Allemagne où les niveaux de diversité culturelle étaient plus élevés que dans celles où ils étaient plus faibles.
- Dans une étude très complète sur 1000 équipes internationales, Gratton (2007) a trouvé une corrélation positive entre l'innovation et une parité homme/femme au sein des équipes de travail, mais une corrélation négative en cas de déséquilibre.
- De plus, l'internationalisation de l'innovation fait de la diversité culturelle une réalité pour les équipes innovatrices.

*Un exemple de cette réalité est la technologie d'impression latex de **Hewlett Packard** - une innovation apportée par la diversité. Cette technologie est une nouvelle solution qui permet aux prestataires de services d'impression de disposer d'un système polyvalent pour une grande variété d'applications. Elle apporte une qualité d'image durable, nette et vivante, tout en réduisant l'impact total de*

l'impression sur l'environnement. Cette innovation a été le résultat de la réunion délibérée d'une équipe diversifiée de 120 ingénieurs, travaillant dans quatre pays. Les problèmes de diversité, culturelle ou autre, ont été gérés efficacement, afin de libérer le potentiel créateur d'individus appartenant à des cultures très diverses.

2.2.2 Le lien entre diversité et innovation est fonction des différences de mentalité, de perspectives et de ressources individuelles.

La diversité contribue à l'innovation de plusieurs façons.

- i) La flexibilité, la créativité, et la capacité d'innovation sont renforcées par l'existence de mentalités différentes – ce qui revient à dire que les personnes qui ont les mêmes opinions prennent les mêmes décisions, [limitant] l'étendue et la profondeur de la pensée innovatrice et créatrice (Ozbilgin 2208).
- ii) Même s'il arrive qu'une remise en question de la façon de penser, des croyances et des connaissances d'individus ou de groupes produisent un apprentissage efficace, un mélange diversifié de participants et un environnement dans lequel tous les individus ont le sentiment que leurs idées sont appréciées a plus de chances d'arriver au même résultat.
- iii) La diversité peut contribuer utilement à la prise de décision et à la résolution de problèmes, en apportant des perspectives différentes, un vaste éventail de compétences et une évaluation critique plus robuste (Bassett-Jones, 2005).
- iv) Les équipes caractérisées par leur diversité ont la capacité d'accéder à de plus larges réseaux de relations professionnelles, de capital culturel et de compétence biculturelle, et d'intégrer ces atouts dans le processus d'innovation. L'augmentation de la productivité, de l'innovation, et de la créativité, c'est l'utilisation efficace de cette capacité.

2.2.3 Une bonne gestion permet de surmonter les barrières et de relever les défis.

DiStefano et Maznevski (2003)³ ont effectué des recherches sur 73 équipes de travail dans des entreprises de six pays. Leurs conclusions suggèrent que les équipes diversifiées ont tendance à obtenir des résultats nettement supérieurs ou nettement inférieurs à ceux des équipes homogènes, mais plus souvent inférieurs. Ils ont entrepris de déterminer ce qui distinguait les bonnes équipes des mauvaises, pour développer des moyens d'aider les équipes culturellement diversifiées les moins performantes à dépasser les équipes homogènes et à créer de la valeur.

³ DiStefano, J.J. & Maznevski, M.L. (2000) "Creating value with diverse teams in global management," *Organizational Dynamics*, 29, 1: 45-63.

L'étude de la documentation et des pratiques des entreprises suggère que la principale difficulté réside dans les différences entre les membres de l'équipe, qui peuvent affecter sa cohésion, susciter des conflits, des problèmes de communication et de participation, et qui vont avoir un impact négatif sur la chaîne de valeurs. À leur tour, ces problèmes risquent de produire certaines formes de « dominance culturelle » pouvant amener les membres des groupes non-dominants à se taire. Le potentiel d'innovation des mains-d'œuvre diversifiées reste donc stagnant.

Une gestion efficace de la diversité est indispensable à son succès. L'application de politiques d'égalité et de diversité, dans ce type de contexte, non seulement réduit les effets négatifs de la dominance culturelle, mais aussi favorise la libération du potentiel novateur d'une main-d'œuvre diversifiée. En d'autres termes, pour exploiter le potentiel novateur de la diversité, il vaut mieux coordonner les efforts d'optimisation de ce potentiel avec des méthodes plus générales de gestion de l'égalité et de la diversité. Lorsqu'elle est associée à des techniques qui savent tirer parti de la diversité pour susciter l'innovation, l'application de stratégies, conçues pour encourager les pratiques d'égalité, la confiance et l'inclusion par le biais d'un encadrement efficace, apporte la base nécessaire pour augmenter la productivité et prendre l'avantage sur la concurrence.

3. EXPLORATION DU LIEN ENTRE DIVERSITÉ ET INNOVATION

Dans les sphères académiques et commerciales, le lien entre diversité, innovation et productivité est un fait accepté et démontré, qui reconnaît les obstacles et la façon de les surmonter. Pour mieux comprendre ce lien, cette étude a entrepris une recherche empirique dans un vaste éventail d'entreprises européennes.

3.1 *Approche méthodologique*

L'approche méthodologique comporte trois éléments :

3.1.1 *L'enquête de l'EBTP*

Pour commencer, une enquête a été réalisée par le Directorate général Entreprises et Industrie de la Commission européenne et le Panel des entreprises européennes (EBTP). L'EBTP constitue un lien direct entre des entreprises européennes, de tailles variables, œuvrant dans divers secteurs, et la Commission européenne, qui permet à cette dernière de recueillir directement les réactions des entreprises à ses initiatives et aux questions qu'elle met à l'étude. L'enquête de l'EBTP faisait suite à la Recherche de 2005 sur le cas commercial en faveur de la diversité. Cette fois-ci, l'enquête comportait des questions portant plus particulièrement sur la relation entre diversité et innovation.

Au total, 335 entreprises ont répondu au questionnaire. 64% de ces entreprises étaient des PME⁴ (0 à 249 employés), 12% étaient de « grandes entreprises » (250 à 499 employés) et 25% de « très grandes entreprises » (+ de 500 employés). Les groupes d'entreprises les plus importants venaient d'Allemagne, de Pologne, du Danemark et du Royaume-Uni. Tous les autres États membres étaient représentés, ainsi que deux pays de l'AELE-EEE, la Norvège et l'Islande. Une majorité d'entreprises appartenait aux secteurs de la fabrication, de l'immobilier et de la vente en gros ou au détail. L'annexe * contient des informations détaillées sur l'échantillon d'entreprises de l'EBTP.

Des 335 entreprises interrogées, 186 (56%) ont déclaré avoir un programme E&D (égalité et diversité) quelconque. Près de la moitié des PME et des GE, contre 75% des TGE, a un programme E&D. Le programme E&D le plus courant se concentre sur le recrutement, le maintien à l'emploi et la gestion du personnel. D'autres y ajoutent la culture organisationnelle, l'équilibre entre travail et vie privée, la formation et la sensibilisation à la diversité. Près de la moitié mentionne la diversité des fournisseurs, ainsi que la mesure et l'évaluation des niveaux et effets de la diversité. Ce résultat a confirmé qu'au fil des années,

⁴ Petites et moyennes entreprises : une entreprise qui emploie un maximum de 249 personnes (recommandation de la Commission, en date du 06/05/2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises)

pour un nombre croissant d'entreprises, les initiatives et activités en faveur de la diversité ont dépassé la simple fonction de RH pour devenir une stratégie qui englobe la communication, l'éducation, le recrutement et les relations avec les fournisseurs ou prestataires de service.

3.1.2 Enquête sur l'innovation et la diversité

En second lieu, une enquête sur l'Innovation et la Diversité (I&D) a été entreprise séparément pour un groupe d'un peu plus de 300 entreprises qui avaient précédemment manifesté un certain degré de sensibilisation aux problèmes de diversité. Alors que l'objectif de l'étude de l'EBTP était d'obtenir des données générales sur les innovations amenées par la diversité, dans des entreprises européennes d'importance et de secteurs très divers, l'enquête I&D, elle, avait pour objectif d'obtenir des preuves qualitatives détaillées, capables d'expliquer et de corroborer le lien existant entre diversité et innovation.

Des entreprises invitées à participer à cette enquête, 35 ont rempli et retourné le questionnaire. 88% étaient des GE ou TGE et 12% des PME, représentant un vaste éventail de secteurs d'activité : services professionnels 24%, finance et assurance 18%, fabrication 15%, transport et entreposage 9%, ainsi que les secteurs de l'information, de la diffusion et des communications, la fabrication de matériel informatique, la santé, le travail social et plusieurs autres activités.

