

Académie Méditerranéenne Interdisciplinaire des Connaissances



LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS

Texte de la conférence du mercredi 22 juin 2011
Jacques Lebraty, Agrégé des Facultés de Droit,
Sciences économiques et de Gestion



Nice

LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS

« L'universalité sans la différence est aussi totalitaire que la différence sans l'universalité » Michel Meyer Philosophe

Jacques Lebraty - Agrégé des Facultés de Droit, Sciences économiques et de Gestion

« Manager la diversité » constitue un thème difficile et brûlant, deux interrogations permettent de le comprendre :

► Le biologiste peut-il agir sur les espèces de manières à ce qu'elles deviennent résistantes aux insectes ? Ils tentent de le faire avec les OGM que certains pays reconnaissent et que d'autres condamnent.

Que de controverses à leur propos !

► Le chef d'entreprise peut-il agir sur la composition ethnique de ses employés de manière à vendre plus ? Certains tentent de le faire, par exemple aux Etats-Unis, quelques supermarchés ont augmenté la proportion de caissières de couleur dans les quartiers à population « ethniquement compatible ». Là encore que de controverses ! En France on parlerait de discrimination.

Inutile de souligner tous les problèmes posés par ces deux exemples en apparence pourtant assez simples.

Formulons alors, le plus généralement possible, la problématique de notre sujet : s'il est incontestable que la vie est faite de différences, de diversité, a-t-on pour autant le pouvoir et le droit de manipuler ces différences dans un but que l'on s'est fixé ?

Notons immédiatement la généralité de ce questionnement qui se retrouve à tous les niveaux :

* **Macroscopique** : les détenteurs du pouvoir mondial doivent-ils, par exemple, imposer à tous les pays la démocratie à l'occidentale ?

* **Mesoscopique** : un gouvernement peut-il légitimement appliquer une politique nationale ou régionale d'immigration choisie ?

* **Microscopique** : les détenteurs du savoir biologique peuvent-ils reconditionner la diversité cellulaire pour prévenir certaines maladies ?

Paradoxe des temps modernes : l'accroissement du pouvoir technologique d'agir se heurte de plus en plus à une mise en question de la légitimité des actions concernées. Possible et souhaitable s'opposent parfois violemment. C'est là une vaste question de nature philosophique et sociétale ; dans le cadre de cette conférence nous nous limiterons au domaine de l'entreprise, forme d'organisation parmi tant d'autres.

A ce niveau, néanmoins encore très vaste, notre problématique se résume à une question : la diversité est-elle l'un des leviers d'action *légitime* dont dispose le chef d'entreprise pour réaliser ses objectifs ?



De façon plus précise encore, les dirigeants d'une entreprise peuvent-ils modifier l'ensemble des différences qui les entourent pour atteindre les finalités qu'ils se sont fixées ?

Rappelons que ces dernières se focalisent pour l'essentiel sur la pérennité de l'organisation dont ils ont la responsabilité ou la propriété et donc aussi sur sa rentabilité ? Pour le dire de manière plus provocante, peut-on mettre la gestion de la différence au service du profit ?

Cette question est devenue classique dans l'économie d'entreprise et a fait naître de nombreuses polémiques à la suite de l'annonce de très nombreuses dérives avérées ou supposées. Codes déontologiques ou éthiques, lutte contre les discriminations, création d'institutions telles que la Halde en France (fondue aujourd'hui dans un ensemble plus large dirigé par le « Défenseur des Droits ») montrent bien qu'effectivement des dérives sont possibles dès lors que l'on prétend non plus seulement « gérer » mais aussi « manager » la diversité (gérer c'est optimiser en obéissant aux contraintes de son environnement, manager c'est créer ses propres lois en imposant des contraintes aux autres).

