

FEVRIER 2012

**Luc Boyer, Président Management et Avenir
Université Paris-Dauphine, IAE Caen
George-Axelle Broussillon Matschinga, Responsable Diversité International (L'OREAL)**

RISQUES ET LIMITES DE LA DIVERSITE

Depuis plusieurs années, nous avons été de plus en plus nombreux à lutter pour imposer le concept de diversité, de l'acceptation de (ou des) l'autre avec ses différences, sa singularité c'est à dire sa richesse spécifique. Le législateur est heureusement venu appuyer notre démarche. Certes les résistances existent encore, parfois très fortes, avec ce refus d'une équité pourtant porteuse non seulement d'une évidente éthique mais aussi d'un progrès économique et social. Ce credo en faveur de la diversité sera d'autant plus crédible -nous semble-t-il- que nous serons conscients de ses limites, voire de ses risques.

Le risque peut-être le plus important est d'ordre culturel : une communauté, un groupe n'existe qu'avec des valeurs partagées, l'effacement partiel de certaines singularités au profit d'un consensus qui entraînent sinon l'abandon du moins une réserve sur certains points discordants. La communication, par exemple dans les échanges internationaux, devra faire l'objet d'une grande attention. La cohésion internationale dépendra, en grande partie, de cette communication bien gérée. Le respect de la diversité de chacun ne saurait entamer le degré de confiance qui repose en partie sur des objectifs communs et partagés. La gestion des cadres expatriés, de la dimension internationale de la firme est un des cas fréquemment rencontrés.

La gestion de la diversité peut parfois avoir comme effet pervers de faire repérer plus facilement les "meilleurs "(ce qui est souhaitable !) mais de ce fait marginaliser les plus faibles :retenir les meilleurs (ce que souhaite chaque Organisation) ne saurait entraîner le rejet des plus faibles

La cohésion interne passe fort souvent par la standardisation des tâches, par l'utilisation de méthodes ou outils communs : la gestion de la diversité risque parfois de compromettre cette cohésion sociale, ce travail solidaire. La limite et les risques de la diversité apparaissent bien dans cette hypertrophie des différences, des pratiques managériales divergentes ou une communication hétérogène

1. Les risques majeurs d'ordre culturel

a. La gestion des différences nationales : le cas des cadres internationaux

De nombreuses entreprises ont compris que la diversité culturelle de leurs clients appelait une diversité de leurs collaborateurs. Cette stratégie de diversification des équipes permettrait de mieux répondre aux attentes des clients (Cox, 1991 ; Gosselin et Chouat, 1993) et serait source d'innovation (Orlando, 2000).

Toutefois, les relations interculturelles sont également source d'incompréhensions et d'erreurs d'interprétation qui peuvent rapidement mener à des tensions, voire à des conflits. Les différences culturelles des salariés qui s'expriment dans leurs comportements sont en réalité la manifestation d'un ensemble de normes profondes définissant un "modèle culturel". Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples. Pour Nicklas (1995 : 37), *"chaque culture possède un système complet de règles qui définissent les relations des êtres humains entre eux. Ces règles sont nécessaires pour établir la mesure de conformité de comportement dont une culture a besoin pour son fonctionnement"*. Intériorisées par l'individu, ces normes s'expriment généralement de manière inconsciente. La culture véhicule des valeurs, à savoir des croyances à propos de ce qui est important, beau, bien, mal ou juste (Sarbaugh, 1979). En offrant un cadre de référence, elle limite les comportements possibles : *"les êtres humains vivent captifs pourrait-on dire, dans la cage qu'ils ont eux-mêmes construite, que sont les normes et les règles"* (Nicklas, 1995). Dans le cas des cadres internationaux en entreprise, ignorer la diversité culturelle et ses limites peut conduire à des "mismatch", à des erreurs de gestion (Dupriez, 1999), lesquelles entraînent des coûts supplémentaires. Les anthropologues Camilleri et Cohen-Emerique (1989) citent, par exemple, la perception de l'espace et du temps ainsi que la sociabilité (hospitalité, codes de bienséances) comme étant deux domaines dans lesquels les tensions dans la rencontre d'une autre culture sont les plus fortes. Ainsi, vouloir conclure trop vite une négociation commerciale avec un client d'Extrême-Orient peut avoir un effet contraire à celui recherché ; un style de management réputé efficace d'un cadre français peut provoquer des réactions de rejet de la part de ses collaborateurs anglo-saxons ; la ponctualité et l'assiduité seront valorisées par des managers allemands alors qu'elles le seront moins par des managers d'une autre culture ; l'attitude de réserve de certains orientaux peuvent provoquer critiques à leur égard de la part de leurs collègues occidentaux (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984).

b. La gestion des spécificités culturelles : le cas des groupes non traditionnels ou minoritaires

En France, le débat sur les minorités et sur la question ethnique a longtemps été une démarche à « haut risque », pour quiconque se refusait de se satisfaire pleinement de l'universalisme abstrait associé à la République une et indivisible. Avec l'émergence du concept de diversité, et la création et signature de la Charte de la diversité, dès 2004, la question de la gestion des spécificités ethno-culturelles s'est posée de manière plus directe en entreprise.