3.1.3 Le laboratoire de la diversité du CSR

Finally, in June 2008, a group of reflection, organized by CSR Europe, has gathered representatives of companies that had participated in the survey, to refine the first results. Although partly discursive, this group of reflection also sought to identify specific means of improving diversity management in companies, for the sake of innovation and productivity.

Les principales conclusions de cette recherche sont exposées ci-dessous.

3.2 La diversité est bonne pour les affaires!

L'étude de 2005 sur le cas commercial en faveur de la diversité et de nombreuses autres ont affirmé et prouvé que la diversité est bonne pour les affaires. L'enquête réalisée en 2008 auprès des entreprises de l'EBTP corrobore ces affirmations.⁵ Sur 188 entreprises ayant mis

⁵ Voir le rapport : *The State of Diversity in 2008: Research with the European Business Test Panel*, pour obtenir de plus amples informations. Disponible sur demande auprès de Focus Consultancy.

en place une forme ou une autre de politique de diversité, 59% rapportent un impact positif sur leurs activités commerciales et 28% sont sans opinion.

La figure 1 illustre le niveau d'importance de la diversité, tel qu'il est perçu par les entreprises, dans leurs différents domaines d'activité. 80% au moins des personnes interrogées ont donné à la diversité une importance quelconque dans chacun des domaines d'activité de leur entreprise. L'importance de la diversité est surtout ressentie au niveau de l'image et de la réputation de l'entreprise, qui va attirer une main-d'œuvre plus qualifiée et améliorer ses relations avec les parties prenantes. L'impact le plus faible est perçu au niveau de l'élargissement de la clientèle.

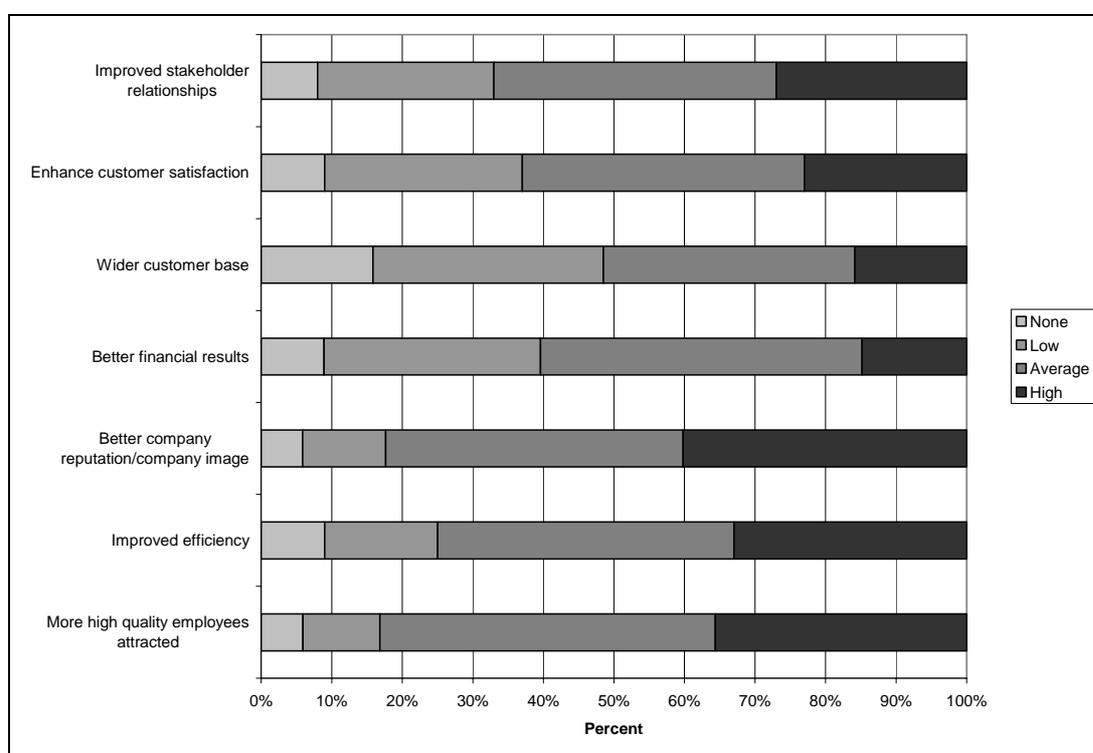


Figure 1 : Impact des avantages d'E&D sur les activités de l'entreprise

(Source: enquête 2008 de l'EBTP sur la diversité)⁶

3.3 La diversité peut favoriser l'innovation

Les conclusions des enquêtes montrent qu'en général, les entreprises établissent un lien entre diversité et innovation. L'enquête de l'EBTP donne une idée plus générale de la façon dont les entreprises perçoivent la relation entre diversité et innovation. La plupart de celles qui ont mis en place une politique quelconque de diversité considèrent que cette relation

⁶ Ibid :

existe et a un impact réel sur leurs activités commerciales. L'enquête demandait aux entreprises, qui s'étaient dotées d'un programme E&D quelconque, d'évaluer la contribution de la diversité à l'innovation et à la créativité. 63% ont répondu de manière positive et 20% ne se sont pas prononcées.

Dans l'enquête, plus spécialisée, d'I&D, une forte majorité d'entreprises a admis l'existence d'un lien entre diversité et innovation : soit environ 85%. Ce qui n'a rien de surprenant, étant donné la nature ciblée de l'échantillon interrogé. Cinq entreprises - 2 PME, 2GE et 1 TGE – n'ont pas identifié de lien. (Ces entreprises, qui avaient été invitées à participer séparément à l'enquête, n'avaient pas été sélectionnées du fait d'une reconnaissance antérieure du lien).

Qui plus est, les avantages en termes d'innovation étaient perçus comme un argument de choix en faveur d'une diversification de la main-d'œuvre. Des entreprises reconnaissant l'existence d'un lien entre diversité et innovation, 32% percevaient ce lien comme un des nombreux arguments en faveur de la diversité, mais la moitié en faisait un des trois principaux facteurs. Une entreprise – une PME – ne le trouvait pas important. Deux grandes entreprises le considéraient comme le seul facteur important.

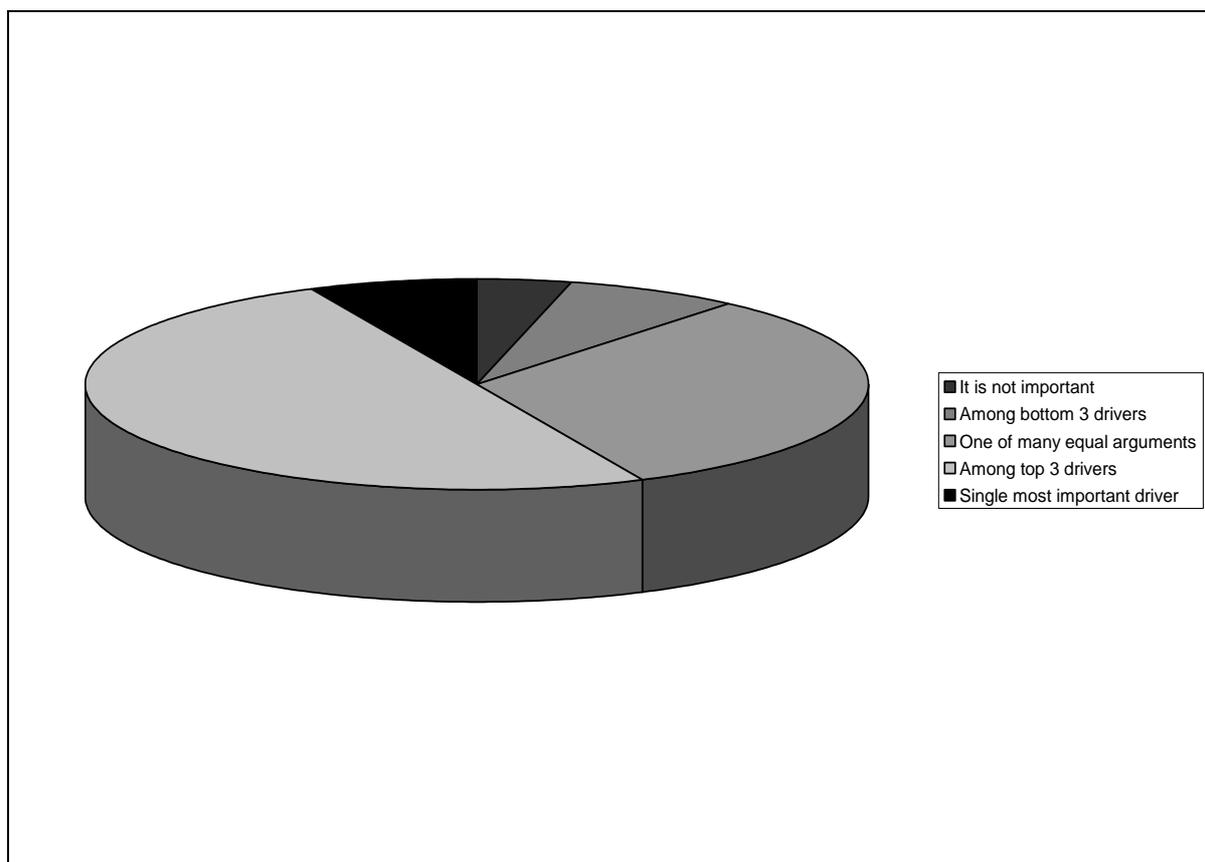


Figure 2: Importance du facteur innovation pour l'adoption d'une politique de diversité

