
La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

par **Fernando Cuevas, Roger Guichard
et Dominique Ballot**

Résumé

Le monde contemporain est de plus en plus diversifié et par conséquent plus complexe et plus compliqué. La diversité représente un atout, mais aussi un défi, des avantages mais aussi des difficultés, etc. L'entreprise devra alors développer une politique R.H. pour mieux gérer les hommes, une politique de Direction Générale pour mieux donner une orientation et surtout des systèmes de coordination pour mieux assurer la cohésion.

Abstract

Today' world is more and more diversified and consequently more complex and more complicated. Diversity represents an asset, but also a challenge, an advantage but also a difficulty, etc. A company must have a H.R. policy, for better human management, a political direction to give a better orientation and, above all, coordination systems for a better consistency.

La grande majorité des entreprises est composée d'une diversité de personnes. Elles diffèrent par leur sexe, leur âge, leur formation initiale, leur état civil, leur culture sociale, leur origine socio-économique... Le DG et le DRH, garants du climat social et du développement des compétences, vont prendre les mesures nécessaires pour que la diversité constitue un atout et non un handicap pour la performance de l'entreprise. Dans la première partie de cet article nous allons mener une analyse des diversités et chercher à faire le lien avec les structures organisationnelles. Dans la deuxième partie, nous allons développer une politique de Direction Générale et dans la troisième partie, une politique de Gestion des Ressources Humaines pour mieux manager la diversité.

Première partie : Analyse de la diversité dans les organisations

Les entreprises se dotent de structures organisationnelles et de dispositifs de coordination pour faire travailler ensemble les diverses personnes qui composent une entreprise. Nous allons passer en revue huit dispositifs et analyser l'impact de la diversité des personnes qui l'intègrent sur la performance de l'entreprise.

1. Structure hiérarchique : Le chef.

Longtemps les chefs se sont vus accuser par les collaborateurs d'un certain paternalisme qui avait comme corollaire « l'infantilisation des collaborateurs » (Cuevas, 2000). Le chef légitimait sa place surtout par ses années d'expérience. Depuis une décennie, nous observons un renversement de la pyramide organisationnelle des âges. En effet, les jeunes diplômés qui maîtrisent les nouvelles techniques (financières, commerciales, informatiques, outils nomades, etc.) occupent des postes de responsabilité et ont comme collaborateurs des cadres beaucoup plus expérimentés mais dépassés par la technique. Bien entendu, ce renversement dépend du métier exercé. Dans les domaines techniques (informatique, gestion financière, recherche et développement, etc.) il n'est pas étonnant de trouver des directeurs âgés de 30-40 ans. Mais dans des domaines plus relationnels comme en GRH, les directeurs ont souvent plus de 50 ans. « *Ils nomment des "vieux briscards"* » (Un DRH). Nous avons conduit une étude dans un Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) et nous sommes arrivés à la conclusion que les meilleurs médecins fondamentalistes (laboratoires) avaient 30-40 ans, les meilleurs médecins cliniciens avaient 40-50 ans et les meilleurs chirurgiens avaient 50-60 ans. Nous avons expliqué ce phénomène par la codification des connaissances qui dans le premier cas était très développée et facilement transmissibles par les livres et dans le cas des chirurgiens le manque de codification faisait prendre plus en compte l'expérience qui est transmise de personne à personne (Cuevas, 1988). L'ANDCP dans son cahier « Gestion des âges » (ANDCP, 2006) explique qu'un des enjeux majeurs dans les entreprises est de garder les plus anciens motivés tout en fidélisant les plus jeunes. Dans ce cahier, il est démontré que les seniors (+ de 50 ans) ont une vision plus claire de leur avenir, même s'ils savent qu'ils ont peu de possibilités de promotion. Ils revendiquent une reconnaissance de leurs compétences, une autonomie d'action et un plus grand équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les jeunes, quand ils sont nommés chefs des seniors, savent que ces derniers vont « chercher à les piéger ». Dans les entreprises, à tous les niveaux hiérarchiques, l'on trouve des femmes, au niveau ouvrier, employé, agent de maîtrise, cadre, voire dirigeant. Les écoles d'ingénieurs et de commerce voient augmenter chaque année la proportion de femmes diplômées. Les équipes, services, directions, entreprises, etc. sont de plus en plus dirigés par des femmes. Pour les hommes, mais aussi pour les femmes elles-mêmes, cette situation est inhabituelle. Ils la découvrent. La légitimité anthropologique donnée par l'âge et par le sexe masculin, est difficile à éliminer dans nos pratiques sociales actuelles. Les hommes méconnaissent la psychobiologie de la femme. Quand ils se confrontent à une collaboratrice, celle-ci peut les manipuler. Mais quand une femme est dirigée par une autre femme, cette arme disparaît. Dans son livre « *La reproduction* », Pierre Bourdieu nous démontre que passer d'une classe sociale à une autre (mouvement ascendant ou descendant) est possible et qu'il existe aussi, et surtout, une reproduction de niveau socio-économique voire professionnelle (par exemple les enfants des

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

médecins font des études médicales). Dans sa nouvelle « *L'enfance d'un chef* », Jean-Paul Sartre nous raconte comment le père chef d'entreprise explique à son fils de 10 ans l'art de diriger une entreprise. Dans les entreprises, bien que les personnes qui les intègrent viennent de différentes couches sociales, elles doivent cependant travailler ensemble. Mais il est indéniable que leurs « *habitus* » (façons d'être relationnelles correspondant à un groupe social, selon P. Bourdieu) seront différents selon les niveaux hiérarchiques et très corrélés aux origines sociales. Les coutumes des diverses personnes vont varier selon leurs origines culturelles nationales. Les relations entre les chefs et les collaborateurs, entre les hommes et les femmes, etc. peuvent être très différentes entre les Européens, les Africains, les Latino-américains, les Américains, les Asiatiques, etc. Par exemple, le respect de la hiérarchie est très fort pour les Orientaux. Du point de vue de la situation civile des collaborateurs, les chefs préfèrent des collaborateurs mariés (ou en couple) avec une situation de famille stable qu'à des célibataires ou divorcés qui « *vont courir derrière les secrétaires* » (un chef de service).