Dans cet exposé centré sur l'entreprise (avec en arrière-plan l'universalité du questionnement), nous examinerons successivement les trois points suivants :



1° Dans l'entreprise la diversité n'a été abordée qu'au travers de la variété des êtres humains qui y travaillent

2° D'autres formes de diversité existent aussi passionnantes que les différences entre les êtres humains

3° La différence dans sa généralité est une force pour l'entreprise à condition que son dirigeant y soit préparé

I – « DIVERSITY MANAGEMENT » et SCIENCES DE GESTION

Des milliers d'articles (théoriques ou pratiques), des sites internet présentant les politiques de l'entreprise en matière de diversité, des cadres parés du titre de « directeur à la diversité », des récompenses distinguant les entreprises ayant eu une conduite exemplaire en matière de diversité, la création de chaires de diversité (à l'ESSEC, par exemple) ... partout, on ne cesse de vanter les bienfaits de la diversité de la main d'œuvre, avec implicitement ou explicitement l'idée qu'elle est rentable. En d'autres termes le discours dominant est « Diversity pays » !

Il est hors de question de reprendre ici l'ensemble très vaste de la littérature consacrée à cette question.

Nous nous limiterons à en souligner deux aspects.

1° *Les critères de diversité individuelle étant illimités, une action est-elle envisageable sur chacun d'entre eux, dans quelles limites et dans quel but ?*

Un simple exemple le fera comprendre : prenons deux attributs de différenciation :

* l'âge

* la préférence sexuelle

Du premier point de vue on peut assez facilement admettre que le DRH tienne compte de la date de naissance des collaborateurs recrutés de manière à équilibrer la pyramide des âges dans l'entreprise. Mais que penser de celui qui considère qu'à 50 ans on est vieux !

Supposons maintenant un magasin vendant des vêtements à la mode dans un quartier gay. Le directeur du magasin a-t-il le droit d'éliminer les hétérosexuels de son recrutement ? En France, légalement certainement non, mais commercialement ?

J'ai pris là deux exemples extrêmes mais on aurait pu songer aux salaires, aux opinions politiques, à la nationalité, à la religion, au handicap...

Autrement dit où se trouve la barrière entre les attributs très nombreux sur lesquels on peut agir et ceux sur lesquels l'action constituerait une dérive. Ces attributs sont-ils les mêmes dans tous les pays ? En outre, dans quel but agir ainsi sur la diversité ? Le seul profit (actionnaires) ou aussi l'intérêt des parties prenantes (salariés, Etat, consommateurs..) ? Et quid des aspects moraux, éthiques, sociétaux ? On perçoit ici l'ampleur du problème compte tenu des mille et une façons de différencier les êtres humains !

On comprend également qu'une réponse générale soit difficile à formuler et que des spécialistes de tel ou tel attribut (notamment le genre ou la culture) soient apparus et reconnus comme tels.

2° Les caractéristiques les plus étudiées : le genre, la nationalité, l'âge, le handicap, les traits de caractère...

Prenons le cas du genre : faut-il des quotas aux différents niveaux de l'entreprise ? On peut répondre affirmativement au nom du simple bon sens ou de l'équité quand les démographes nous apprennent qu'il naît plus de femmes que d'hommes. Mais on peut aussi tenter de répondre par la science. On ne compte plus, dans la littérature spécialisée, le nombre d'articles aux calculs sophistiqués tentant de montrer comment l'introduction des femmes dans les conseils d'administration, par exemple, a augmenté la rentabilité (R.O.I.) de l'entreprise !

Si l'on peut demeurer sceptiques sur la réalité de tels résultats force est de reconnaître que les études les plus convaincantes montrent bien une influence de l'introduction des femmes sur les méthodes de travail (plus coopératives), sur le recours à des processus décisionnels plus intuitifs et sur une attirance vers le risque plus faible.

Très intéressantes sont aussi les études sur les traits de caractère ou la personnalité pour la constitution des équipes de projets. Ainsi la diversité en ce domaine comporte des effets antagonistes augmentant la créativité de l'équipe mais également la probabilité de conflits en son sein.

On pourrait citer également toutes les influences dérivant des appartenances culturelles dont l'étude devient cruciale dans les phases de mondialisation des activités de production.