(Source: enquête 2008 sur l'innovation et la diversité)

Cependant, des entreprises reconnaissant ce lien, moins d'un tiers avait contrôlé et/ou mesuré les avantages ainsi obtenus. C'est une difficulté souvent rencontrée dans l'évaluation de l'impact de la diversité, car la détermination de la causalité et de la connection entre une initiative de diversité et ses résultats peut s'avérer un problème complexe, de même que sa séparation d'autres facteurs.

3.4 Domaines d'innovation née de la diversité

L'analyse des réponses à l'enquête de l'EBTP suggère que les domaines qui bénéficient le plus souvent de ces capacités accrues d'innovations sont le service client, les ressources humaines, le recrutement et le développement de produits

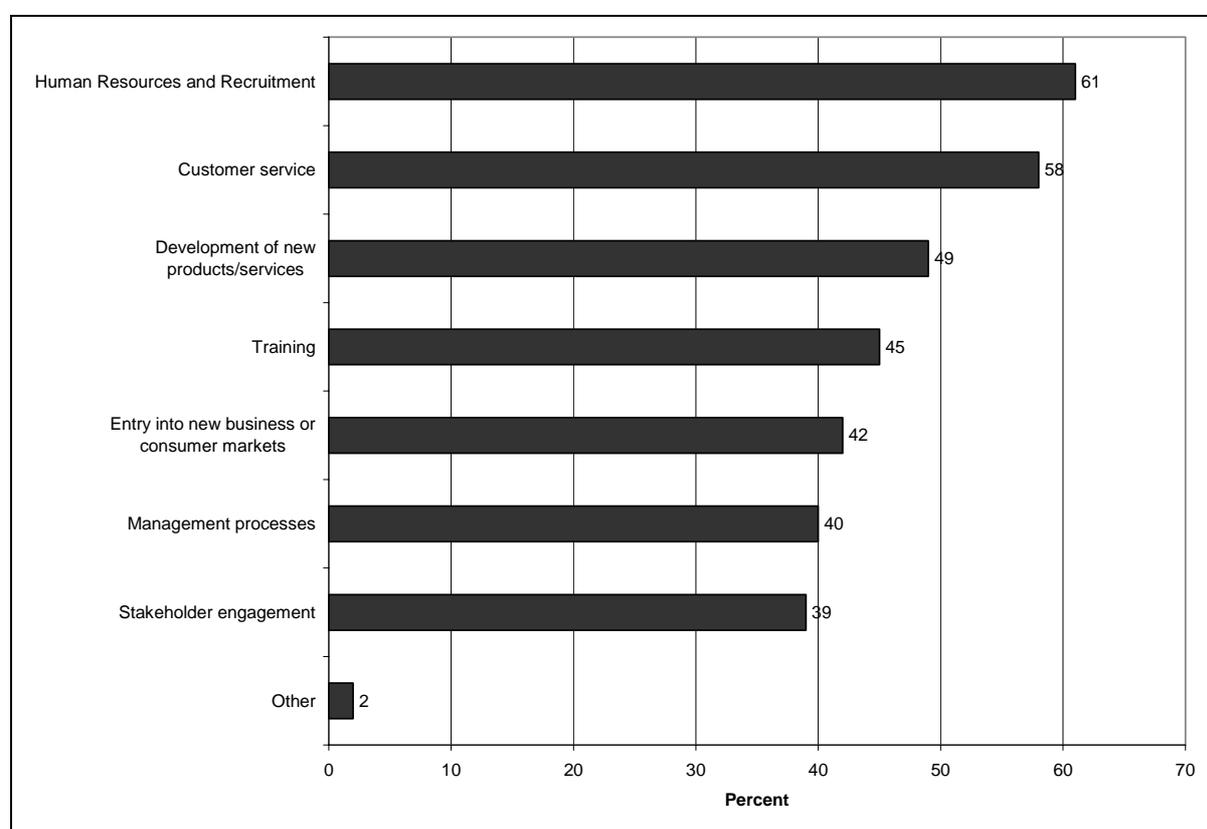


Figure 3 : Domaines d'activité où la diversité engendre une capacité accrue d'innovation

(Source: enquête 2008 de l'EBTP sur la diversité)

Ces résultats sont affinés et développés par l'enquête I&D. Les figures 4 à 6 illustrent l'opinion des personnes interrogées sur les domaines d'activité de l'entreprise qui bénéficient de la capacité d'innovation apportée par la diversité. Trois domaines d'activité

ont été retenus : l'innovation produit, l'innovation au niveau des ventes et l'innovation au niveau opérationnel.

Nous avons demandé aux participants si la diversité favorisait les innovations en termes de nouveaux produits ou de développement des produits existants, pour une clientèle existante ou potentielle. 82% des personnes interrogées ont répondu que la diversité favorisait le développement de nouveaux produits. Parmi celles-ci, un quart estimait que ces nouveaux produits s'adressaient uniquement à de nouveaux clients et la moitié estimait qu'ils s'adressaient à une clientèle existante ou nouvelle. Seulement 7% réservaient ces nouveaux produits à la clientèle existante. Plus d'un quart des personnes interrogées n'établissait aucun lien entre la diversité et l'innovation produit. La question de savoir si la diversité favorisait l'adaptation de produits existants a donné des résultats pratiquement similaires.

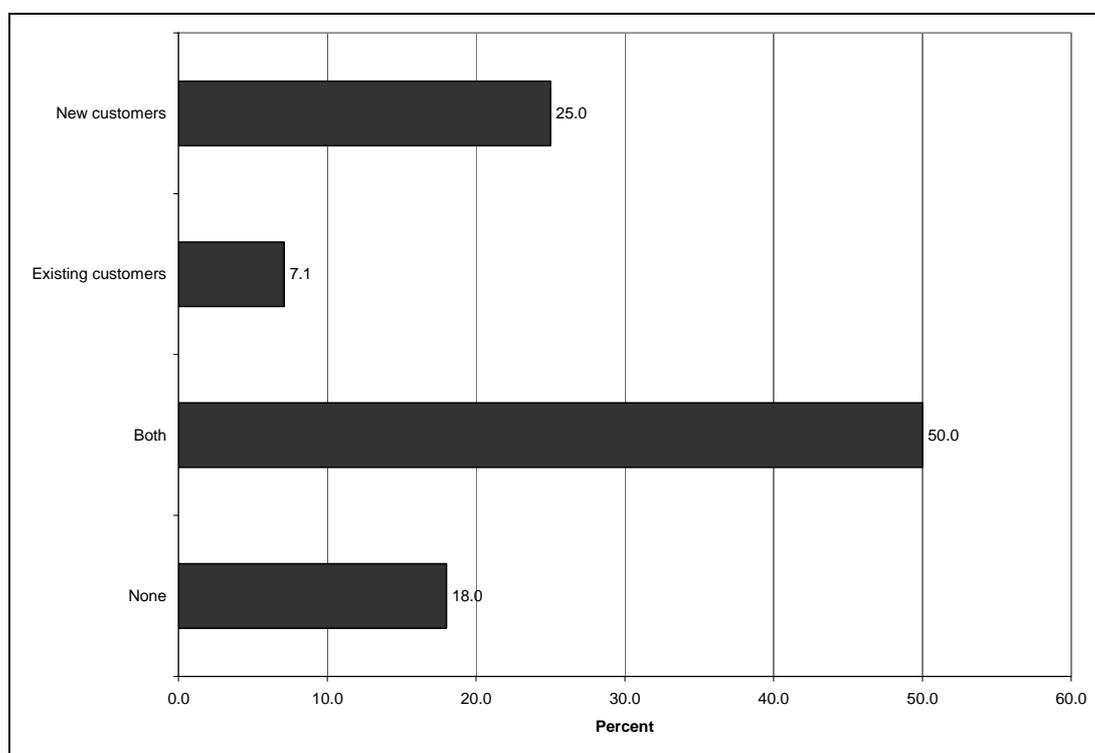


Figure 4 : La diversité favorise l'innovation produit pour une clientèle nouvelle et/ou existante
(Source : enquête 2008 sur l'innovation et la diversité)

Novartis a formé un Comité externe d'experts en D&I, agissant en tant qu'organisme indépendant et objectif, afin d'obliger ses dirigeants à respecter leurs engagements en faveur de la diversité. À l'instigation de ce Comité, Novartis a entrepris une recherche sur la composition de sa clientèle agricole, recherche qui a conduit au développement de produits spécifiques pour les femmes.