2. Structure en réseau : Les relais inter-services et inter-entreprises.

Les nouvelles techniques ont amené de jeunes cadres de moins de 40 ans à des postes de directions financières, de directions de systèmes d'information et à d'autres directions. Les directeurs commerciaux et les RH restent un peu plus âgés. Les négociations entre directeurs sont marquées alors par des décalages d'âge, de technicité, voire de sexe (la fonction RH est très féminine et celle de la production est plutôt masculine). La révolution des familles (divorces, familles recomposées, mariages tardifs, etc.) a fait que des personnes en âge intermédiaire (30-50 ans) soient encore à la recherche d'un partenaire et, comme elles sont occupées la journée à travailler, elles finissent par les chercher parmi les collègues de travail ou les clients et fournisseurs. La diversité de cultures, techniques, sexes, âges, voire les sensibilités politiques, etc. représente un atout pour l'entreprise lors des négociations avec les organisations environnantes. Dans un hôpital, la direction avait des relais spécialisés selon qu'il s'agissait du Ministère de la Recherche, de la Santé ou de l'Education Nationale. Une coopérative envoyait des personnes différentes selon que l'interlocuteur était un élu de gauche ou de droite. Si l'entreprise fait du commerce international, la diversité culturelle de ses relais devient indispensable. Comme il y a de plus en plus d'épouses qui travaillent, il arrive qu'elles collaborent pour des clients, des fournisseurs, l'administration fiscale, voire la concurrence. Cela peut poser des problèmes de confidentialité des informations, notamment si les organisations des conjoints sont amenées à négocier entre-elles.

3. La structure bureaucratique : Les règles et les procédures

Les jeunes ont un peu plus de mal à respecter les règles que leurs aînés. Ceci peut s'expliquer car les jeunes sont moins structurés suite aux réformes et modes de pensée induits par le mouvement de 68, et aussi pour les familles la notion de structure s'estompe (divorces, recomposition, déplacements géographiques des familles, séparations professionnelles des parents, etc.).

Par ailleurs, les aînés savent comment interpréter les règles voire comment les contourner. Avec leur expérience, ils connaissent les règles et les procédures qui encadrent une action et sont moins pris en « défaut » que les jeunes. La loi, c'est-à-dire l'ensemble des règles supra organisationnelles, mais exerçant, en principe, une grande influence sur l'entreprise, évolue vers l'égalité hommes/femmes dans les entreprises. Mais comme l'explique Françoise Héritier, « *elle (la loi) ne suffit pas cependant pour faire basculer d'un coup un modèle archaïque dominant, mais elle a pour fonction de resserrer les perspectives et de définir les limites du tolérable et de l'intolérable* ». N'oublions pas que dans les années soixante, dans plusieurs entreprises, les femmes avaient l'interdiction de fumer et d'aller au travail en pantalon ! Les spécialistes de l'élargissement et de l'enrichissement des tâches ont étudié la tolérance aux tâches répétitives. Ce sont les femmes les moins diplômées qui les supportent mieux. L'explication qu'elles donnent est qu'en réalisant des tâches qui ne leur demandent pas une attention excessive, elles peuvent penser à leurs familles et quand elles rentrent le soir, elles ne seront pas fatiguées mentalement et pourront aider les enfants à leurs devoirs scolaires. Les hommes ont un sentiment moindre de culpabilité de ne pas s'occuper des enfants. Le respect de certaines procédures demande beaucoup d'attention. Les DRH savent qu'une personne en instance de divorce a « *la tête ailleurs* ». Et quand les couples travaillent dans la même entreprise, les demandes de congés simultanés leur posent des problèmes de programmation. Les différences culturelles vont engendrer des relations aux règles et procédures assez différentes. L'on considère que les personnes qui viennent du nord de l'Europe sont très disciplinées et que celles qui viennent du sud, le sont beaucoup moins. La légende dit que des spécialistes en méthodes des entreprises américaines observent les Mexicains, car ceux-ci savent s'y prendre pour chercher à travailler avec le moindre effort !

4. La structure divisionnalisée : Le système Buts-Objectifs-Délégation-Evaluation

Des aînés, des hommes, des Français, « *des bourgeois* », des diplômés, vivent une « *blessure narcissique* » de se faire fixer des objectifs et pire encore de se faire évaluer par des cadets, des femmes, des étrangers, des « *prolétaires* », des autodidactes. Les premiers contestent la légitimité des seconds. Lorsqu'un homme évalue une femme, parmi les éléments de la grille, il y a la disponibilité

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

et les relations avec les collègues. Comme l'explique Mme. Françoise Héritier, *« les femmes sont perçues, par les hommes, comme porteuses des appétits les plus débridés, qu'il convient de réprimer et aussi d'une pulsion maternelle fondamentalement égoïste et découplée des nécessités du monde extérieur »*. Ce double aspect, version sexuelle et version maternelle est à la base d'une représentation inconsciente de *« dangerosité »*. Concernant la délégation, les seniors considèrent que les juniors ne sont pas capables d'assumer une autonomie, d'être responsables car il faut *« donner du temps au temps »*, qu'ils *« prennent de la bouteille »*. Pour les étrangers, l'obstacle vient souvent des stéréotypes culturels. S'ils viennent d'un pays du tiers-monde, ils seront considérés comme moins compétents que s'ils venaient du premier monde. Et tout cela sans prendre en compte leur varie valeur individuelle. Ceci est vrai notamment dans des domaines qualitatifs. En revanche, s'ils travaillent dans le domaine de l'informatique, il arrive qu'ils soient appréciés par analogie à la réussite des informaticiens *« hindous »*.

