

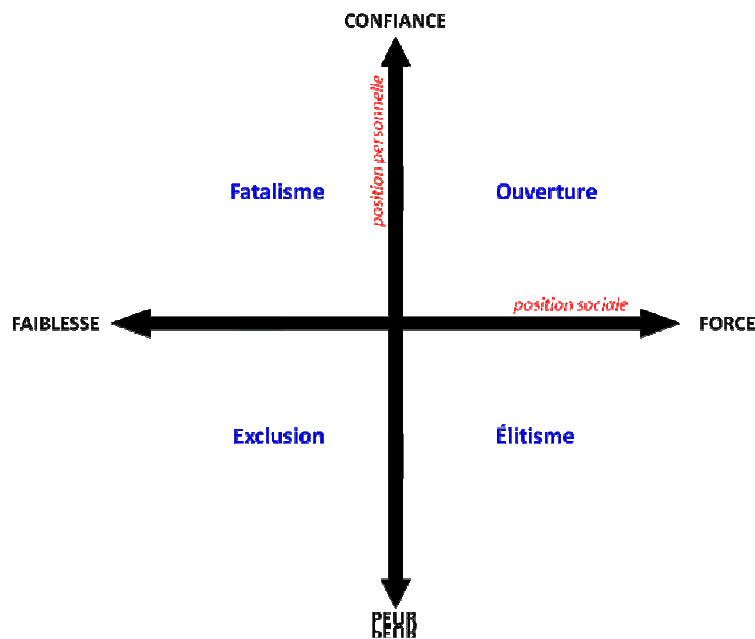
La place du temps dans la conduite d'une politique en faveur de la diversité en milieu professionnel

Préambule

La diversité fait partie intégrante de toutes les organisations, dans la mesure où elle constitue le fondement même de l'humanité. Il n'existe pas deux personnes identiques. La prise en compte des différences s'avère donc incontournable dans toute structure comportant plus d'une personne. Cela s'avère exact y compris pour celles qui se structurent avec des processus standardisés importants et rigides dans une approche très clonée.

Deux approches s'offrent à chaque entreprise, mais aussi à chaque personne dans la prise en compte de la différence. On peut ainsi soit considérer la diversité comme un problème auquel on ne peut pas échapper, c'est-à-dire avoir vis-à-vis du sujet une position défensive, soit la percevoir comme une opportunité de progrès et être proactif en valorisant et en développant la différence dans son organisation. La position de chacun dépendra de ses enjeux personnels et collectifs et donc de sa perception de la différence et de la richesse qu'elle peut induire, mais aussi du contexte. L'ouverture à la différence n'est pas linéaire, elle est constituée d'avancées et de reculs et peut fluctuer au cours du temps et des événements auxquels chaque individu est confronté.

On peut illustrer ce positionnement par le schéma ci-dessous :



Pour autant, quelle que soit la position adoptée, on peut d’ores et déjà constater l’aspect paradoxal qui se présente dès qu’on s’interroge sur la diversité. En effet, bien que la différence soit inhérente à l’humain, les organisations tentent en permanence de construire et de faire vivre des « processus standardisés » dans une logique d’efficacité et de résultat immédiat, mise chaque jour davantage en exergue dans un marché mondialisé. On pourrait alors penser qu’efficacité rime avec normativité et que la différence serait donc à réduire, voire à faire disparaître.

On constate d’ailleurs que « l’ouverture à la différence » ne va pas de soi et que la diversité se révèle un facteur plutôt discriminant vis-à-vis de l’accès à l’emploi. De nombreuses études confirment ce constat. Il suffit de se reporter aux opérations de testing menées par Jean-François Amadiou¹ pour en avoir la preuve. Par ailleurs, les lois sur la non discrimination, sur l’égalité hommes-femmes, sur le handicap ou sur les salariés senior traduisent une nécessité d’action positive pour amener les entreprises à prendre en compte la différence. On peut donc déduire de ce qui précède que les organisations ne sont pas spontanément ouvertes à la diversité et envisager qu’une ouverture est d’emblée perçue comme nécessitant un effort spécifique.

Le rêve consisterait-il à vivre dans un monde uniforme qui garantirait une efficacité maximale ? Le « *Meilleur des Mondes*² » aurait-il été décrit par Aldous Huxley ?

¹ J.F. Amadiou : Directeur de l’Observatoire des discriminations, Paris Sorbonne

² *Le Meilleur des mondes*. Auteur, Aldous Huxley. Genre, Roman. Titre original, *Brave New World*. Éditeur original, Chatto and Windus

Qu'on en soit persuadé ou, au contraire, qu'on estime que la différence est source de richesse et de progrès, chacun perçoit rapidement que nous ne sommes pas des « alpha », « beta » ou « epsilon », et que la diversité est un paramètre incontournable des organisations. On peut même reconnaître qu'elle est en développement constant du fait d'un nombre important de facteurs tels :

- La mondialisation qui amène à être chaque jour davantage amené à devoir manager la diversité culturelle
- Le vieillissement de la population
- Les aspirations d'égalité femmes-hommes
- La prise en compte sociétale du handicap
- Le développement des aspirations individuelles des salariés
- ...