On a ensuite demandé aux participants d'évaluer la relation entre la diversité et la capacité d'innovation en termes de ventes, de marketing, d'approvisionnement et de développement d'opportunités commerciales avec une clientèle culturellement diversifiée. Un peu plus de la moitié des personnes interrogées a répondu que la diversité engendrait l'innovation au niveau des ventes et du marketing. La moitié croit au développement d'opportunités commerciales avec une clientèle diversifiée. Mais seulement un tiers des réponses lie la diversité à une innovation au niveau des approvisionnements. En ce qui concerne le service client, les attitudes sont plus divisées. La moitié admet que la diversité engendre l'innovation dans ce domaine, l'autre moitié n'est pas de cet avis.

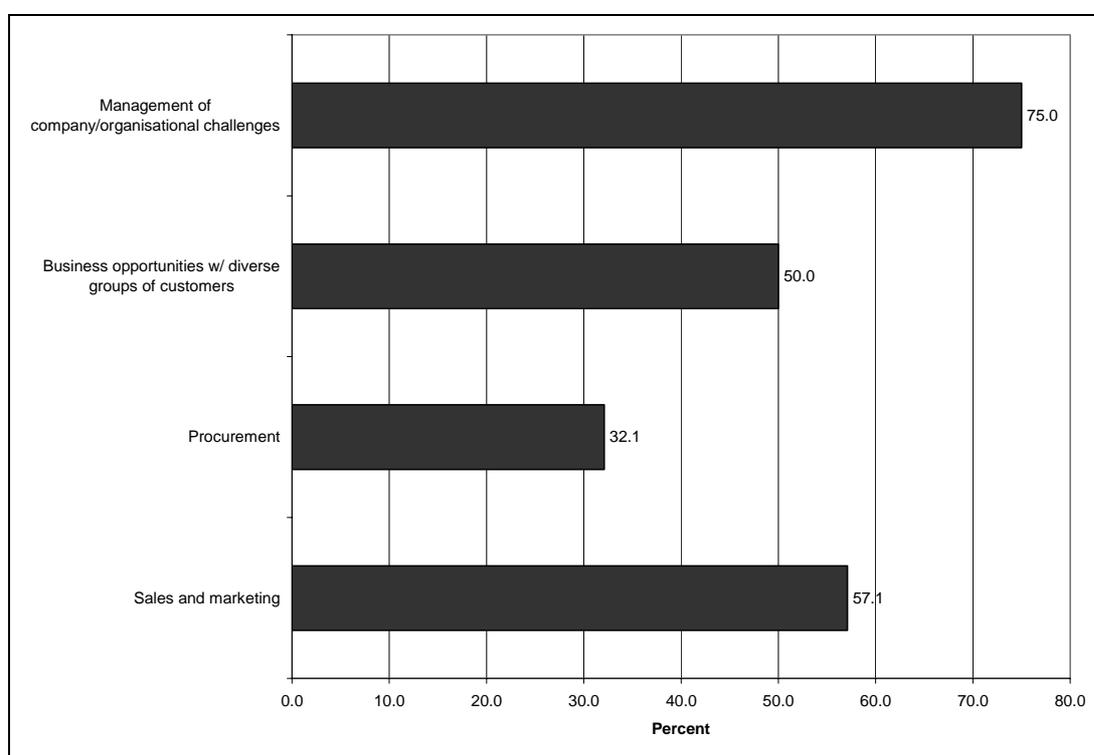


Figure 5 : La diversité favorise l'innovation dans le domaine des stratégies commerciales, de marketing, et d'approvisionnement

(Source: enquête 2008 sur l'innovation et la diversité)

L'Oréal a remarqué qu'il n'existe pas de produit spécialisé pour les Musulmanes qui portent le voile. À l'issu d'un processus de consultation de ces femmes, L'Oréal a développé une gamme de produits de soin de la peau qui répondait à leurs besoins.

Pour finir, on a demandé aux participants d'évaluer la relation existant entre la diversité et l'innovation au niveau opérationnel. Les trois-quarts des participants estiment que cette relation existe avec la gestion de l'entreprise et son organisation. Plus de 92% pensent que la diversité engendre l'innovation au niveau de la gestion des ressources humaines, du recrutement et du développement du personnel. Seulement 18% considèrent que cette dernière relation n'existe qu'au niveau des initiatives destinées à une main-d'œuvre diversifiée, ce qui suggère que la valeur, en termes d'innovation, des processus développés dans le respect de l'égalité et de la diversité s'applique à tout le personnel, quel qu'il soit.

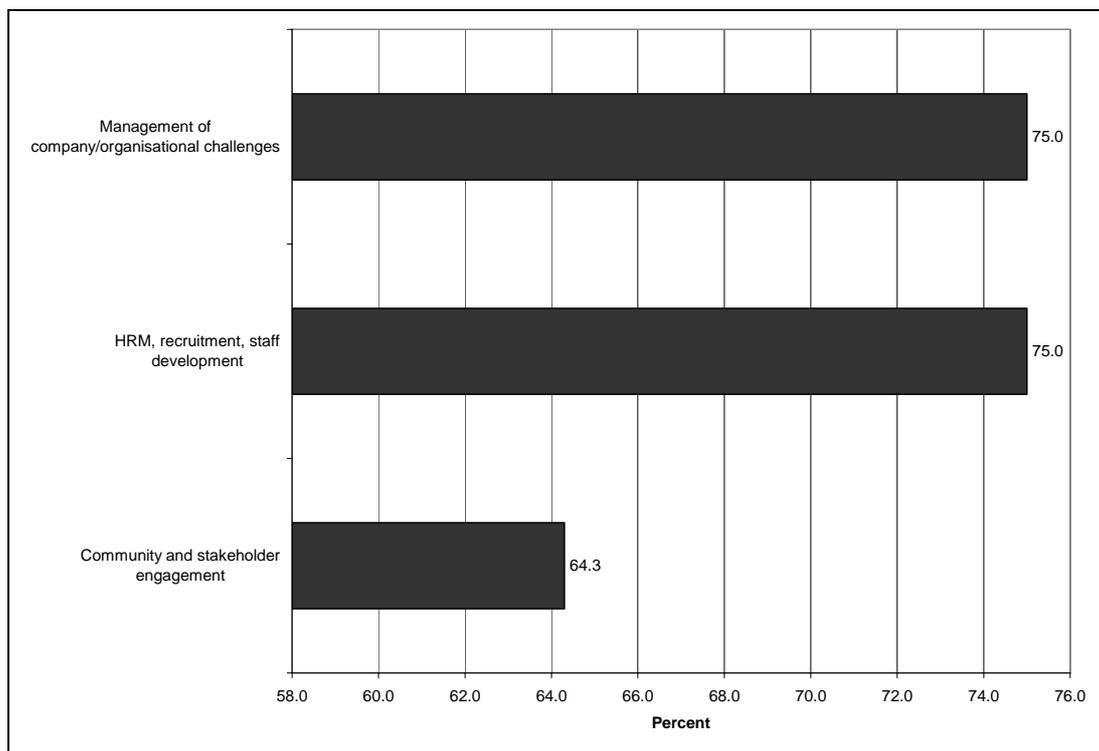


Figure 6 : La diversité favorise l'innovation dans le domaine de l'exploitation des entreprises

(Source: enquête 2008 sur l'innovation et la diversité)

Dans l'ensemble, les personnes interrogées associent fermement la capacité d'innovation née de la diversité à l'innovation produit et à l'innovation opérationnelle, en particulier au niveau des RH. Par contre la capacité d'innovation au niveau du service client et des ventes est moins bien reconnue.