5. La structure innovatrice : Les réunions et la conduite des projets

Les seniors sont souvent perçus par les jeunes comme des personnes qui ne sont pas ouvertes aux évolutions : *« ils sont dans leur train train »* (un cadre de 25 ans) ou qui ne peuvent pas être moteurs de changement. Dans l'enquête de l'ANDCP, les seniors ont été perçus comme étant plus efficaces dans les emplois d'encadrement, mais moins flexibles et moins ouverts aux nouvelles technologies, moins créatifs, moins innovants et ayant des difficultés d'apprentissage. Le Directeur d'une Caisse d'Épargne régionale nous a expliqué que pour la conduite des programmes (agences bancaires) il préfère des cadres de plus de 40 ans de niveau bac + 2 et pour la conduite des projets au siège des cadres de – de 40 ans et diplômés minimum bac+4. Il explique son choix par le fait que les premiers *« connaissent les astuces opérationnelles »* et les seconds maîtrisent davantage les méthodologies de conduite de projets. Les *« jeunes loups »* profitent des réunions pour se faire remarquer par la direction. Les seniors sont souvent plus à l'écart car ils ont moins d'aspirations de carrière. On a observé que dans les *« starts up »* qui ont réussi, il y avait souvent un senior qui apportait une certaine stabilité : *« ils ont de l'expérience et du recul »* (un cadre de 27 ans).

Lors des réunions que nous avons animées, il y a eu des débats serrés sur la psychologie féminine et masculine dans les entreprises. Pour la moitié des participants, les femmes analysent davantage le contexte et sont plus stratégiques et les hommes vont directement au but. Pour l'autre moitié, c'est exactement le contraire. Ce qu'il est facile d'observer c'est que les femmes travaillent, par rapport aux hommes, davantage avec des contrats en CDD et à temps partiel, ce qui les pénalise lors de la nomination des responsables de conduite des projets. La mobilité nationale et internationale des cadres a amené une meilleure compréhension des diverses cultures et facilité la créativité par le développement

des comportements et des attitudes à cette dernière. Ces comportements et attitudes sont très nécessaires à la conduite des projets d'innovation. La conduite des projets demande une grande mobilité et une grande disponibilité d'horaires. Des femmes, mais aussi des hommes, mariées avec des enfants ont souvent des problèmes de compatibilité entre la vie familiale et la vie professionnelle. Principalement les femmes et accessoirement les hommes, demandent à ne pas travailler le mercredi, pouvoir aussi chercher les enfants à l'école avant 18 hrs. à cause des horaires des garderies, à être disponibles en cas de maladie des enfants, etc. Un Directeur Départemental du Travail et de l'Emploi nous racontait l'anecdote que dans un département français, la DDTE avait expérimenté la formule d'inciter les salariés à travailler à mi-temps en gardant 60% de leur salaire. Cette mesure était destinée à motiver les femmes à travailler à mi-temps pour pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle et laisser la place aux hommes. A leur plus grande surprise, ce sont surtout des hommes qui se sont portés volontaires ! L'explication est la suivante : ils voulaient créer leur propre entreprise et le passage à mi-temps leur permettait de le faire en diminuant les risques. Par ailleurs, les épouses travaillent (en entreprise, organisations, professions libérales, etc.) beaucoup plus qu'avant. Ce qui rend plus difficile la mobilité géographique.

6. La structure spontanée : La communication informelle

Dans les entreprises, les jeunes générations vont souvent consulter « *le sage* ». Celui-ci peut être un cadre avec beaucoup d'expérience qui peut les orienter. Mais aussi ils se renvoient souvent des images péjoratives de « *blanc-bec* » et de « *vieux cons* ». Ce conflit générationnel est très marqué par la culture. Au Japon les aînés sont très respectés. Comme les métiers deviennent de plus en plus techniques, il arrive que les jeunes de – de 30 ans aient un meilleur salaire que leurs aînés, ce qui crée un malaise chez ces derniers. Un dirigeant d'une entreprise nous expliquait qu'il pourrait se faire servir son café dans son bureau, mais qu'il préférerait aller le boire avec les employés pour écouter un peu les conversations. Il savait que les employés allaient être très influencés par sa présence, mais de toute façon, les conversations, même superficielles, lui permettaient de « *prendre la température* ». Dans l'imaginaire social assez répandu, les femmes sont « *bavardes, colportent des ragots, sont jalouses, etc.* ». Bref, les gens, hommes et femmes se méfient des collègues féminines.

Mais aussi que les hommes sont des « *dragueurs* » et font souvent des blagues salaces. La communication informelle étant spontanée par nature, les personnes venant de classes socio-économiques différentes ne se rencontrent pas facilement. Ils ont des « *habitus* » différents. Comme nous l'a dit une secrétaire : « *on ne mélange pas les torchons et les serviettes* ». Même j'ai entendu dire un jour un dirigeant traiter les secrétaires de « *petit personnel* ». « *Les dirigeants invitent des dirigeants, les cadres invitent des cadres et les employés invitent des employés* ».

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

» (une secrétaire). La même secrétaire nous a avoué « *je ne me sens pas à l'aise avec les cadres supérieurs, ... j'ai peur de ne pas être à la hauteur* ». Les loisirs et les repas extra organisationnels sont difficiles à cause de la différence des revenus. Mais selon un agent de maîtrise « *les fils des patrons sont souvent contraints par leurs pères à travailler comme ouvriers pour légitimer après leur place* ».