Comment donc gérer l'injonction qui semble paradoxale à nombre d'organisations consistant à être le plus efficace possible dans un environnement de plus en plus porteur de différences ? Ce paradoxe apparent nous amène à comprendre que la reconnaissance et la prise en compte de la différence, l'ouverture à la diversité en entreprise ne vont donc pas de soi. Au contraire même, gérer voire développer la diversité en milieu professionnel s'avère complexe.

Qu'une organisation soit donc défensive ou offensive sur le sujet, elle sera donc nécessairement amenée, peu ou prou, à prendre en compte la diversité de ses collaborateurs. A titre d'exemple, on peut d'ailleurs proposer que le management est en premier lieu l'endroit où s'exprime le plus la gestion de la différence si tant est qu'on considère que le rôle du manager consiste à obtenir le meilleur de chacun de ses collaborateurs en fonction de ses aptitudes.

Pour les organisations offensives, la thématique sera davantage prise en compte de manière proactive. Au regard de sa complexité, il s'avère toutefois rapidement indispensable, si on souhaite faire progresser la situation, de structurer une politique spécifique en mode projet, dénommé généralement « projet diversité », qui permettra de capitaliser sur la différence et d'anticiper les problèmes éventuels.

Préventives ou curatives, les deux approches seront consommatrices de ressources. L'une d'entre elles nous semble centrale et c'est pourquoi nous avons choisi de l'aborder dans ce mémoire.

Il s'agit de celle du temps et nous tenterons donc d'en analyser la place dans la mise en œuvre d'une politique en faveur de la diversité en répondant à la question suivante :

Quelle est la place du temps dans la conduite d'une politique en faveur de la diversité en milieu professionnel ?

La formulation de la question induit que nous nous interrogerons essentiellement sur cette problématique dans le cadre de structures menant une politique volontariste sur le sujet. Cette limitation est liée au contexte et à l'ampleur du mémoire qui ne nous permet donc pas d'être exhaustifs mais les constats qui seront réalisés seront en grande partie transposables à des organisations gérant la diversité « au cas par cas ».

Pour répondre à ce questionnement, nous commencerons par identifier les problématiques essentielles sous-tendues par la conduite d'une démarche volontariste de développement de la diversité au sein d'une organisation. Nous mettrons ensuite en lumière que ce type de démarche nécessite une organisation en mode projet et analyserons alors les contraintes qui s'y appliquent. Puis nous identifierons les différents sens que recouvre le concept de temps afin d'en analyser les implications sur le développement de projets en faveur de la diversité avant de conclure par une approche de synthèse des réflexions menées dans le cadre de ce mémoire.

L'identification et le choix de la problématique est issue à l'origine de l'expérience personnelle de ses rédacteurs.

Ils ont en effet pu constater, durant leur parcours professionnel, la place stratégique occupée par le temps dans toute conduite de projet, et en particulier dans le domaine de la diversité. De plus, malgré des recherches dans le domaine, ils sont arrivés au constat de la quasi-absence de publication significative, notamment universitaire, sur cette articulation entre le temps et la transformation des organisations et des hommes.

La présente analyse est donc fondée sur l'expérience professionnelle de ses rédacteurs, complétée par les enseignements reçus dans le cadre de la formation « Management de la diversité » suivie à l'Université Paris Dauphine de janvier à juillet 2010, sous la responsabilité commune de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat, directeurs scientifiques de la chaire Management & Diversité de l'Université Paris-Dauphine.

Les problématiques essentielles d'un projet diversité

De manière schématique, développer la diversité dans son organisation conduit à appréhender deux thématiques essentielles :

- Le phénomène des représentations vis-à-vis des individus ou des groupes d'individus
- La gestion de la différence réelle d'une personne ou d'un groupe minoritaire vis-à-vis d'une norme préétablie au sein de l'organisation

Peur des différences, représentations et a priori

Le plus souvent on ramène la peur de l'autre au refus de voir notre propre altérité, nos difficultés à nous adapter au changement.

La neutralisation de cette peur, indispensable pour faciliter la diversité au sein des équipes, nécessite comme préalable incontournable de sensibiliser et d'informer, voire de former tous les acteurs de l'entreprise aux notions et aux impacts des stéréotypes et des représentations.

Ces phénomènes de généralisation (ou de stéréotypes) engendrent donc des freins subjectifs à l'ouverture à la différence. Ils sont ainsi généralement les déclencheurs de la discrimination directe. Pour les réduire, au-delà donc de la sensibilisation, de l'information et de la formation, il est important de mettre en œuvre de dispositifs de contrôle évitant que des salariés de l'entreprise puissent avoir des comportements discriminants.

Gestion des impacts réels de la diversité

La gestion effective de la différence consiste à adopter une posture de compréhension et de respect afin d'être en mesure de gérer la singularité des collaborateurs de l'entreprise. Dans une organisation standardisée et dans des modèles de management fréquemment « industriels », la gestion de la différence, dans ce qu'elle nécessite d'« artisanal » va donc nécessiter une approche adaptée demandant un effort particulier.

Pour illustrer, on peut par exemple citer :

- Diversité culturelle : management interculturel plutôt que monoculturel
- Égalité femmes-hommes : égalité salariale, gestion des périodes professionnelles,
...