3.5 Les avantages de la diversité pour l'innovation

L'enquête I&D demandait aussi aux participants d'évaluer les avantages de l'innovation née de la diversité. Les questions portaient sur les avantages d'une exploitation cognitive innovante et sur leurs effets, en termes d'efficacité organisationnelle et de bénéfices pour l'entreprise. La vaste majorité des personnes interrogées a confirmé les avantages suggérés, tels que le recours à des perspectives multiples pour traiter les problèmes stratégiques et opérationnels, une meilleure compréhension et une plus grande sensibilité à l'égard de certains clients et segments du marché (en ce sens, les avantages se répercutent sur les ventes et les produits) et la génération de nouvelles idées et d'une synergie créée par l'association d'idées différentes. De surcroît, plus de la moitié des participants pense que ces avantages s'expriment sous forme d'efficacité organisationnelle et de bénéfices pour l'entreprise.

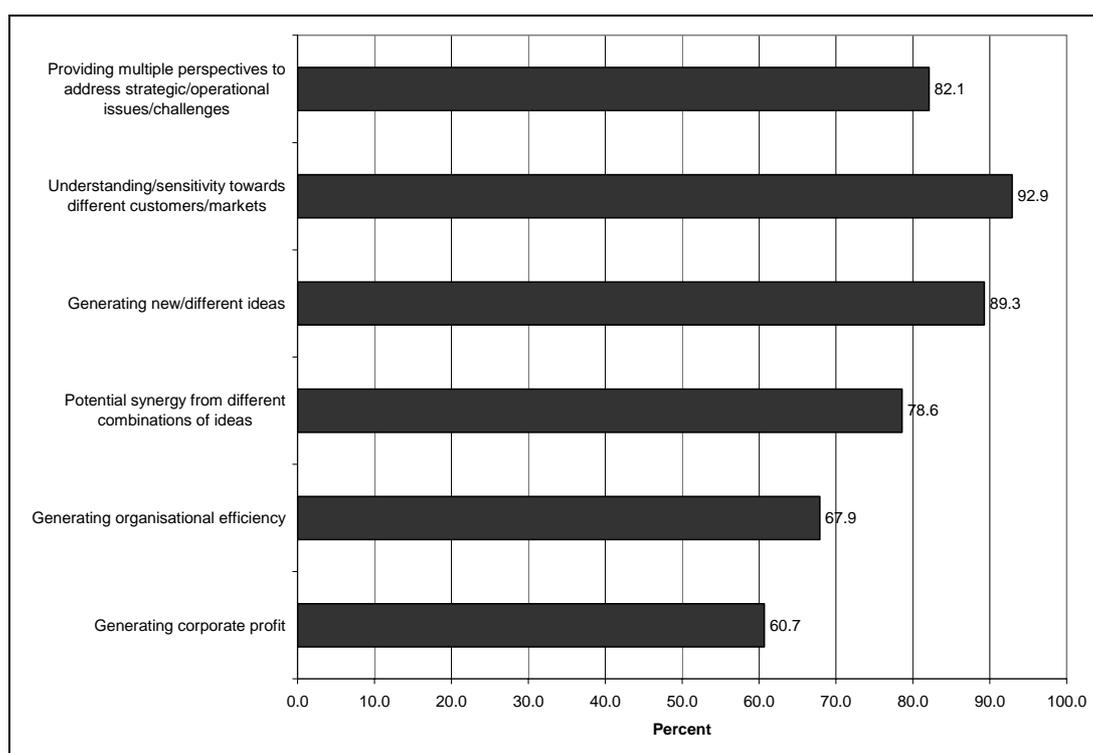


Figure 7 : Les avantages d'une innovation née de la diversité selon les entreprises qui ont participé à l'enquête sur la diversité et l'innovation

(Source: enquête 2008 sur l'innovation et la diversité)

Dublin Bus en Irlande offre un bon exemple de diversité favorisant une meilleure compréhension d'un segment de clientèle et l'introduction d'une stratégie innovatrice. Des consultations et discussions avec ses employés les plus âgés ont conduit à la mise en œuvre d'une nouvelle initiative de marketing, s'appuyant sur des images et un langage positif vis-à-vis de la clientèle senior, ainsi que d'une initiative de sensibilisation à la discrimination exercée à l'encontre des personnes âgées, qui a suscité des réactions très positives de cette catégorie de client.

3.6 Surmonter les obstacles à l'innovation née de la diversité

La diversité sur le lieu de travail est considérée comme un paradoxe (Bassett-Jones, 2005 : 169) ou comme une épée à double tranchant. Médiocrement gérée, les perturbations qu'elle suscite au sein d'une entreprise sont à la hauteur des avantages générés par sa bonne gestion : dans ce cas, la diversité, tout comme l'innovation née de la diversité, est perçue comme un risque. Les avantages de la diversité, en termes d'innovation, sont étroitement liés à la gestion de la diversité et à la gestion de l'innovation. Une bonne gestion de la diversité est absolument essentielle, pour encourager l'innovation opérationnelle qui dépend directement du fonctionnement des équipes de travail diversifiées. En gros, la gestion de la diversité peut encourager l'innovation (opérationnelle) à condition de rester attentive aux problèmes de communication, d'intégration des équipes et « d'enculturation » (« formation » du personnel pour qu'il s'intègre à la culture de l'entreprise – laquelle est généralement une version de la culture du groupe dominant, Adler 2002). Toutes ces stratégies permettent d'exploiter le potentiel cognitif des mains-d'œuvre diversifiées.

*Consciente de l'absence de programmes s'adressant plus particulièrement aux téléspectateurs homosexuels, sur les chaînes nationales de télévision en Belgique, **Belgacom** a su tirer parti de cette nouvelle opportunité de marché, en créant une chaîne dédiée à cette communauté. Le plus difficile, cependant, a été de convaincre la haute direction de « l'acceptabilité » d'une telle chaîne, et de résoudre les problèmes de stéréotypes et de préjugés.*

Les personnes interrogées perçoivent les aspects relatifs à l'intégration comme les plus importants de la gestion de la diversité. Plus d'un tiers considèrent le fait de surmonter les stéréotypes comme très important. Cependant, entre deux tiers et trois quarts des participants accordent quelque importance aux autres méthodes de gestion de la diversité, en particulier la communication entre les membres d'une équipe diversifiée et la suppression des différences pour s'intégrer à la culture de l'entreprise. En revanche, 21% des participants jugent la question de l'enculturation de peu d'importance.

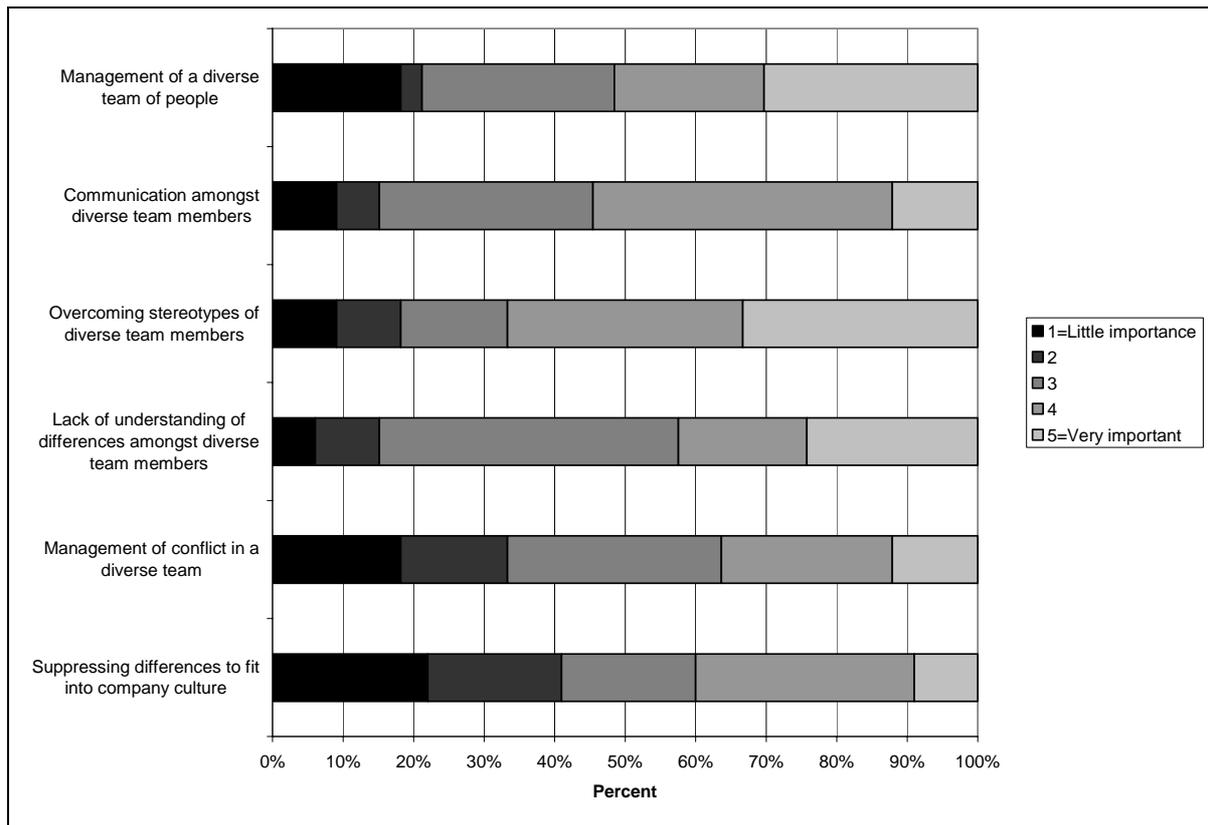


Figure 8 : Les obstacles à l'innovation née de la diversité

(Source: enquête 2008 sur l'innovation et la diversité)