Concernant les aspects culturels, les personnes sont rarement indifférentes. Soit elles se sentent attirées par les possibles apports des personnes venant d'ailleurs (pays étrangers, voire localités françaises) ou elles sont méfiantes notamment quand elles ne partagent pas la même religion. Déjà l'étymologie de religion (relier) nous explique que celle-ci unit les personnes mais aussi sépare les groupes. Les relations interculturelles sont pleines des préjugés et stéréotypes : « *les Juifs sont obsédés par l'argent* », « *les Arabes sont des voleurs* », « *les noirs sont des fainéants* », « *les Italiens sont des tricheurs* », « *les Français sont des pédants* », « *les Américains sont des riches* », etc. Tous ces préjugés rendent les relations humaines beaucoup plus difficiles. En plus des préjugés, il y a aussi les problèmes politiques internationaux. Il faut faire attention à ne pas faire travailler ensemble les Juifs et les Arabes ; les Latino-américains et les Américains ; les Grecs et les Turcs ; etc. Mais la principale barrière à la communication informelle est la langue. Nous avons assisté dans la cantine d'une entreprise japonaise en France à la séparation entre les Français et les Japonais pendant le repas. Ces derniers ne parlaient ni le français ni l'anglais.

7. La structure professionnelle : La technique (les compétences)

L'expérience constituait, jusqu'il y a une trentaine d'années, une valeur sûre. Elle cède aujourd'hui la place aux connaissances techniques. Désormais, dans la grande majorité de domaines, c'est la technique qui prévaut. Et ce sont les nouvelles générations qui en sont les dépositaires. Selon l'enquête de l'ANDCP, les DRH reconnaissent davantage les seniors plus pour leur expérience, leur vision sereine du métier, leur compétence technique opérationnelle, que pour leur dynamisme, leur adaptabilité ou leur mobilité. Les seniors peuvent alors contribuer au développement du « *knowledge management* » grâce à leur connaissance du métier et de l'entreprise. Selon cette même enquête, ils seraient idéaux pour devenir des tuteurs. Mais les actions de tutorat ne sont valorisées ni par les DRH ni par les juniors. Pour les jeunes interrogés, le collègue idéal aurait entre 20 et 40 ans ; seulement 4% choisiraient un collègue de plus de 50 ans ; quant au tuteur idéal, il se situe dans la catégorie 36-45 ans et moins de 5% aimeraient avoir un tuteur ayant plus de 55 ans. Comme nous l'a dit un cadre de 35 ans « *ne confondons pas vécu et expérience* ». Les seniors souffrent alors d'un manque de reconnaissance de leur compétence. Et avec l'allongement de la vie professionnelle, un senior de 50 a encore 15 ans d'activité devant lui. Ses compétences devront être maintenues, ce qui viendrait révolutionner les

politiques de formation pratiquées jusqu'à aujourd'hui. Concernant les diplômes, le décalage entre les hommes et les femmes s'estompe. Ces dernières font de longues études, comme le prouve la proportion hommes/femmes en troisième cycle. Dans les groupes que nous avons animés, un consensus s'est dégagé pour dénoncer l'impérialisme des diplômes, la survalorisation des concours, des grilles salariales en fonction des diplômes d'origine, etc.

Les participants considèrent que les personnes doivent être payées plus pour ce qu'elles font que pour ce qu'elles savent faire. De toute façon, avec l'inflation des diplômes en France : 80% des bacheliers, des diplômés à bac + 4 en augmentation d'année en année, etc., le marché du travail penche pour les entreprises. On observe aussi une démocratisation des études supérieures qui deviennent plus accessibles pour les enfants d'ouvriers. La distinction entre les diplômes se fait par la différence entre les « sciences dures » et les « sciences molles ». Plus de la moitié de dirigeants d'entreprise ont fait des études d'ingénieur et moins de 3% ont fait des études littéraires ou en sciences sociales. A ces distinctions de niveau, s'ajoutent les débats intra disciplinaires. Bien entendu, en sciences sociales (« sciences molles ») les débats sont « monnaie courante ». Pourtant nous avons observé des débats entre spécialistes des systèmes d'information (« sciences dures ») concernant le choix de matériel, l'achat ou conception d'un logiciel, etc. Nous avons vu qu'il y a une reproduction des classes sociales surtout par les diplômes et par la diversité des origines culturelles. Mais une fois le diplôme obtenu, ces différences s'estompent, notamment dans les domaines techniques. Dans les domaines des sciences sociales, les privilèges de classe ou de culture subsistent. Il n'est pas étonnant de trouver des Maghrébins bardés de diplômes en sciences sociales occuper des postes d'employés. Les sciences sociales, même si elles ont progressé fortement au niveau des outils et techniques employés, restent très influencées par les valeurs et donc par les idéologies.

8. La structure missionnaire : L'idéologie (les valeurs)

Les valeurs évoluent avec l'âge. Les seniors (+ de 50 ans) sont souvent dépositaires de valeurs organisationnelles. Pourtant, l'on observe un mouvement de retour des valeurs avec les nouvelles générations (-20 ans) qui demandent à travailler et à être sûres que leurs actions ont du sens. Les valeurs organisationnelles sont souvent défendues par les seniors et les valeurs sociales par les juniors. Les classes sociales ont leurs propres pratiques et leurs propres valeurs relationnelles. Quand elles interagissent, il y a une certaine gêne dû au décalage « *d'habitus* » (langagier, gestuel, logique, etc.). Bien entendu il existe heureusement une certaine montée et descente sociale. Rien n'est figé, mais il faudra être conscient que, comme le dit le proverbe, « *le riche dispose davantage d'argent quand il s'appauvrit que le pauvre quand il s'enrichit !* ». Les différences culturelles peuvent être résumées d'une façon rapide entre visions libérales et visions communautaires. Les Américains et les Anglais sont très libéraux et les

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

autres pays européens sont plutôt communautaires. Les origines culturelles, au sens des nationalités, sont très influencées par le développement économique des pays, les religions pratiquées, etc.; ce qui crée d'énormes préjugés sur les valeurs lors des relations interculturelles. Mais ces différences tendent à diminuer. Avec la diffusion des médias : presse, télévision, cinéma et internet, les valeurs internationales s'homogénéisent et créent une culture homogène transnationale ou civilisation commune qui n'appartient à aucun pays, comme l'explique André Comte-Sponville dans son livre « Le capitalisme est-il moral ? ».