- Gestion des collaborateurs seniors : gestion des rythmes de travail, des périodes professionnelles, des fins de carrière, de la santé au travail, ...
- Collaborateurs handicapés : mise en œuvre du principe de compensation du handicap, développement de la formation professionnelle, santé au travail...
- Ensemble des collaborateurs : gestion des aspirations individuelles, des rythmes professionnels, ...

Ce besoin d'adaptation va engendrer des freins objectifs à l'ouverture à la diversité car il demandera un effort pour prendre en compte des aspirations exogènes dans un environnement souhaité homogène.

Pour que l'intégration de la différence se fasse dans une logique consensuelle, l'ensemble de ces thématiques devra être abordé dans une approche d'équité professionnelle en dehors de toute discrimination positive ou favoritisme. Au-delà de leur mise en œuvre, les mesures prises devront donc être explicitées à l'ensemble du collectif, ce qui ramène à l'exigence de communication de formation et de sensibilisation de celui-ci.

A noter que la non gestion de la différence ou la volonté de « normalisation » est déjà une action en soi et peut être la source de discriminations indirectes.

Le développement d'une politique en faveur de la diversité va donc se révéler complexe, transversale et impliquant tous les acteurs de l'entreprise, Elle sera aussi source de transformations fortes au sein du collectif. En effet, si la structure ne nécessitait pas de changement, le projet lui-même n'aurait pas de raison d'être.

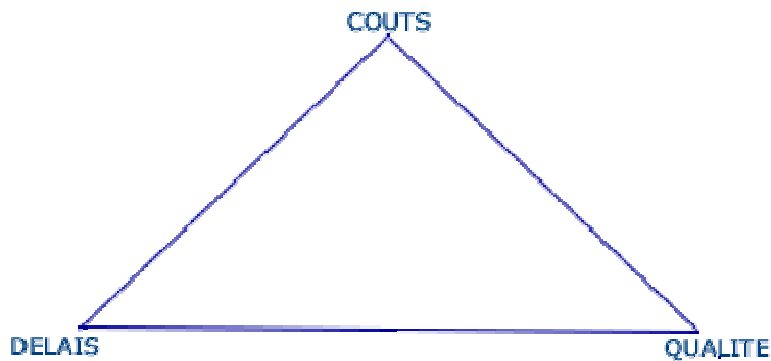
La conduite de projet

Un développement volontariste de la diversité doit donc être soutenu et organisé si l'on veut qu'il soit réalisé dans de bonnes conditions.

C'est pourquoi, il doit généralement, à tout le moins dans les organisations d'une certaine taille, - pour des entreprises de taille réduite, la thématique de la diversité sera à prendre en compte mais ne nécessitera pas nécessairement de faire l'objet d'une « politique » au sens propre du terme - être organisé en mode projet, les changements associés devant alors faire l'objet d'un accompagnement auprès de l'ensemble des acteurs.

A cet effet, l'entreprise concernée affecte généralement un chargé de mission (ou chef de projet) diversité qui aura pour mission de piloter et d'animer ce projet de transformation de l'organisation.

Celui-ci se trouve alors fréquemment confronté au « triangle fou du chef de projet ».



Ce schéma représente les contraintes qui se présentent à tout chef de projet. Il s'agit, en fait, de mener à bien le projet en respectant les critères qualitatifs définis (les fonctionnalités attendues) au départ, ici impulser et développer une politique d'ouverture à la diversité dans l'entreprise, en l'inscrivant dans des délais, eux-mêmes fixés dans l'objectif initial, et en maîtrisant les coûts (ne pas dépasser l'enveloppe budgétaire impartie, répartir les dépenses dans le temps,...).

Ces trois contraintes sont intimement imbriquées. La modification d'un seul des critères a nécessairement un impact sur au moins un, voire les deux autres. Ainsi, si l'on augmente les fonctionnalités d'un projet, on en accroîtra mécaniquement le coût (il faudra plus de moyens pour le réaliser) et/ou la durée (il faudra plus de temps pour le faire). De même, si on veut diminuer le planning d'un projet, il s'avérera nécessaire, à coût constant, de réduire les fonctionnalités ou, à l'inverse, d'augmenter les ressources et donc le coût pour conserver les mêmes fonctionnalités.

Si l'on parle de « triangle fou », c'est que, souvent, le chef de projet va se retrouver confronté à des « injonctions paradoxales », comme par exemple le fait de devoir réduire les coûts ou les délais tout en conservant les mêmes fonctionnalités. Cette représentation, bien connue des personnes qui pilotent des projets, est centrale dans la compréhension des phénomènes existant dans toute démarche de transformation.

Par ailleurs, dans des projets comme celui de promotion de la diversité, on se retrouve dans des problématiques essentiellement humaines. De ce fait, il va s'agir principalement de travailler sur les comportements, sur les phénomènes de relation interpersonnelle et sur la communication. Les ressources, et par conséquent la charge et le coût du projet, vont

donc largement être constitués de temps consacré à construire et à accompagner le changement.

L'accompagnement du changement

Michel Crozier et Erhard Friedberg³ ont analysé le changement dans les systèmes à entrées multiples (soit tout système en entreprise) avec la possibilité d'agir sur une des variables. Ils engagent à aborder avec prudence la substance même du changement. Le changement : cette capacité à tolérer une diversité, une ouverture plus grande, une incohérence et à gérer les tensions inévitables et qui permet aux hommes de conquérir des capacités plus grandes.