3° Sur tous ces plans et bien d'autres le danger est de s'en tenir aux stéréotypes. Telle catégorie ethnique est plus fainéante que telle autre, tel comportement en matière de préférence sexuelle est l'indicateur d'un comportement artiste etc.. Un exemple significatif est celui du handicap. Beaucoup estiment qu'il faut employer des personnes handicapées pour des raisons morales ou pour se conformer à la loi. La plupart estiment que cela réduira leur productivité. C'est l'exemple même du stéréotype. Le cas de l'entreprise « Bretagne Ateliers » (montage industriel, façonnage, câblage, logistique) est de ce point de vue emblématique (www.bretagne-ateliers.com). Cette entreprise qui emploie près de 80% d'handicapés a la meilleure productivité de son secteur ! Pas étonnant ici que la DRH (Direction des Ressources Humaines) signifie comme l'annoncent ses dirigeants : Direction des Richesses Humaines.

En conclusion : sur tous ces thèmes de la diversité des êtres humains dans l'entreprise, nous disposons d'une littérature hétéroclite reposant sur deux postulats : la diversité est assimilée à la variété de la force de travail et elle est toujours considérée comme bénéfique.

Or la diversité ne se limite pas à la force de travail et elle n'est pas toujours bénéfique, ce que nous allons montrer dans les deux points suivants.

II - LE VASTE CHAMP DE LA DIVERSITE : L'ECONOMIE DE LA DIFFERENCE

Trois exemples pour montrer que la diversité dans l'entreprise ne s'arrête pas aux différences entre individus : les groupes, les décisions, les structures.

Nous nous arrêterons surtout sur les structures.

Disons simplement pour les groupes qu'ils sont de nature très variée : équipes, groupes structurant l'entreprise (conseils d'administration, comités techniques, départements, commissions, clubs sportifs corporatifs, etc.), communautés dont l'importance ne cesse de s'accroître (par exemple les communautés d'internautes).

Cette diversité est le témoignage du style de fonctionnement de l'entreprise, de son dynamisme ou de son conformisme. Elles ont donné lieu à une abondante littérature notamment en matière de composition des équipes et dans le domaine des communautés (communautés de pratiques et communautés épistémiques).

En ce qui concerne les décisions toute une gamme de processus de choix allant de la stricte rationalité à l'intuition (qui revient en force aujourd'hui) témoigne d'une palette de manière d'agir dont la diversité peut dénoter pour l'entreprise concernée une richesse ou au contraire une certaine anarchie. Par exemple, c'est une richesse si cette diversité est l'indicateur de la capacité de l'organisation à réagir de façon différenciée à des situations environnementales variées ; c'est de l'anarchie quand la diversité décisionnelle est le piètre résultat de strates structurelles créées au cours du temps et que l'on a pas su simplifier (pensons à la décentralisation des fonctions de l'Etat qui n'a fait au cours de l'histoire qu'ajouter de nombreux paliers décisionnels sans ne jamais rien supprimer !).

Au-delà de la variété des groupes et des décisions insistons sur la diversité structurelle.

Les structures d'une entreprise décrivent comment cette dernière est agencée. Est-elle constituée d'une pyramide hiérarchique très centralisée comme l'est l'entreprise taylorienne ou l'organisation militaire. Est-elle très décentralisée avec un centre coordonnateur et des unités périphériques très autonomes comme peut l'être un état fédéral ? Constitue-t-elle un réseau comme peuvent l'être entre eux les magasins Leclerc ou en interne le réseau de construction de l'automobile Smart ou à l'international certaines grandes banques d'affaires ?



Toutes ces formes d'organisation ont été longuement étudiées.

Le sujet est immense et je me bornerai ici à deux remarques :

* Je questionnais l'année passée le PDG d'un des plus grands établissements français de gestion de biens immobilier. Sa réussite en quelques années avait été immense. Je lui demandais de me dire quelle était pour lui la cause numéro un de son phénoménal succès. Sa réponse fut immédiate : avoir su combiner structures centralisées et structures décentralisées.

* De manière plus générale la tendance actuelle est à ce que l'on appelle « l'hybridité structurelle ». Cela signifie qu'au sein du même groupe on va combiner plusieurs logiques de fonctionnement pour fournir une réponse adéquate à la complexité moderne de l'environnement des affaires. J'en donnerai deux exemples : les réseaux bancaires mutualistes qui combinent une logique coopérative et capitaliste et les partenariats public-privé qui combinent des logiques étatiques et privées.