Deuxième partie : La politique de la Direction Générale pour faire face à la diversité.

S'il est vrai que la diversité dans l'entreprise est une richesse pour elle-même ; il est quelques fois, pour ne pas dire souvent, difficile d'exploiter cette richesse tant cette diversité peut être source de conflits, d'incompréhensions, de tensions, souvent internes mais aussi externes. Dans cette partie nous allons analyser les impacts de la diversité pour chaque dispositif de coordination, souligner les risques inhérents à cette diversité et proposer des démarches pour faire de cette diversité un atout pour la performance de l'entreprise. Manager la diversité est un des principaux rôles d'un Directeur Général.

1. Le chef

Lorsqu'il y a le feu, tout le monde est très heureux de voir quelqu'un prendre l'initiative et donner les directives nécessaires pour l'éteindre. Ce type de coordination est en effet indispensable en situation de crise où de décisions rapides et cohérentes doivent être prises. Néanmoins ce style de management comporte de grands risques si on ne prend pas en compte la diversité de ses collaborateurs. Les mots n'ont pas le même sens pour chaque individu et un ordre ne sera compris et encore moins exécuté que si le chef s'assure de l'adaptation de son message à chaque personne en fonction de ses diversités. Le chef est aussi le garant du bon climat dans l'équipe et pour cela il doit prôner la tolérance et en donner l'exemple. Pour le chef, s'adapter à chacun demande un grand effort psychologique. Sans cet effort il peut faire preuve d'autoritarisme en niant les différences et ainsi étouffer les personnalités.

2. Les relais

Les différents responsables fonctionnels d'une entreprise doivent négocier et se coordonner entre eux, mais aussi avec les divers interlocuteurs de l'environnement. Aux diversités (d'origine des personnes), analysées dans la première partie, s'ajoutent les diverses logiques de chaque fonction (RH,

Production, Commercialisation, etc.) et de chaque organisation environnante (banque, clients, fournisseurs, administrations, etc.). Pour que cette diversité reste une richesse et ne devienne pas un « chaos », le DG doit s'assurer des conditions suivantes. Les personnes :

- a) doivent avoir une vision claire des buts de l'entreprise,
- b) disposer d'un niveau de compétences dans leur fonction,
- c) comprendre la logique des autres fonctions
- d) comprendre la logique des organisations environnantes
- e) travailler avec honnêteté pour la réussite globale de l'entreprise.

De toute façon la diversité est nécessaire pour la créativité interne et pour les négociations avec les diverses organisation environnantes (cf. travaux de Lawrence et Lorsh et de H. Mintzberg).

3. Les procédures

Les entreprises multi-sites (agences bancaires), celles qui ont besoin d'une grande standardisation (automobile) et/ou celles où la sécurité est fondamentale (la chimie) vont s'appuyer sur un système de procédures et de règles. Pour que celles-ci soient respectées, elles doivent être comprises et admises par les divers personnels. Le Directeur Général devra alors veiller à ce que leur rédaction soit très explicite en tenant en compte des divers vocabulaires et à la formation des équipes qui doivent les mettre en œuvre. Le DG doit en particulier s'assurer que les règles ne comportent aucune forme de discrimination. Les règles ont une ambition d'universalisme et cela va à l'encontre de la diversité des personnes. Malheureusement ce type de fonctionnement tue l'initiative et annihile les personnalités. En allant plus loin, il peut détruire la vigilance puisque tout est prévu et codifié. Je vous assure que, lorsqu'on dirige une usine chimique à risques, on se pose en permanence la question : « en cas de situation imprévisible, est-ce que le personnel saura encore réagir ? ». Et la réponse n'est pas évidente, malgré tous les exercices et simulations d'évènements pratiqués. La rigueur procédurière tue la vigilance.

4. Le système buts-objectifs-délégation-évaluation

Ce dispositif de coordination a été longtemps présenté comme la panacée en matière de management. En effet, il demande (ou oblige ?) une participation active de tous et théoriquement chacun doit s'y retrouver puisqu'il connaît ainsi ce que l'entreprise attend de lui. Mais là aussi il faut un certain nombre de conditions pour que ce système fonctionne.

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

Le DG

a) doit donner une vision claire des buts de l'entreprise : il aura le souci que les termes utilisés soient compréhensibles pour les diverses personnes et réfléchir aux tendances culturelles vers l'individualisme ou vers l'intérêt collectif. A mon avis il devra s'assurer d'un équilibre entre ces deux tendances.

b) fixer des objectifs précis, cohérents et réalistes. Le DG doit s'assurer de la démultiplication cohérente des objectifs. Il doit veiller à ce qu'un de ses cadres n'exploite pas la diversité de ses collaborateurs pour « diviser et mieux régner ». Ceci pourrait le protéger des attaques de ses collaborateurs mais le conduirait tout droit à une situation d'incohérence. Il doit aussi analyser les différentes attitudes face aux challenges selon les diversités de ses collaborateurs. La capacité à pouvoir répondre à ces challenges n'est pas à la mesure pour tous

c) clarifier les limites de la délégation. Chaque personne, dans son individualité, réagira différemment devant la délégation des responsabilités et d'autonomie. Un jeune cadre de 30 ne jouira pas de cette autonomie de la même façon qu'un cadre quinquagénaire.

d) établir des systèmes d'évaluation équitables. La diversité des personnes peut engendrer des interprétations différentes dans les normes d'évaluation. Un salarié peut accuser l'entreprise de discrimination raciale, sexuelle, d'âge, culturelle, etc. en s'appuyant sur le document d'évaluation.