Pour accompagner le changement, il est extrêmement important d'impliquer dans la recherche de solutions et dans la planification des changements nécessaires toutes les personnes concernées

En effet, toute évolution au sein d'une organisation, qu'elle soit professionnelle ou personnelle, peut engendrer des blocages, des résistances. Modifier un environnement nécessite une capacité d'adaptation, une remise en question et peut déstabiliser.

Peur de la nouveauté, peur de perdre ce qui est acquis, de quitter la « zone de confort », d'avoir à fournir des efforts, de voir baisser la productivité, craintes de la réaction et des réticences des équipes et/ou des managers,... toutes ces peurs constituent autant de freins au changement et à la nouveauté.

Cette réticence souvent reconnue comme inhérente à la nature humaine est d'autant plus forte lorsque les personnes concernées par un changement ou confrontées à une situation nouvelle n'ont pas été associées ou préparées à ce changement.

Il faut donc « prendre le temps » de préparer le changement. Du temps d'échange, du temps de pédagogie, du temps de sensibilisation, toutes actions indispensables à la réussite politique de diversité. Or ce temps là a-t-il suffisamment de place dans les entreprises d'aujourd'hui ?

Cet accompagnement du changement, que l'on retrouve dans toute démarche de transformation, est donc un autre élément essentiel de la réussite du projet.

³ Michel Crozier et Erhard Friedberg sociologues français auteurs de « L'acteur et le système »

Les constats précédents font apparaître combien le temps est un déterminant de toute politique de transformation et en particulier dans tout ce qui est relatif à la diversité.

Pour pouvoir analyser en détail cette notion de temps dans les politiques de diversité, il nous paraît essentiel de définir ce qu'elle recouvre précisément.

Quand on parle de temps, de quoi parle-t-on ?

Que ce soit en français, en anglais (time), en allemand (Zeit) ou dans d'autres langues, le mot « temps » recouvre fréquemment des concepts multiples et variés.

Ainsi, si on consulte le « Dictionnaire de la langue Française » sur le web⁽⁴⁾, on trouve 4 sens au mot « temps » :

- Sens 1 : Durée dans laquelle se succèdent les évènements
- Sens 2 : Durée mesurable
- Sens 3 : Moment propice, occasion
- Sens 4 : État de l'atmosphère

Nous nous proposons d'analyser ci-dessous, pour chacun de ces quatre acceptions, la place que le temps peut avoir dans une politique en faveur de la diversité.

Sens 1 : Durée dans laquelle se succèdent les événements

Ce premier sens recouvre ici la notion de délai, c'est-à-dire de durée entre le début et la fin d'une action ou d'un événement. C'est donc l'un des sommets du triangle du chef de projet et l'une des contraintes fondamentales de toute démarche projet.

Cet aspect est essentiel dans tout projet sur la diversité car il questionne l'entreprise sur ce concept de durée qui est un axe central de sa réflexion stratégique.

De nombreux analystes essayistes et sociologues s'accordent, aujourd'hui, à dire que beaucoup d'entreprises, et notamment les plus grosses, privilégient fortement des approches court-termistes au détriment de position moyen ou long terme. L'accélération des échanges, la gouvernance des entreprises, la stratégie des fonds de pension renforcent notamment ce type de stratégie.

⁴ <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/>

Jean-Louis Servan-Schreiber⁽⁵⁾, patron de presse et essayiste, a notamment publié un ouvrage⁽⁶⁾ sur le sujet, dans lequel il s'interroge sur le développement de la tachysantropie (caractéristique des personnes esclaves de la vitesse) au sein de la société et notamment dans les entreprises. Il expose notamment que la même logique court-termiste fait des ravages en finance à travers les bulles spéculatives, ou au sein des entreprises par le biais de résultats trimestriels toujours voués à être lissés, embellis pour le plaisir des actionnaires.

Sur ce thème, on peut également citer l'Atlas du Management⁽⁷⁾ (01/02/2008) :

« Les entreprises sont aujourd'hui très directement influencées par les actionnaires, et plus globalement par les parties prenantes à l'entreprise. Parmi ces actionnaires, les fonds d'investissement (fonds alternatifs, capital investissement, private equity) occupent une place centrale, et leurs objectifs sont fondés sur l'amélioration de la valeur patrimoniale. Cela conduit souvent ce type d'acteurs à des stratégies à court terme, entraînant des profits maximums sur un horizon temporel réduit. Ce type de stratégies se veut légitime dans la mesure où les fonds d'investissement cherchent à maximiser la rentabilité de leurs placements. »

Or, l'intégration de la diversité représente un mouvement de fond par ce qu'elle touche aux perceptions et aux représentations, largement culturelles et lourdement ancrées dans l'inconscient collectif.

On peut illustrer la réflexion par l'exemple du handicap, dont l'approche sociétale, aujourd'hui portée par la loi de 2005, mais encore peu intégrée et mise en œuvre par les entreprises, est le fruit de réflexions de François Bloch-Lainé datant de la fin des années 60⁽⁸⁾, mais dont la perception négative est ancrée dans l'inconscient collectif depuis plus de 2000 ans.