3.7 Résumé

- 60% des entreprises dotées d'un programme E&D indiquent que ce dernier a un impact positif sur leur activité
- 64% des entreprises dotées d'un programme E&D identifient un lien entre diversité et innovation
- Seulement un tiers des entreprises qui reconnaissent l'existence d'un lien entre diversité et innovation essaie d'enregistrer les résultats
- La moitié des entreprises place l'innovation au rang des trois principaux facteurs d'adoption d'une politique de diversité et d'inclusion.
- L'innovation produit et l'innovation opérationnelle sont celles qui bénéficient le plus de la diversité ; dans ce contexte, la diversité est perçue comme favorisant la création de nouveaux produits pour de nouveaux clients et l'adaptation de produits existants pour des clients existants.
- La gestion des RH et le recrutement de personnel sont les domaines où l'innovation née de la diversité est la plus répandue. Les innovations y sont toutefois perçues

comme applicables au plus grand nombre et pas simplement à un groupe démographique particulier.

- Le fonctionnement des entreprises et leurs processus sont souvent considérés comme des bénéficiaires de l'innovation née de la diversité, grâce, en particulier, à une meilleure compréhension de la clientèle et au recours à des perspectives multiples.
- Les stéréotypes négatifs, l'absence de communication et une mauvaise intégration aux équipes de travail sont les facteurs qui entravent le plus la capacité d'innovation.

4. GÉRER LA DIVERSITÉ POUR FAVORISER L'INNOVATION

L'examen de la documentation et les résultats de l'enquête de l'EBTP et de l'enquête I&D indiquent qu'en général les entreprises acceptent et comprennent que la diversité peut être source d'innovation, sous forme de nouveaux produits, processus et systèmes. 60% des entreprises, dotées d'une forme quelconque de politique d'égalité et de diversité, suggèrent que la diversité a un impact positif sur leur activité, et 64% identifient un lien entre diversité et innovation. Pourtant, seulement un tiers de celles qui reconnaissent ce lien a essayé d'en enregistrer les résultats. Selon les mots d'une des personnes interrogées : « *Nous avons essayé de contrôler et de mesurer les résultats, mais il est difficile d'isoler les effets dérivés de la diversité du personnel.* »

Ce paradoxe transparait dans la difficulté d'évaluer empiriquement la créativité et l'innovation qui découlent de la diversité des membres d'une équipe. Les exemples sont rares, car peu d'entreprises se soucient d'en prendre note systématiquement. En revanche, il est plus facile d'évaluer les interventions ciblées ayant pour but d'exploiter la diversité de la main-d'œuvre ou de la clientèle, pour renforcer la créativité et les capacités d'innovation. Les exemples de ce type d'évaluation sont plus fréquents (Voir l'Annexe « Études de cas »).

Ces derniers exemples illustrent la façon dont les entreprises peuvent s'efforcer d'exploiter le potentiel innovateur de leurs employés. Dans bien des cas, les politiques d'égalité et de diversité ne constituent pas le principe dominant de ces initiatives, mais reçoivent la même attention que les politiques destinées à gérer la créativité et la capacité d'innovation des employés. Pourtant, c'est précisément par ce moyen que l'intégration de la gestion de l'égalité et de la diversité peut et doit être réalisée : en cessant de la confiner aux services de RH, pour développer des stratégies de diversité dans d'autres services. Ce faisant, on peut surmonter les problèmes de stéréotypes négatifs, d'absence de communication et de mauvaise intégration, en développant des processus organisationnels spécifiques, visant à offrir à tous les employés un espace de partage de leurs idées. L'enculturation – la suppression de la diversité aux fins de créer une culture d'entreprise homogène – n'a pas sa place ici. Par exemple, chez BASF comme chez TMB, des initiatives innovantes s'efforcent de favoriser une culture d'entreprise hétérogène, en encourageant les employés à prendre le risque de penser différemment et de s'exprimer.

Le Groupe BASF possède un programme intitulé « Politique de Reconnaissance et d'Innovation : suggestions d'améliorations ». Ce programme élève le statut de tous les employés (y compris des étudiants et des employés des sous-traitants) à celui de « collaborateurs » et leur donne la chance d'être reconnus et récompensés par des prix en espèces et des points, pour des idées et des contributions exceptionnelles en matière d'innovation. Par exemple, au cours des quatre dernières années, le

Groupe BASF Espagne a mis en application quelque 800 suggestions et versé 200 000 euros de récompense à ses employés. Grâce à ces suggestions, BASF Espagne économise, en moyenne, plus de 1,5 million d'euros par an.

Pour de nombreuses entreprises, l'innovation née de la diversité est une réalité. La diversité est reconnue comme un facteur d'innovation dans toutes les activités de l'entreprise. La plupart de celles qui étaient invitées à participer à l'enquête I&D ont indiqué que de nouveaux produits, services ou processus avaient pu être développés grâce à l'application de perspectives très diverses au travail d'innovation.

Pourtant, il reste encore des obstacles qui entravent la relation entre diversité et innovation, en la rendant plus risquée. Innover, c'est prendre des risques. Même si certaines idées nouvelles connaissent le succès, nombreuses sont celles qui échouent. Les individus qui font part de leurs idées, et les entreprises qui leur font confiance, prennent donc le risque d'un résultat négatif. Ceci s'applique encore plus aux individus, qui ont déjà le sentiment d'être « étranger » à la culture et aux méthodes de travail couramment employées dans l'entreprise, et dont les idées peuvent sembler trop éloignées du courant de pensée majoritaire. Mais, comme l'affirme Scott Norum, chef de projet chez Hewlett Packard, l'innovation née de la diversité « *est une prise de risque – le risque de faire des erreurs et d'essayer de nouvelles idées qui, initialement, peuvent donner l'impression de faire fausse route – mais c'est de cette façon que les innovations prennent corps.* »

C'est pourquoi les entreprises qui veulent tirer parti du potentiel innovateur d'un personnel culturellement diversifié doivent commencer par créer des conditions qui vont encourager la prise de risque. Ce qu'elles peuvent faire en favorisant une culture d'inclusion au sein de l'entreprise. C'est un véritable challenge pour les dirigeants, mais qui aura pour récompense de libérer totalement le potentiel innovateur de la main-d'œuvre, d'accroître la productivité et d'améliorer les performances économiques et commerciales.