5. Les réunions et conduite des projets

Quel meilleur moyen que les réunions pour profiter de la diversité des personnes qui composent une entreprise. Ce dispositif permet de solliciter l'expression de divers éclairages qui vont améliorer la créativité en profitant du pluralisme dans l'entreprise. De plus ce dispositif facilite la communication, la compréhension de la logique et le vocabulaire des autres. Il assure l'adhésion de tous, tout en préservant la singularité de chacun. Le DG qui est le garant de l'efficacité des réunions devra veiller à ne pas tomber dans certains pièges, tels que :

a) exclusion non justifiée d'une catégorie des personnes. Si le DG ne justifie pas cette exclusion, cela pourrait être perçu comme une discrimination.

b) la survalorisation de la participation. En effet certains personnels, se sentant défavorisés, auront tendance à venir aux réunions, « pour y être vus » et non pour participer à l'élaboration des décisions.

c) des réunions « fleuves ». La diversité ralentit les réunions car la diversité de points de vue exige un travail plus important de synthèse.

6. La communication informelle

Dans certaines entreprises les cocktails, la salle de café, la cantine, etc. sont des moments privilégiés pour que les personnes puissent mieux connaître leurs

diversités. Cela permet d'atténuer les différences et facilite la compréhension entre les différents groupes et crée la confiance qui est indispensable à tout fonctionnement collectif. Dans les petites entreprises (moins d'une centaine de salariés) qui se situent dans des villages, le DG devra moins manager la diversité puisque celle-ci est souvent traitée par la vie du village. En revanche un DG qui dirige une entreprise de grande taille dans une grande ville doit manager l'intégration informelle des diversités sous peine d'aboutir à la formation des clans (étrangers, femmes, jeunes, etc.).

7. Le partage d'une technique

Le système de coordination basé sur la compétence technique est une nécessité dans l'entreprise, car il permet de mettre en commun les expériences et les expertises des uns et des autres. Néanmoins, lorsque les rapports ne sont basés que sur ces types de relation, le risque est grand d'avoir la main mise de certain nombre d'experts (« des gourous ») sur l'entreprise, ou pire, la gouvernance par une caste à l'exclusion de toute personne extérieure à ce clan. Ne parle-t-on pas d'entreprise de « *Gad'z'arts* », ou « *Sup de co* » ? L'esprit de corps n'excuse pas tout et dans ce cas l'entreprise devient mono culturelle et se sclérose. Si ce système de coordination apparaît donc bien adapté pour traiter des problèmes techniques spécifiques, le DG aura soin de veiller à le limiter à la résolution des problèmes techniques et ne pas laisser traiter les sujets stratégiques par une seule corporation. La réflexion doit se nourrir de la diversité présente dans l'entreprise. Le DG serait bien avisé de créer une dynamique d'échange entre les « juniors », qui disposent des techniques modernes généralistes, et les « seniors » qui disposent des techniques propres à l'entreprise.

8. Le partage des valeurs

Il est évident que tout individu plongé dans une communauté a besoin pour s'y intégrer de connaître et adhérer aux valeurs sur lesquelles elle s'appuie. Ces valeurs peuvent rentrer en contradiction avec ses propres valeurs qui sont façonnés par ses origines d'âge, sexe, socio-économiques, nationalité, etc. Les DG rédigent souvent une « charte Ethique ». La rédaction de celle-ci s'avère un exercice extrêmement difficile. S'il la rédige avec des termes trop précis, il court le risque que des valeurs soient incompatibles avec les valeurs des certains personnels, qui auront la difficulté d'y adhérer. A contrario, s'il rédige la charte avec des termes trop généraux, le système de valeurs ne sera pas opérationnel. La diversité des origines des personnels de l'entreprise amène une diversité des valeurs. Tout système de valeurs ne peut être donc que relatif.

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

Troisième partie : La politique de la DRH pour faire face à la diversité

La diversité définie dans la première partie est certainement une richesse, un facteur de développement économique et social évident pour l'entreprise mais la direction doit diminuer au maximum les inconvénients. Pour ce faire elle devra :

- a) Démontrer une volonté affirmée à défendre la diversité.
- b) Analyser les résistances des membres de l'organisation
- c) Etablir une politique GRH de la diversité.

1. Le DRH doit avoir une politique volontariste pour la diversité.

Le promoteur de cette diversité est souvent le DRH. Il est bien convaincu, en connaisseur des théories du management et des nouveautés sociales que la diversité est un atout pour l'entreprise. Si la diversité est source de contradiction elle est aussi génératrice de débats riches, hélas souvent difficiles à conduire par le management, ce qui nécessite de la part de l'entreprise des ajustements permanents pouvant être perçus en fin de compte comme contreproductifs. Le DRH est alors obligé de faire preuve d'audace et surtout de diplomatie lors de la promotion de la diversité. Les directeurs fonctionnels préfèrent ce qui a été validé et surtout l'homogénéité. Le DRH préfère la diversité et l'innovation. Un de ses principaux problèmes est que les actions réussies sont difficilement reproductibles, à cause de la diversité. Lors des réussites tout le monde s'en félicite. En revanche lors des échecs, la recherche des explications exogènes (au service) sont de mise. Un critère de diversité considéré a priori comme un atout peut devenir un problème quand il est pris comme variable explicative de manque de performance en entreprise comme l'âge, le sexe, les cultures nationales, etc. Et souvent c'est le DRH qui est accusé à cause de sa politique de diversité. Malgré tout le DRH peut conduire cette approche en douceur. Et comme l'explique Jean-François Khan dans son livre « *Les rebelles, ceux qui ont dit non* », les réformistes changent davantage le monde que les révolutionnaires. Tout le monde se méfie de ces derniers et oublie les premiers. Pour faire face à la méfiance des autres, le DRH devra sonder les résistances.