⁵ Jean-Louis Servan-Schreiber est journaliste, patron de presse et essayiste. Il a lancé L'Expansion pour en faire un des premiers groupes de presse français et a également créé Radio Classique en 1982. Il est, depuis 2007, président France de Human Rights Watch, ONG d'information et de défense sur les droits de l'homme.

⁶ « Trop Vite » aux éditions Albin Michel (05/2010)

⁷ <http://www.atlasdumanagement.com/index.php?article=56&zone=3>

⁸ François Bloch-Lainé "*Etude du problème de l'inadaptation des personnes handicapées*" Documentation Française, Paris, Janvier 1968 - Rapport d'ensemble sur l'inadaptation, antérieur à la loi d'orientation du 30/6/1975

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, une politique de diversité nécessite des transformations des processus et de l'organisation avec une nécessité de « dénormaliser » en partie et « d'industrialiser l'artisanal », donc de construire des processus de gestion des exceptions ou des populations considérées comme « hors-normes » et de les diffuser dans l'ensemble de la structure.

Le temps (au sens de la durée) d'un projet en faveur de la diversité va donc être un temps long, voire très long, ce qui peut entrer en contradiction avec les processus habituels de transformation de la structure et ainsi engendrer des incompréhensions en interne, notamment chez les décideurs.

Renforcer la diversité de l'organisation, c'est notamment développer le recrutement de collaborateurs considérés comme « différents ». Cette singularité va amener l'entreprise à devoir mettre en œuvre des outils de « gestion de la diversité » permettant de garantir l'équité et ainsi d'assurer aux collaborateurs une « égalité des chances » pour une expression maximale de leurs potentialités individuelles.

On peut par exemple illustrer cette remarque par la compensation apportée aux personnes handicapées des conséquences de leur handicap, l'apprentissage de langue pour des collaborateurs étrangers ou français devant communiquer à l'étranger, ... La mise en œuvre de ces compensations va pouvoir se révéler problématique dans des organisations qui font de la réactivité et de la rapidité des principes fondateurs. La relation au temps, le rapport à l'urgence et la capacité d'anticipation sont donc à interroger si l'on souhaite intégrer de la « différence » dans son organisation.

Une forte pédagogie est nécessaire, notamment auprès des décideurs afin qu'ils prennent conscience de la place essentielle que prend la question de la durée dans toute politique en faveur de la diversité, dans un univers économique en perpétuelle accélération.

De plus, si la construction de processus de gestion effective de la différence peut s'envisager à l'aune de la transformation de processus au sens large, le travail sur les représentations est une démarche permanente, tant la prégnance de certains stéréotypes est forte. Du fait notamment que la prise en compte de la singularité reste à développer au plan sociétal, l'entreprise peut être amenée à accueillir de nouveaux collaborateurs n'ayant pas bénéficié de sensibilisation ou de formation sur la diversité. Le changement de regard va donc être un travail de longue haleine et sera, de plus, soumis aux risques du contre exemple. En effet, s'il est complexe et long de transformer une représentation négative en perception neutre, voire positive, le

chemin inverse est beaucoup plus rapide. Le chef de projet devra donc rester très attentif, au démarrage du projet, à « construire des réussites » pour éviter des phénomènes de « spirales négatives » reposant sur des assertions du type « on vous l'avait bien dit ».

De ce fait, le besoin de travailler sur la partie subjective est à envisager de manière récurrente sur le long terme, voire sans horizon de fin perceptible, ce qui se retrouve en contradiction avec la notion de durée de projet communément admise et intégrant une échéance.

Le sujet de la diversité doit ainsi être porté à la fois en mode projet (pour la mise en œuvre de nouveaux processus par exemple) mais également dans une logique de mission permanente.

C'est pourquoi il nous semble que le travail sur la diversité possède des analogies fortes avec des sujets tels que la sécurité. Il est intéressant de présenter la démarche en ces termes aux décideurs car ils perçoivent généralement plus spontanément les contraintes liées à la sécurité, le sujet étant adressé au sein des organisations depuis plus longtemps que celui de la diversité.

Un autre élément nous semble essentiel à étudier dans la relation au temps au sens de la durée. Il concerne la mesure des résultats des projets diversité. Dans un monde professionnel où les objectifs reposent très largement sur une approche quantitative, on se retrouve ici dans des projets dont la pertinence et les résultats sont davantage évaluables au plan qualitatif que quantitatif. Or l'évaluation de ce type de résultat est plus difficile et les changements sont plus longs à se dessiner. On peut ici citer comme exemple la construction d'un climat de confiance propice à la déclaration de handicap. A ce titre, la logique des « quick wins » (victoires rapides) visibles pourra utilement être mobilisée pour soutenir le projet.

En synthèse, il apparaît que la problématique de la durée est essentielle dans tout projet concernant la thématique de la diversité, Néanmoins, en préambule, le chef de projet diversité devra le faire comprendre à l'ensemble de ses interlocuteurs, notamment aux décideurs sous peine de se voir fixer des objectifs à court terme non atteignables et de se limiter à « plâtrer » plutôt qu'à construire une démarche durable.