Jusqu'alors, d'après Chouat et Gosselin (1993), l'on assistait à un gaspillage des ressources humaines : *« nous [voyions] de nombreux employés issus de groupes non traditionnels s'adapter, se conformer, réduire leur potentiel, perdre leur identité ainsi que leur estime de soi et, à l'occasion, s'épuiser à essayer d'être quelqu'un qu'ils ne sont pas... »*. Selon ces deux auteurs *« la grande quantité d'énergie que les individus dépensent dans leurs efforts pour s'assimiler, pourrait être mieux utilisée à résoudre des problèmes, à identifier des nouvelles occasions d'affaire ou à développer de nouveaux produits »*.

Pour remédier à ce gaspillage des ressources humaines : la reconnaissance et la valorisation des différences, en somme la gestion de la diversité. Mais comment, par exemple, reconnaître et valoriser les appartenances et pratiques religieuses de catégories de salariés (musulmans, chrétiens, juifs) sans risquer de ne pas être exhaustif et d'oublier, d'exclure ou de marginaliser une autre catégorie ? Les bouddhistes, par exemple ? Comment gérer d'un point de vue

organisationnel, managérial les préférences alimentaires, les vacances, les lieux de prières sans porter atteinte au collectif en termes de performance, de cohésion, voire de culture-entendue comme culture d'entreprise ?

Au nombre des risques d'ordre culturel, les risques culturels semblent être les plus importants dans la gestion de la diversité. En France, la liberté de culte fait partie des droits fondamentaux, reconnue par le code du travail, mais aussi la déclaration des Droits universelle de l'Homme (article 7 et 18), la Convention Européenne des Droits de l'Homme (article 14) ou le traité CE (article 13). Et bien que, dans la fonction publique, les principes de laïcité et de neutralité soient de mise, dans le privé, ces principes ne s'appliquent pas et le code du travail en matière de pratique religieuse est assez flou. La jurisprudence érige toutefois quelques obligations. L'entreprise ne peut pas par exemple : *exiger d'un ou d'une salarié(e) le retrait de signes religieux ostentatoires sans raison objective, interdire dans son règlement intérieur le port de signes religieux ou refuser d'attribuer un jour de congé pour fête religieuse à un ou une salarié(e) si cela n'est pas justifié pour des raisons de service.*

Ainsi la mise en place de certaines pratiques inclusives restent-elles à la discrétion des entreprises. Le challenge et les risques restent du côté des managers sur le terrain : tout en évitant de discriminer, ils doivent valoriser la diversité religieuse de leurs collaborateurs sans accepter les comportements déviants.

2. Les limites de certaines pratiques de gestion des diversités

a. Le cas des formations diversité

Dans toute bonne formation à la gestion de la diversité, l'objectif est, au-delà de sensibiliser les collaborateurs sur l'existence d'un cadre légal proscrivant les discriminations sur le lieu de travail, d'aller à la rencontre de l'Autre dans ses différences. Il s'agit, bien plus que de savoir lutter contre les discriminations, de d'apprendre à reconnaître l'Autre en chacun pour pouvoir réellement promouvoir Ses diversités. Toutefois, la première limite à cela reste l'ouverture aux autres. En effet, s'ouvrir aux autres lors d'une formation n'est pas aisé, est nullement automatique et prend du temps. Chacun reste libre de se libérer de ses évidences, de ses préjugés. C'est pourquoi une entreprise comme L'Oréal a dû créer des modules de formation diversité non pas de deux heures mais d'une journée et demie par collaborateur. De plus, dans une formation diversité, il s'agit non pas de stigmatiser le fait de faire des catégories (ce qui en soi n'est ni bon ni mauvais) mais de rappeler au salarié ce qui est « différent » en lui et qui possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher chez les autres, des mécanismes de discrimination ou de valorisation des différences. Par exemple, la sensibilisation sur le handicap du Groupe Areva réalisée avec une troupe de théâtre a pour objectifs d'identifier et de comprendre les préjugés dont sont victimes les personnes handicapées. La question des modes et moyens pédagogiques pour « former aux diversités » reste entière : comment former à penser la complexité, à passer d'un système de référence à un autre, à prendre l'habitude du déchiffrement, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes culturels et identitaires ? Force est de constater, là encore, que les entreprises déploient des pratiques qui rencontrent des limites sur le terrain. Même si les facteurs de succès des formations diversités sont l'utilisation d'une pédagogie interactive (étude de cas, simulations...) et la prise d'exemples d'intégration ou d'exclusion de l'entreprise même,

apprendre à penser la complexité et à discerner les chaînes de discrimination qui lient stéréotypes, préjugés et représentations nécessite un temps long et des espaces de discussions sécurisés.

b. La limite de la mesure de la diversité ethnique

En France, il n'est pas possible de mesurer la diversité ethnique, ce qui reste une véritable limite dans l'évaluation des politiques diversités. Certaines entreprises ont utilisé des méthodes, telles que la méthode patronymique, pour notamment analyser leurs recrutements (Casino, L'Oréal...). D'autres entreprises font souvent un détour par le lieu d'habitation. Elles s'intéressent ainsi à des populations issues des quartiers sensibles en supposant qu'elles sont majoritairement « issues de l'immigration ». Par exemple, dans le cadre du Plan Espoir Banlieues, les entreprises se sont engagées sur des moyens et sur des objectifs de recrutement de jeunes de moins de 26 ans issus des ZUS/ CUCS.