2. Le DRH doit faire un diagnostic des résistances des membres de l'organisation à la diversité.

Si le concept de diversité est en principe séduisant, il reste difficile à mettre en œuvre dans les organisations pour des raisons économico-organisationnelles et psychologiques.

a) Les raisons économico-organisationnelles :

Le DRH comme partenaire d'affaires est confronté à des impératifs d'objectifs universels de performance formulés en 3 points :

- baisse des effectifs
- baisse de la masse salariale
- accroissement de la compétence

Pour faire face à cet impératif catégorique il n'a, hélas, que peu de variables sur lesquelles jouer ! Il est contraint de proposer que l'entreprise se sépare des seniors et des salariés peu diplômés, qui sont moins adaptables et dépassés par les nouvelles technologies. De surcroît les premiers coûtent cher à l'entreprise.

b) Les raisons psychosociales :

L'uniformité est perçue comme un facteur et un indicateur de cohérence. L'entreprise va chercher à déterminer les facteurs humains de réussite quelle va s'employer à standardiser pour des raisons évidentes de productivité, de facilité et de performance. Un dirigeant d'une grande entreprise dans laquelle je travaillais était sûr qu'il existait le profil idéal du manager à potentiel. Il m'avait d'ailleurs demandé avec insistance d'étudier le profil des 10 dirigeants qui avaient le mieux réussi pour faire ce profil idéal. Il voulait probablement réinventer « le prix de l'excellence » ! La conclusion de l'étude a été que tous étaient très différents ! La standardisation des profils ne répond alors qu'à une recherche de facilité intellectuelle dans la relation humaine. On ne peut pas parler de diversité sans parler d'intégration dont elle est le révélateur. Ce qui est paradoxale, car l'intégration c'est de façon populaire de gommer les différences et donc tendre vers l'uniformité et le conformisme. « Toujours au plus grand nombre on doit s'accommoder » (Molière dans *l'Ecole des Femmes*). Ou comme l'explique Alain Touraine dans son livre « *Qu'est-ce que la démocratie ?* », la démocratie consiste à respecter les minorités. Plus le groupe sera homogène, moins d'efforts d'intégration devront faire les managers. Et tout ceci en dépit des besoins de créativité et d'innovation. Le DRH doit alors s'interroger sur la capacité de l'entreprise à intégrer la diversité des personnels. Le but est de créer des synergies qui vont contribuer à la performance de l'entreprise tout en préservant la singularité de chaque personne. Un jour j'ai proposé d'intégrer dans la Direction de la Recherche et Développement une personne avec un profil de gestionnaire, voire littéraire, qui viendrait apporter une vision autre et différente de celle des ingénieurs. Bien entendu cette initiative n'a pas été acceptée.

3. Le DRH doit établir une politique de management de la diversité.

Défendre l'intérêt de la diversité signifie prendre toute sorte de mesure contre la discrimination. Nous allons analyser quatre domaines du management et de la gestion des ressources humaines où le DRH va promouvoir la diversité et va empêcher toute discrimination qui viendrait la saboter.

a) développement de la notion d'équipe

La diversité des origines des membres d'une équipe va poser des problèmes de

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

cohérence. Prenons l'exemple d'une équipe de football où les origines culturels et socio-économiques mais aussi l'âge, etc. sont divers. Ce qui intègre tous les joueurs est le même maillot. Quand les dirigeants arrivent à transmettre une même ambition, une même vision, la diversité deviendra convergente et non divergente. Chacun va apporter sa singularité, va avoir le droit de s'exprimer mais en ayant toujours dans l'esprit le but commun.

b) la reconnaissance, l'équité et le respect

On ne peut pas parler de diversité sans la notion de justice. Un DRH doit veiller à ce que tout le monde (juniors et seniors ; femmes et hommes ; diplômés et non diplômés ; français et étrangers ; etc.) tous soient reconnus et que chacun ait sa place. Le climat de l'entreprise en dépend.

c) La politique de recrutement

Bien que l'éthique nous oriente vers un traitement égalitaire de tous les candidats à un poste, recruter est toujours un exercice périlleux pour l'entreprise et pour le DRH. Il ne peut donc ignorer ce risque qui peut le contraindre quelque fois à prendre en compte certaines variables de la diversité des personnes pour le minimiser.

Pour lui il peut être difficile de ne pas percevoir comme dangereux l'engagement d'une jeune femme (âgée de 25 à 40 ans) par peur des absences possibles après la période d'essais, comme le congé de maternité, parental, de maladie des enfants, etc. (c'est bien sûr un a priori)

Si ces absences sont moins préjudiciables dans les grandes entreprises, dans les petites elles peuvent représenter un problème majeur. Mais en même temps le DRH est conscient que se priver de l'apport de personnes compétentes et de surcroît avec une culture et/ou une vision différente peut être une perte pour la créativité dans l'entreprise.

Il va devoir choisir entre recruter une bonne candidate avec le risque d'absences temporaires ou écarter tous risques en ne la recrutant pas ! Concernant les origines culturelles de nationalité ou religion, le DRH sait bien que les personnes (dirigeants, cadres, AM, administrateurs) qui accueillent le nouvel arrivant dans l'entreprise, la direction etc. préfère « son semblable ». D'où l'adage « qui se ressemble s'assemble ». Lors de la candidature des cadres mariés avec des enfants, de très grandes entreprises comme celles du transport aérien, du secteur pétrolier, etc. ont créé des cellules pour aider les cadres à ses nouvelles affectations géographiques. Ce qui a permis de garder talents et compétences en dépit des problèmes familiaux. Par ailleurs, le DRH doit se battre contre les pratiques corporatistes des diplômés des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce qui vont « coopter » leurs semblables. J'ai eu du mal à convaincre le PDG d'une entreprise commerciale à embaucher des cadres venant du secteur

industriel. Il avait un esprit corporatiste qui privilégiait la profession à la technicité de gestion.

d) La politique de formation

Un DRH a le souci de maintenir et de développer les compétences de tous les salariés. Il doit faire acquérir aux salariés un minimum de langage et de logique techniques communs. La possibilité de faire des VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) permet à l'entreprise, tout en respectant l'intégrité de chacun, d'accroître la performance individuelle et collective et de conduire une politique de reconnaissance permettant non seulement la progression statutaire mais aussi l'appropriation d'une image valorisante de soi mais aussi vis-à-vis des autres. Le plan de formation doit alors avoir pour but de rendre convergentes les contributions tout en prenant et en respectant les singularités de chacun. Un bon plan de formation s'adapte aux réalités et potentiels des formés. Le travail du DRH va permettre de créer un esprit de corps en initiant une certaine homogénéité de vocabulaire, de projet, de méthode, de procédure, de logique, etc. tout en respectant le rythme, la sensibilité, la vision culturelle, etc. de chacun. Il doit convaincre ses collègues directeurs des autres fonctions à prendre des risques inhérents à toute diversité afin de rendre leurs directions créatives, réactives et donc adaptables à l'environnement. Pour illustrer ces propos, nous avons l'exemple des médias français qui ont commencé à mettre en avant des journalistes noirs et des animatrices femmes, et africaines, magrébines, etc. afin que les différents publics puissent s'y retrouver. Pour tous ces changements nous pouvons aisément imaginer que des DRH se sont battus pour légitimer la diversité.