ANNEXE – ÉTUDES DE CAS

- 1. Novartis – Suisse – « Comité externe d'experts en diversité et inclusion »**
 - ❖ L'adaptation ou la réinvention de produits ou de services existants
 - ❖ La gestion de l'entreprise et ses challenges organisationnels
 - ❖ Le développement d'opportunités commerciales avec une clientèle culturellement diversifiée

- 2. Transports métropolitains de Barcelone – Espagne – « Politique de systèmes de participation »**
 - ❖ Gestion RH de tout le personnel
 - ❖ Développement de nouveaux produits et services
 - ❖ Service client et engagement

- 3. Accenture – Royaume-Uni – « Minority Leadership Development Programme »**
 - ❖ Gestion RH de groupes spécifiques de main-d'œuvre culturellement diversifiée

- 4. Dublin Bus – Irlande – « Say No to Ageism – Dire non à l'âgisme »**
 - ❖ Gestion RH de groupes spécifiques de main-d'œuvre culturellement diversifiée
 - ❖ Service client et engagement

- 5. Hewlett Packard – Espagne – « Technologie d'impression latex »**
 - ❖ Développement de nouveaux produits et services

- 6. Randstad – Belgique – « Randstad Diversity »**
 - ❖ Développement de nouveaux produits et services
 - ❖ Développement d'opportunités commerciales avec une clientèle culturellement diversifiée

Novartis – Suisse

- ✓ **L'adaptation ou la réinvention de produits ou de services existants**
 - ✓ **La gestion de l'entreprise et ses challenges organisationnels**
 - ✓ **Le développement d'opportunités commerciales avec une clientèle culturellement diversifiée**
-
- **L'innovation**
En 2006, Novartis a créé un Comité externe d'experts en diversité et inclusion [Diversity and Inclusion Advisory Council (DIAC)]. Le DIAC regroupe des cadres d'entreprises, de cultures et d'antécédents professionnels différents, venus du monde entier, qui conseillent les dirigeants de Novartis sur les questions de D&I et qui évaluent, suscitent et contrôlent officiellement la mise en œuvre et l'intégration des politiques et actions de D&I dans les divers secteurs de l'entreprise. Le DIAC rencontre régulièrement les dirigeants de Novartis et les responsables D&I pour évaluer et examiner leurs stratégies, actions et résultats, et pour les conseiller. Il les aide à concentrer leurs efforts sur des questions de D&I, existantes ou nouvelles, organise des discussions ou des partages de meilleures pratiques, et apporte une perspective externe et objective à l'approche adoptée par Novartis.
 - **Lien avec la diversité**
Le DIAC a été formé pour étudier les facteurs déterminants de l'activité de l'entreprise liés à la diversité. A) Les clients – de nos jours, des hommes et des femmes appartenant à des groupes minoritaires prennent la vaste majorité des décisions d'achat de produits de santé. Comprendre l'aspect démographique du marché est aussi important pour examiner les nouveaux secteurs de traitement et les stratégies de marketing. B) Main-d'œuvre – il était impératif pour Novartis de faire évoluer son vivier de talents pour améliorer la perception des clients et répondre aux besoins des patients et autres parties prenantes. Dans la lutte incessante qui va permettre à l'entreprise d'attirer et de conserver les meilleurs talents, pour découvrir et mettre au point les traitements nécessaires à ses patients, le fait de s'assurer un avantage naturel en D&I est considéré comme plus important que jamais.
 - **Facteurs clés de succès**
Le DIAC apporte à la fois un soutien et une mise en question à l'entreprise dans sa démarche D&I. Un facteur clé de son succès réside dans le niveau d'engagement des dirigeants de Novartis et dans leur application des recommandations du DIAC. À cela s'ajoutent l'identification et la participation de professeurs objectifs et réputés, d'experts de la diversité, de cadres d'entreprise et autres parties prenantes, capables de conseiller de manière crédible et de questionner les dirigeants de Novartis sur le large éventail de thèmes sociaux et commerciaux visibles dans l'optique de la diversité.
 - **Challenges**
Un thème clé associé aux conseils externes et à la transparence est celui de la définition. Novartis avait besoin de former et de communiquer une perspective globale de D&I. En l'absence de cadres ou de normes communes lors de la définition, de la mise en place et de l'optimisation de son approche D&I, l'entreprise a dû tenir compte des différences entre les systèmes de valeur, pour tenter d'éviter l'adoption d'une approche susceptible d'entraîner une ségrégation ou des ressentiments.
 - **Impact de l'innovation**
Le travail du DIAC stimule l'amélioration des performances, par exemple :
 - Des modèles commerciaux et des produits nouveaux qui ciblent une clientèle culturellement diversifiée. Par exemple :

- Le cas d' « Arogya Paryvar », un programme sanitaire des régions rurales de l'Inde qui nécessitait un conditionnement plus petit/plus abordable des produits, la traduction des informations/de la posologie dans les langues locales et des voies de communication convenant aux populations des villages ;
 - Le cas de Novartis Santé Animale, qui a entrepris d'adapter les pulvérisateurs manuels pour faciliter leur emploi par des femmes, qui sont de plus en plus nombreuses à les utiliser, du fait des changements démographiques intervenus dans le secteur agricole.
- L'amélioration des capacités de gestion pour faciliter la croissance et l'intégration d'équipes et de structures internationales, grâce à un leadership qui favorise l'inclusion et à un encadrement efficace d'équipes multiculturelles.

Transports Métropolitains de Barcelone – Espagne

- ✓ **Gestion RH de tout le personnel**
- ✓ **Développement de nouveaux produits et services**
- ✓ **Service client et engagement**

- **L'innovation**
En 1995, TMB a inauguré sa "Politique de systèmes de participation" pour augmenter la participation d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée à la production et à la mise en place d'approches innovatrices de ses activités. La PSP a pour but d'inciter les employés à développer de nouvelles idées applicables aux activités de TMB et de les récompenser. Toutes les innovations développées au sein de ce projet sont ensuite mises en œuvre dans l'entreprise. Une fois l'idée approuvée, son créateur peut recruter les experts dont il ou elle a besoin dans le reste de l'entreprise, pour faire du projet une réalité. Le résultat est la création d'équipes très diversifiées. La clé de l'innovation était de faire connaître la PSP en interne pour obtenir la participation d'une main-d'œuvre très diverse en termes de nationalité, âge, sexe, compétences, niveau d'éducation, etc. et d'augmenter leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- **Lien avec la diversité**
TMP s'est rendu compte qu'elle n'exploitait pas pleinement la diversité de ses employés, en particulier leur capacité de générer de nouvelles idées basées sur leur affinité culturelle avec les clients de son système de transport. TMB compte 7 555 employés au service d'une clientèle culturellement diversifiée de 1,5 million de personnes par jour. La PSP s'est avérée un moyen explicite d'exploiter la créativité de la main-d'œuvre.
- **Facteurs clés de succès**
Le « Programme de systèmes de participation » fait glisser une culture traditionnelle et monopolistique hors de sa zone de confort, pour aller vers une main-d'œuvre dynamique qui est invitée à contribuer au succès de l'entreprise avec des idées innovantes... et il sait reconnaître les mérites des membres de ces équipes de projet très diversifiées. Cette initiative donne le ton à un changement des comportements au sein de l'organisation, qui s'avère aussi bénéfique pour les résultats commerciaux que pour l'intégration et la satisfaction des employés.
- **Challenges**
Pour TMB, la plus grande difficulté était d'arriver à comprendre les différentes idiosyncrasies des participants et de créer une culture de respect collectif.
- **Impact de l'innovation**
Les innovations ainsi récompensées sont passées de 7, la première année, à 72 en 2008. Et trois d'entre elles ont été brevetées. Le programme a permis à TMP d'exploiter la créativité et la capacité d'innovation de sa main-d'œuvre. Par exemple :
 - Un employé d'origine arabe a fait remarquer que les messages diffusés dans le métro à l'intention des passagers étaient en espagnol, en catalan et en anglais, ignorant ainsi une nombreuse clientèle qui ne comprend aucune de ces langues, en particulier les immigrants qui travaillent dans la ville et prennent le métro tous les jours.
 - Cette suggestion d'un employé sensible à la diversité a donné naissance à un système innovant pour améliorer le service client. En six mois, un service de messages a été mis en place en 15 langues (arabe, roumain, urdu, chinois, etc.) pour diffuser chaque jour des informations aux passagers du métro de Barcelone. Depuis 2002, cette idée a permis d'améliorer les relations avec les clients et le fonctionnement de l'entreprise. Non seulement les passagers l'ont très bien accueillie, mais l'entreprise a reçu les félicitations de la communauté locale.

Accenture – Royaume-Uni

✓ Gestion RH de groupes spécifiques de main-d'œuvre culturellement diversifiée

- **L'innovation**

En 2007, Accenture UK a lancé son Programme de développement de dirigeants issus des minorités [Minority Leadership Development Programme (MLDP)]. Ce stage de deux jours, qui offre des possibilités d'encadrement et de développement de relations professionnelles, permet aux participants d'améliorer leurs compétences et d'explorer les qualités nécessaires aux dirigeants d'Accenture. Le MLDP est une initiative d'action positive qui s'adresse aux cadres supérieurs les plus performants. Son but est d'apporter de l'aide et des encouragements qui devraient se traduire par une meilleure rétention du personnel ciblé.