Mais comment aller plus loin et mesurer la diversité dite ethnique ? Présidé par François Héran, ancien directeur de l'Ined, le Commed (Comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations) mis en place en 2009 a eu pour missions de d'identifier et de proposer aux organisations des méthodes de mesure des discriminations et de la diversité ethnique. Il a ainsi préconisé parmi ses 43 recommandations, l'institution, dans les entreprises de plus de 250 salariés, d'un rapport de situation comparée sur les différences de traitement liées aux origines (RSC-diversité). Il s'agirait, pour les employeurs, de recueillir des données sur l'origine des salariés aux principaux moments du processus ressources humaines : recrutement, promotion, accès à la formation, etc. Les origines seraient identifiées à travers les pays de naissance et les nationalités de la personne interrogée – de manière volontaire et anonyme – et de ses parents. Pour garantir la confidentialité de la collecte de ces données, un opérateur extérieur assurerait le recueil et le traitement des questionnaires. Ces RSC-diversité seraient ensuite adressés à un observatoire des discriminations indépendant.

Même si cette proposition d'analyse reposant sur la comparaison de la structure des effectifs des entreprises d'après l'origine géographique à celle de la population active environnante semble être une réelle avancée, cette recommandation fait l'économie de la question de la visibilité, souvent à l'origine des discriminations raciales (Blivet, 2004).

Conclusion

La gestion des diversités entraîne des risques pour les entreprises et les managers et connaît de réelles limites sur le terrain, notamment lorsque l'on considère les pratiques de formation et d'évaluation. Les risques d'ordre culturel sont les plus importants dans les entreprises internationales. En effet, la différence du référent culturel commun accentue les possibilités d'incompréhension au sein des équipes de travail. Or *"face à l'incompréhension que nous abhorrons dans ces situations multiculturelles, nous manifestons souvent de la peur et un repli sur nous-mêmes, suivis, très vite, par des clichés, des stéréotypes et des jugements"* (Marsan, 2005 : 138). Ainsi, tout comportement observé par une personne non sensibilisée aux diversités, comportement qui diffère de sa propre norme culturelle ou culturelle, risque d'être interprété par cette dernière comme étant "anormal". Un jugement de valeur hâtif et une interprétation erronée peuvent ainsi générer des malentendus.

Toujours d'actualité, même huit ans après la création de la Charte de la Diversité et la mise en place des premières politiques diversités dans les entreprises, l'impossible mesure de la

diversité ethnique perdure. Bien que les indicateurs RSC-diversité aient séduit en 2009 et semblaient faire consensus malgré leurs propres limites, ceux-ci n'ont jamais été utilisés de manière opérationnelle par les entreprises...et sont restés à l'état de simple proposition. Tout cela nous conduit à penser que l'obstacle réel de la diversité reste bien au niveau des représentations sociales, au niveau cognitif : il s'agit toujours, quelles que soient les pratiques d'entreprises, de s'ouvrir à l'Autre et d'aller à Sa rencontre. Comment alors prendre le temps (long) de s'ouvrir et d'aller à la rencontre de l'Autre dans des organisations où, de nos jours, le temps court, la culture de l'urgence et de la performance égotique sont de mise?

Bibliographie

- Blaquière, H., Bossard, P., Mac Carron, B. (1984). Le choc des cultures : atout au handicap pour l'entreprise ? *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 111-118.
- Blivet L. (2004) *L'Entreprise et l'égalité positive*, Institut Montaigne
- Boyer L.(2011)et Broussillon G.A., *Gérer la diversité : vers un nouveau style de leadership ?* in Tous leaders(J.M.Peretti)
- Broussillon, G-A et Guerfel-Henda Sana, (2010) *Audit Social et diversité culturelle*, 12^{ème} Université de Printemps de l'IAS, Liban
- Chouat, N. & Gosselin, A. (1993). La diversité culturelle comme facteur de contingence de la gestion des ressources humaines, *AGRH*, Jouy-en-Josas, 142-146.
- Commed (2010), Rapport sur la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organization : Theory research, and Practice*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of management Executive*, 5 (3), 45-58.
- Dupriez, P. (1999). Le management interculturel : mode éphémère ou réalité d'entreprise? *Gestion 2000*, 3, 60-77
- Camilleri, C., Cohen-Emerique, M. (1989). *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris.
- Marsan, C. (2005). *Gérer les conflits de personnes, de management, d'organisation*, Dunod, Paris.
- Orlando, C.R. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.
- Sarbaugh, L.E. (1979). *Intercultural communication*, Hayden Book Cy.