Il y a là deux exemples de recours à la diversité structurelle pour accroître l'agilité de l'entreprise et donc ses performances.

A l'inverse, comme nous l'avons évoqué plus haut, l'histoire de la décentralisation étatique à la française est un exemple typique de différenciation ratée et de diversité néfaste. On en subit tous les jours les effets négatifs sur le plan budgétaire et sur celui de la rationalité décisionnelle.

Au terme de ce second volet de l'exposé, j'espère avoir pu vous convaincre de la richesse de la notion de diversité au-delà de celle concernant les individus. Du même coup je pense avoir donné un aperçu indirect de la difficulté du travail de chef d'entreprise qui doit traiter une diversité interne mais aussi externe à son entreprise (les législations qui évoluent d'époques en époques et de pays en pays, les concurrents qui se transforment, le progrès technique qui ne cesse de se manifester et qui génère des biens nouveaux rend obsolètes d'autres biens, etc.).

Le véritable management de la diversité consiste donc à avoir conscience de cet ensemble, de tenter de s'en faire une vision globale et d'élaborer une stratégie d'action. Comment y préparer le dirigeant d'entreprise ?

III - LE MANAGEMENT HOLISTE DE LA DIVERSITE

La caractéristique d'un stratège est d'être capable d'avoir une vue d'ensemble de son champ d'action et du positionnement qu'il y occupe. Non seulement sa vision doit être globale mais elle doit être aussi anticipatrice.

Cela est-il possible dans le domaine qui nous occupe : l'économie de la différence ?

A nouveau dans le cadre de cette conférence nous nous en tiendrons à l'essentiel en formulant une double proposition :

- * La différence est une force
- * A condition qu'on sache la traiter

1° « La différence est une force » notons en souriant, puisque nous nous trouvons au MAMAC que cette formule figure dans un cahier de Ben, acheté ici, calligraphiée en blanc sur noir à l'aide de son inimitable et célèbre écriture. Qu'il nous soit permis d'évoquer ici une analogie avec l'électricité pour souligner que la « différence » de potentiel est créatrice d'énergie.

C'est peut-être à cette source qu'avait puisé Jack Welch ancien PDG de General Electric pour en déduire dans l'entreprise une théorie des « tensions créatrices ». Ainsi, différences de salaires, de statut, émulation entre les groupes, émulation entre les filiales, principe de concurrence autant de sources possibles de tensions créatrices.

Mais l'idée même de tension suggère celle d'équilibre. Trop de tension, trop de concurrence conduit à la domination des plus forts, au monopole, voire pour un individu au suicide (cas de Renault, France Télécom etc..)

En d'autres termes la différence peut être créatrice ou destructrice. Là encore l'analogie médicale de la tension avec l'hyper ou la sous tension est parlante.

Pour que l'individu se porte bien il faut une tension « normale ».



(Une remarque personnelle à ce propos, nous avons avec surprise découvert que la notion de normalité même dans les sciences médicales était l'objet de certaines discussions ; ce qui d'ailleurs peut inquiéter ou...rassurer).

Dès lors une nouvelle notion du management fondée sur la diversité émerge : mettre l'entreprise en condition de tension créatrice.

2° Le management de la diversité

Comment traiter la différence sous toutes ses formes pour mettre l'entreprise en tension positive ? Nous nous limiterons faute de temps à tracer le cadre de ce que nous avons par ailleurs appelé dans nos travaux une nouvelle philosophie du management.

Quelques principes peuvent être évoqués pour souligner le caractère novateur de cette vision de la diversité qui implique :

* La prise de conscience avant tout par le chef d'entreprise que la différence est un principe vital et profitable. La routine confine au mieux à la stagnation et l'encéphalogramme plat n'a jamais été un signe de créativité !

* Manager la différence c'est essentiellement savoir regarder. Etre lucide sur l'existence des différences spontanées et sur celles que l'on peut créer. La différence est là qu'on le veuille ou non. Elle est en fait constitutive d'un ensemble de flux (attitude taoïste). Qu'on l'accepte ou pas, les collaborateurs vieillissent, de nouveaux recrutés sont intégrés, des employés partent à la retraite, des personnes perdent leur santé d'autres la retrouvent, des départements sont créés, des alliances sont négociées, parfois avec la puissance publique... A tout instant coule le fleuve des différences. Impossible de l'ignorer.