En corollaire, le responsable diversité devra lui-même gérer cette contrainte à son propre niveau sous peine d'être rapidement découragé et démotivé par le temps requis pour faire « bouger les choses ». (et par l'absence de résultats « visibles »)

Enfin, compte tenu de la complexité du sujet, il devra prendre en compte le temps qui est nécessaire à la bonne compréhension du sujet par tous les acteurs et les phénomènes de maturation qui peuvent se révéler importants sur ce type de thématique.

Sens 2 : Durée mesurable

Cette deuxième acception ramène à la notion de charge. Il s'agit ici du temps qui sera effectivement consacré au sujet et donc des moyens qui devront y être affectés. Le coût du projet (deuxième sommet du triangle du chef de projet) sera donc directement lié à cette notion de charge, d'autant plus que ce type de démarche repose essentiellement sur du « temps homme ».

La conduite des changements va induire que les personnes concernées y consacrent le temps nécessaire. On peut donc penser que l'efficacité et les avancées d'une démarche en faveur de la diversité seront directement proportionnelles aux moyens humains dont le projet sera doté. Ainsi, si une entreprise consacre un budget à un projet et y affecte plusieurs personnes, on sera tenté de déduire qu'elle va mécaniquement et rapidement progresser dans le domaine concerné.

Ce raisonnement repose en partie sur l'aphorisme célèbre, notamment dans l'entreprise : « *le temps c'est de l'argent* » et amène à croire que si l'on consacre des moyens financiers à un dispositif, on disposera alors du temps nécessaire à sa mise en œuvre.

Une analyse plus poussée amène à constater que les choses sont plus complexes qu'elles n'y paraissent en ce domaine. En effet, qui n'a jamais entendu, dans une entreprise bénéficiant d'une situation économique solide, voire florissante, des salariés exprimer : « je n'ai pas le temps ! ». En réalité, dans l'entreprise, le temps semble beaucoup plus rare et donc plus précieux que l'argent.

Au-delà même d'une approche productiviste qui consiste à demander « toujours plus » aux salariés, on se trouve ici confronté à la question du « temps de qui » on parle.

Un projet en faveur de la diversité va nécessiter des prises de décision de niveau stratégique (direction générale) pour la mise en œuvre ou l'adaptation de processus adéquats à la prise en compte effective de la singularité des collaborateurs. Si on prend l'exemple de l'interculturalité, on sera amené à s'interroger sur les processus d'échange, sur la préparation et la gestion des expatriations et des impatriations, sur la langue de communication, sur la compréhension réciproque des spécificités culturelles de chacun et de leurs impacts éventuels dans la relation interpersonnelle mais aussi dans l'organisation... Pour ce qui concerne les personnes handicapées, compte tenu du profil moyen des demandeurs d'emploi, un travail important sur la construction des compétences et sur les processus de recrutement va se

révéler nécessaire. Au-delà même d'une population spécifique, les aspirations à des gestions de carrière personnalisée se font de plus en plus sentir et conduisent à revoir la gestion individuelle des collaborateurs et l'organisation du temps de travail.

Si l'on part de l'hypothèse qu'un responsable de mission diversité parvient à adapter, en partenariat avec la DRH, les processus pour prendre en compte les besoins liés à la « diversité » des collaborateurs, encore faudra-t-il que ces transformations soient entérinées par la direction générale. Pour ce faire il faudra que celle-ci comprenne les problématiques associées et analyse les propositions faites en la matière pour pouvoir les valider.

Or, les décideurs n'auront pas nécessairement conscience de la complexité du sujet et ne verront donc pas la pertinence d'y consacrer le temps nécessaire. Pour cela, il faudra qu'ils disposent au préalable d'une culture suffisante du sujet et qu'ils aient donc bénéficié d'une sensibilisation (a minima). Celle-ci prenant elle-même du temps, il faudra d'abord parvenir à leur faire prendre conscience du besoin de suivre cette sensibilisation. On entre ainsi dans une sorte de cercle vicieux qui consiste à obtenir le temps nécessaire des décideurs pour leur expliquer qu'il faut qu'ils consacrent du temps au sujet. Pour cela, une identification précise et une appropriation des enjeux de la thématique seront nécessaires. En effet, le temps qu'on consacre à un sujet est directement proportionnel à l'importance qu'on lui accorde et donc aux motivations qu'on lui porte.

Si l'on ne parvient pas à mobiliser le temps requis des niveaux hiérarchiques suffisants à la prise de décision, le projet, même doté de ressources importantes, risque alors d'être freiné par absence d'approche stratégique.

Dans le même registre, si l'on aborde la problématique des représentations, on sait qu'il sera primordial, pour limiter les phénomènes de stéréotypes et d'a priori, de changer le regard par l'intermédiaire de formations et de sensibilisations des acteurs (notamment RH et managers).