Conclusion

Si avant on parlait de « seniors » à partir de 60 ans, la frontière tend à baisser et actuellement tous les quinquas se font traiter de seniors. La DRH ne peut que suivre le mouvement paradoxal où l'âge limite recule et la durée de travail augmente. Selon les lois récentes les personnes vont devoir travailler jusqu'à 65, voire 70 ans. Le DRH va devoir gérer du personnel qui sera traité « *de senior* » pendant une quinzaine, voire une vingtaine d'années, qui sera beaucoup plus féminin, plus pluriculturel, plus diplômé, etc. qu'auparavant. Finalement, nous observons que dans les organisations, les juniors détiennent des techniques généralistes et adhèrent à des valeurs sociales et les seniors détiennent des techniques plus locales et défendent des valeurs fondatrices de l'entreprise. Nous entendons souvent parler d'empathie. Un cadre nous a défini le concept comme « *la faculté à se mettre à la place de quelqu'un, de penser comme lui, ...* ». Ce concept a été développé par Carl Rogers, psychologue américain du milieu du XXème siècle. Il décrit l'empathie comme la capacité « à percevoir avec précision le cadre de référence interne de l'autre, les composantes émotionnelles et les significations, qui s'y attachent, comme si l'on était la personne elle-même ». Mais Rogers insiste qu'il ne faut jamais perdre de vue le « **comme si** ».

La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise

La personne empathique doit bien évidemment chercher à percevoir les émotions de l'autre, mais surtout elle doit être consciente qu'il est extrêmement difficile de comprendre l'univers complexe de l'autre. Comment un homme cadre supérieur français de 60 ans avec des petits-enfants peut-il comprendre une femme pauvre de 18 ans, née en Asie, mariée contre sa volonté, sans diplôme et qui vient de perdre un enfant ? Pour pouvoir se mettre à la place de l'autre, encore faut-il disposer d'un minimum de vécu commun. Le dirigeant et le DRH, afin de bien manager la diversité de l'entreprise, vont devoir avant tout développer, chez l'ensemble du personnel, une attitude de tolérance, à la différence. Nous avons observé que les personnes qui fréquentent des étrangers, qui sont au contact des organisations éducatives, qui participent à des associations sportives et culturelles, etc. montrent une plus grande tolérance. Il faudra inscrire sur les chartes de valeurs la tolérance à la différence et veiller, bien évidemment à son respect, mais surtout à créer les conditions de son développement. Le monde devient de plus en plus diversifié et la situation évolue en permanence. Le DG et le DRH pour pouvoir accompagner le changement doivent être à l'écoute de la diversité et prendre des mesures d'adaptation, passive et active, nécessaires. La mondialisation, même si elle tend à estomper la diversité, par les médias internationaux, crée aussi les conditions de la confrontation encore plus exacerbée des différences entre les hommes. Le manager pour réussir sa mission devra s'appuyer sur la diversité et sur les systèmes de coordination. Il doit être capable de les mettre en phase en permanence de façon dynamique. La société humaine est par nature diverse, l'entreprise devra donc être à son image.

Bibliographie

- Collectif, Gestion des âges, (2006), Paris, No. 69, Mai.
P. Bourdieu (1970), La reproduction, Editions de minuit, Paris.
A. Comte-Sponville (2004), Le capitalisme est-il moral ?, Albin Michel, Paris.
F. Cuevas (2002), « L'impact de la Nouvelle Economie sur les pratiques de management », Personnel, no. 427, P. 28-35, février.
F. Cuevas (1998), La codification des connaissances, AISLF (Association Internationale de Sociologues de Langue Française).
F. Cuevas (2000) L'infantilisation dans les organisations, IAS (Institut International de l'Audit Social).
F. Heritier (2005) Hommes, femmes, la construction de la différence, Editions La Pomme, Paris.
Ph. Iribarne D' (2002), Cultures et Mondialisation, Seuil, Paris.
Ph. Iribarne D' (1989), La logique de l'honneur, Seuil.
J.F. Khan (2000), Les Rebelles, ceux qui ont dit non, Plon, Paris.
P. Lawrence et J. Lorsh (1973), Adapter les structures de l'entreprise, Editions Organisation, Paris.
H. Mintzberg (1990), Le Management, Editions Organisation, Paris.
Molière (2003), L'école des femmes, Librio, Paris.
J.M. Peretti (2006), Ressources Humaines, Vuibert, Paris.
J.M. Peretti et ali. (2005) Tous Reconnus, Editions Organisation, Paris.
J.M. Peretti et E. Marbot (2004), Les seniors dans l'entreprise, Pearson Education, Paris.

- T. Peters et R. Waterman (1982), *Le prix de l'excellence*, Dunod, Paris.
C. Rogers (1991), *Le développement de la personne*, Dunod, Paris.
J.P. Sartre (2003), *L'enfance d'un chef*, Gallimard, Paris.
H. Serieyx (2003), *Ce que je crois*, Editions Organisation, Paris.
A. Touraine (1997), *Qu'est-ce que la Démocratie ?*, LGF.