* Mais il faut s'initier au regard sélectif et savoir discerner les différences cruciales. La liste n'en est pas pré établie. Ces différences découlent de la vision stratégique qu'ont adoptée les dirigeants. Par exemple, si une politique générale d'innovation a été adoptée il faudra veiller à la diversité de l'équipe de R et D (Recherche- Développement) pour qu'elle apporte à l'entreprise le maximum de chances d'atteindre ses objectifs d'innovation. Si le degré d'imprévisibilité de l'environnement augmente il faudra comme le recommandaient Laurence et Lorsh adapter l'organisation à la volatilité ; par exemple, en créant des unités spécialisées sur certaines parties de cet environnement ou en augmentant le pouvoir décisionnel local.

* Mais le management de la différence c'est aussi savoir rendre compatible les différences de perspectives. Chacun peut avoir raison de son point de vue. Il faut recourir là à des techniques qui existent et qui reposent sur des logiques contributives plus qu'antagonistes. On s'éloigne ici fortement de la théorie des conflits pour convaincre de la fécondité d'une théorie de la coopération. Sans sacrifier au credo postmoderniste il s'agit tout simplement de reconnaître que la vérité se construit plus qu'elle ne se découvre.

L'application de ces quelques principes et des techniques qui les accompagnent doivent être source de productivité et de profitabilité pour l'entrepreneur qui a la charge, ne l'oublions pas, d'assurer la pérennité et le développement de l'organisation dont il a la responsabilité.

Telles sont quelques-unes des lignes directrices d'un management de la diversité qui finalement suppose une trilogie :

- * L'importance de la différence (Diversity Based Management)
- * La détection des différences stratégiques (Diversity Diagnosis)
- * La productivité tirée de la différence (Return on Diversity)

CONCLUSION

Il importe de souligner en conclusion que le management de la diversité tel que nous l'entendons va bien au-delà d'une simple extension de domaine (le passage de la GRH à tout le champ des Sciences de Gestion). En effet ses conséquences épistémologiques sont considérables en impliquant un véritable changement de paradigme : passer d'une connaissance fondée sur la ressemblance à une appréhension du réel partant de la différence. Dans son ouvrage « Petite Métaphysique de la Différence » (que nous recommandons vivement), Michel Meyer écrit : « Notre but dans cet ouvrage est de montrer que toute la théorie de l'humain, du social, de l'historique du psychologique, bien sûr, mais aussi du religieux est traversée par le concept de différence ». Et l'auteur précise : « Pourtant, lorsqu'on regarde l'histoire de la pensée ... on ne peut s'empêcher de voir que la différence n'y a aucun statut ».

Depuis l'école maternelle nous sommes formés à mettre en tas séparément les boules rouges ensemble, séparées des vertes ou des noires. Mais nous dira-t-on cela permet de distinguer les couleurs.

Certes, mais là n'est pas l'essentiel. Le principal est de comprendre que notre apprentissage du réel est fondé sur notre éducation à percevoir les ressemblances. Plus tard, au lycée ou à la faculté l'analyse de données, la segmentation enfonceront le clou de la ressemblance. Or, ressemblance et différence ne peuvent se comparer à la réalité d'une bouteille à moitié vide ou à moitié pleine tout simplement parce que du point de vue de la connaissance ce que l'on apprend de la ressemblance n'est pas le symétrique de ce que l'on apprend de la différence. En d'autres termes l'observation première des différences nous conduit à un autre point de vue que l'observation première des ressemblances. Notons qu'il ne s'agit nullement de privilégier l'une des deux approches mais de convaincre de les explorer parallèlement sans en exclure l'une ou l'autre.

Finalement n'est-il pas injuste, comme on le fait souvent, de reléguer la différence au rôle de « singularité » de « point aberrant » dans un nuage de points alors qu'elle constitue l'une des constantes de la vie sur notre terre !

En ce sens évoquons pour conclure la pensée du grand peintre Salvador Dali s'écriant : « **Exister, c'est être différent** »