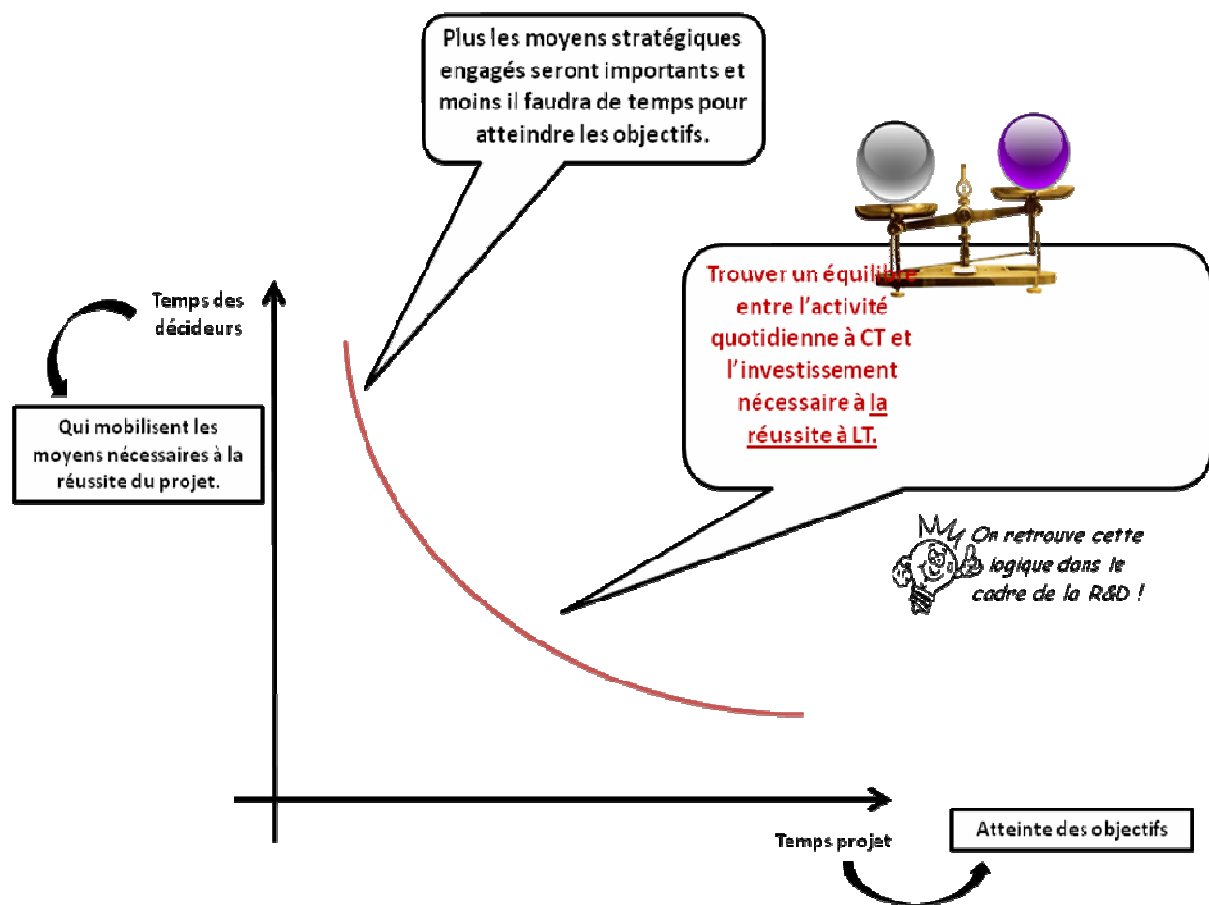
Quand on travaille sur le sujet, on constate que la thématique reste toutefois perçue comme périphérique pour de nombreux acteurs (voire constitue un non sujet) et que le fait de consacrer du temps à se former sur le sujet ne va pas de soi. Les managers, notamment, pris dans leurs contraintes de production, sont particulièrement concernés par cette problématique.

Pourtant, une capacité à mieux gérer de la différence entraînera pour le manager un renforcement de ses compétences managériales et donc, en cible, un gain de temps et d'efficacité. Ce constat n'est toutefois pas immédiat et, comme pour la direction générale, une

pédagogie initiale à destination des managers sera utile pour leur faire prendre conscience de la plus-value du sujet dans leurs missions quotidiennes. La communication, mais aussi le « marketing viral » seront, à ce titre, très utiles. Leurs effets étant principalement mesurables à moyen ou long terme, on revient alors à l'importance de la durée dans le projet.

En synthèse donc, on peut constater qu'il sera nécessaire mais pas suffisant de mobiliser des moyens spécifiques pour conduire un projet sur la diversité, encore faudra-t-il que les « bons » acteurs puissent y consacrer les ressources nécessaires au bon moment.

On peut schématiser cette conclusion par le graphique ci-dessous.



Sens 3 : Moment propice, occasion

Ce troisième sens du mot temps ramène, dans la conduite de projet, à la notion de planification des tâches. Il s'agit ici de faire les choses dans le bon tempo. Un projet en faveur de la diversité, on l'a dit, est complexe et transversal. De plus, il ne souffre pas l'échec, même ponctuel, et surtout à son démarrage.

Il est donc essentiel que le séquençage des actions soit réalisé de manière très précise.

Ainsi, par exemple, la communication est un axe fort des politiques de diversité. Pour autant, le temps de la communication est différent du temps de l'action. Il est donc essentiel de prendre en compte les périodes propices en fonction des axes de changement liés au projet.