- **Lien avec la diversité**

Le MLDP a été créé en réponse à l'augmentation du nombre d'employés issus de minorités ethniques. L'entreprise a pris conscience de la nécessité d'améliorer le maintien à l'emploi d'individus très performants, issus de ces minorités ethniques, aux niveaux supérieurs de la hiérarchie et d'augmenter leur chance de promotion aux plus hauts échelons. Elle s'est rendu compte que, malgré le succès des programmes destinés à la clientèle habituelle d'Accenture, il existait une opportunité de développer quelque chose à l'intention des employés issus des minorités ethniques.

- **Facteurs clés de succès**

Pour une réussite totale, les participants au MLDP doivent pouvoir compter sur une assistance prolongée après le stage. Un programme d'encadrement et de planification a donc été mis en place pour les dirigeants issus de minorités ethniques. Par exemple, chacun d'eux est mis en relation avec un mentor, qui leur sert de banc d'essai pour les questions concernant leur carrière et qui va jouer un rôle actif dans l'élaboration d'un plan d'action avec le participant. Il s'agit d'encourager le développement de relations professionnelles et de rehausser le profil du participant.

- **Challenges**

- Les employés invités à participer au stage refusent souvent d'être sélectionnés pour ce qui est perçu comme un « traitement de faveur ».
- Le stage est perçu comme une initiative très positive et l'adhésion des cadres supérieurs n'est pas un problème.

- **Impact de l'innovation**

Il est trop tôt pour savoir si cette initiative aura un impact sur la rétention de personnel issu des minorités, mais il semble que le programme soit accueilli de façon positive par les participants et les dirigeants des entreprises.

Dublin Bus – Irlande

- ✓ **Gestion RH de groupes spécifiques de main-d'œuvre culturellement diversifiée**
- ✓ **Service client et engagement**

- **L'innovation**

Dans le cadre de la campagne « Say No to Ageism » [Dire non à l'âgisme] de l'Autorité pour l'égalité en Irlande et de son propre plan stratégique en faveur de l'égalité et de la diversité, la société Dublin Bus a modifié ses méthodes de gestion du personnel senior et ses prestations de service destinées à une clientèle âgée. À l'issue de consultations et d'ateliers organisés avec les employés les plus âgés, l'entreprise a décidé d'appliquer une approche nouvelle au contenu et à la présentation de son programme de préretraite, à ses méthodes de travail et à la formation au service client. Elle a aussi décidé d'employer des images positives des personnes âgées et un langage positif en leur faveur, dans son matériel publicitaire. Les modifications de l'affichage et du langage ont joué un rôle essentiel pour casser les stéréotypes, en offrant un message positif aux clients et aux employés âgés, et en améliorant le service client.

- **Lien avec la diversité**

L'initiative "Say No to Ageism" de Dublin Bus a vu le jour en réponse au nombre croissant d'employés de plus de 50 ans qui ont rejoint ses effectifs, comme conducteurs de bus ou dans d'autres emplois. Leur présence est considérée comme un atout pour l'entreprise, du fait de leur expérience et de la qualité du service qu'ils apportent à la clientèle. En outre, ils représentent un segment de clientèle vaste, important et fidèle.

- **Facteurs clés de succès**

Le facteur décisif a été de faire participer les employés et les clients seniors à l'examen, à la conception et au développement de nouvelles pratiques, lesquelles sont directement dérivées des suggestions et recommandations faites par ces groupes. De plus, l'élargissement et l'efficacité des communications, ajoutés à une meilleure sensibilisation aux problèmes d'âgisme, ont joué un rôle essentiel pour faire passer un message positif et assurer la réputation de l'entreprise.

- **Challenges**

La principale difficulté réside dans la nécessité d'une sensibilisation constante pour intégrer les nouvelles pratiques aux comportements.

- **Impact de l'innovation**

Bien qu'il soit trop tôt pour juger de l'impact de ces nouvelles pratiques sur la main-d'œuvre, les changements réalisés au niveau du service client, dont une augmentation des trajets gratuits pour les retraités, ont généré une augmentation de 10% du nombre de passagers et ils ont suscité des réactions très positives de la clientèle senior.

Hewlett Packard – Espagne

✓ Développement de nouveaux produits et services

- L'innovation

Pour Hewlett-Packard, la diversité et l'inclusion regroupent toutes les caractéristiques qui rendent les gens uniques et différents. Elles sont considérées comme la clé du succès de l'entreprise. Pour HP, un des principaux avantages de cette diversité est d'encourager la créativité, la capacité d'innovation et la capacité de résolution des problèmes. Sa technologie d'impression latex est un bon exemple de la façon dont HP exploite la diversité pour développer de nouveaux produits. Il s'agit d'une technologie d'impression grand format, révolutionnaire et sans danger pour l'environnement.

- Lien avec la diversité

Cette nouvelle technologie a été mise au point par 120 ingénieurs, travaillant ensemble dans quatre pays. L'encre, par exemple, a été mise au point aux États-Unis, l'imprimante et les systèmes d'intégration en Espagne et l'intégration des opérations à Singapour. La composition des équipes présentait une diversité que HP considère essentielle à son succès.

- Facteurs clés de succès

Des cultures différentes sont synonymes d'idées différentes et HP est consciente du risque quelquefois inhérent à une telle ouverture. Mais, comme l'affirme Scott Norum, un des chefs du projet « C'est une prise de risque – le risque de faire des erreurs et d'essayer de nouvelles idées qui initialement peuvent donner l'impression de faire fausse route – mais c'est de cette façon que les innovations prennent corps. »

La diversité de la clientèle de HP est aussi un élément de son succès. HP invite ses clients à lui communiquer leurs réactions et leurs attentes. La société s'appuie sur divers groupes de clients représentatifs de divers pays, entreprises et profils.

- Challenges

Cette collaboration à l'échelle internationale présente de nombreuses difficultés, qui peuvent être d'ordre logistique, du fait des fuseaux horaires, ou des problèmes de communication lorsque les gens ne travaillent pas au même endroit.

- Impact de l'innovation

La nouvelle technologie d'impression latex a fait l'objet d'un pré-lancement en juin 2008, au Salon Drupa – la plus importante exposition de matériel d'impression du monde. HP y a reçu une mention spéciale de FESPA Digital Piste verte (pour le respect de l'environnement) et Piste bleue (pour l'innovation).

Randstad – Belgique

- ✓ **Développement de nouveaux produits et services**
- ✓ **Développement d'opportunités commerciales avec une clientèle culturellement diversifiée**

- **L'innovation**

Après 10 années de participation à plusieurs projets en faveur de la diversité, Randstad Belgique a décidé, en 2005, de créer un département « Randstad Diversity » responsable de recruter des gens précédemment rejetés par d'autres entreprises pour des raisons de handicap, race, religion, âge ou sexe. Travaillant en collaboration avec des services du gouvernement, des agences pour l'emploi, des ONG et des entreprises privées, Randstad Diversity identifie les candidats susceptibles de bénéficier d'une aide supplémentaire pour trouver un emploi et pour s'intégrer dans une entreprise et dans la société. Par le biais d'une série de projets, Randstad Diversity apporte l'accompagnement nécessaire et met le candidat en contact avec des employeurs potentiels.

- **Lien avec la diversité**

Le nouveau département de Randstad a vu le jour après dix années d'expérience en matière de diversité. L'entreprise a reconnu l'existence d'une lacune sociale et économique qu'elle était bien placée pour combler. Le département compte 19 personnes d'appartenances très diverses, pour refléter la nature des projets et l'application des valeurs de l'entreprise.

- **Facteurs clés de succès**

Randstad Diversity représente une approche verticale descendante de l'innovation, qui fait partie de son plan stratégique sur 5 ans. Après évaluation des opportunités sociales et commerciales, une équipe possédant les compétences requises a été réunie pour tirer parti des relations avec une clientèle d'entreprises et d'individus. Du fait de sa position de spécialiste du marché de l'emploi en Belgique, Randstad a pu profiter de cette initiative pour faire partager ses meilleures pratiques à d'autres entreprises.

- **Challenges**

Les principales difficultés ont été de surmonter les préjugés de certaines personnes, dans les secteurs et organisations à la recherche de collaborateurs. Il a fallu leur prouver, par des exemples concrets, les avantages de recruter une main-d'œuvre culturellement diversifiée. Il a fallu aussi mettre au point une méthodologie commune et un système de mesure et d'évaluation pour étudier la valeur ajoutée par cette initiative et par le recrutement de ce personnel diversifié.

- **Impact de l'innovation**

Trois ans après sa création, Randstad Diversity a aidé 2 500 personnes à réintégrer le marché de l'emploi, après un chômage à long terme, une maladie ou un handicap, et a offert du travail à 1 200 personnes dont la candidature avait été rejetée par d'autres entreprises.