La planification des tâches doit prendre en compte la maturité du sujet. Elle devra donc être réalisée en prenant en compte la nécessaire durée afin de favoriser « l'accélération » du projet par un juste positionnement de chaque action. De plus, le temps de certaines ressources étant « rare », le chef de projet ne disposera fréquemment que d'une seule « fenêtre de tir » pour mobiliser par exemple la direction générale. Il est donc essentiel qu'il optimise au mieux le moment où il sollicitera les ressources vitales pour le projet.

Sens 4 : Etat de l'atmosphère

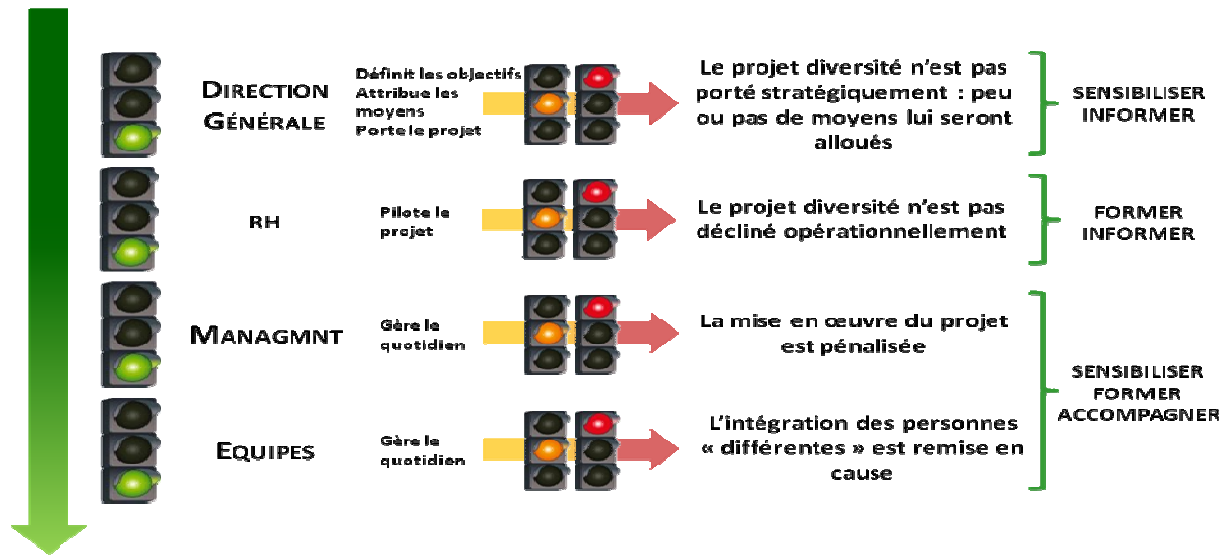
Ce quatrième sens ramène à la notion de climat. L'analogie est ici aisée. Il s'agit de comprendre que la réussite d'une politique en faveur de la diversité va nécessiter que le climat sur le sujet au sein de l'entreprise soit le meilleur possible.

Dans le domaine du handicap par exemple, la création d'un climat de confiance sera un préalable incontournable à la déclaration des situations de handicap des collaborateurs en poste.

Pour cela, la construction d'une connaissance commune mais aussi l'accompagnement du changement seront indispensables.

Il est à noter que l'ouverture à la diversité est souvent perçue, dans l'entreprise, comme un sujet consensuel, fédérateur et créateur de climat positif. Mais pour cela, il faut qu'il ne soit pas réduit à un outil de communication mais s'inscrive totalement dans une logique de développement durable, terminologie nous ramenant de nouveau à la notion de temps.

En synthèse, la réussite d'une politique en faveur de la diversité nécessite une adhésion de tous les acteurs pouvant se représenter par le schéma ci-dessous.



Une autre perception vis-à-vis du climat pourrait également mériter une analyse spécifique. Il s'agit de l'impact que le climat d'un pays ou d'une région peut avoir sur la relation de ses habitants au temps et donc de la perception que ceux-ci en ont. Ainsi, dans certains pays, on « prend son temps » ou on organise la journée en fonction de la température extérieure. Nous n'irons pas plus loin dans l'analyse mais on comprend combien tous les sens du mot temps s'imbriquent et coagissent.

CONCLUSION

Le développement d'une politique en faveur de la diversité interroge donc le temps dans toutes ses dimensions et dans toutes ses acceptions. Facteur primordial, voire essentiel, le temps est omniprésent dans ce type de démarche.

Ainsi, on peut dire que la réussite d'une telle politique nécessite que l'entreprise y consacre le **TEMPS** nécessaire, en mobilisant le **TEMPS** des bonnes personnes dans le bon **TEMPO** afin le **TEMPS** soit beau sur le sujet et ceci pendant **LONGTEMPS**. Mais que pour y parvenir, cela prendra du **TEMPS** et conduira l'entreprise à s'interroger sur sa relation au **TEMPS** dans sa globalité.

La perception par l'ensemble des acteurs, et notamment par les décideurs de cette place stratégique du temps dans ce type de politique, est fondamentale. C'est pourquoi il nous semble essentiel de débiter toute politique de développement de la diversité en entreprise par une pédagogie claire et adaptée afin d'éviter que le « triangle du chef de projet » ne devienne trop « fou » au détriment de tous.

En corollaire, il apparaît donc primordial que le responsable diversité maîtrise parfaitement la conduite de projet dans tous ses aspects.