

## Chapitre 26

# Tous les mêmes ?

*Maurice THEVENET*

La différence est devenue un thème de débat public. Non pas parce qu'elle est soudainement apparue dans une société auparavant homogène, mais plutôt parce que l'on ne s'est pas encore habitué à des différences que les valeurs du moment ne supportent pas. Ainsi, l'approche de ce thème est-il immédiatement associé à celui de la discrimination puisque la différence serait immédiatement source d'inégalité de traitement et de droits. En France, les événements de l'automne 2005 ont mis en lumière les différences ethniques et la manière dont elles produiraient de l'inégalité dans l'accès au pouvoir, au travail et à tous les mécanismes d'« élitisation » qui sont le propre, explicitement ou implicitement, de toute société humaine.

Conséquemment, la question concerne aussi l'entreprise au premier chef puisqu'elle fonctionne dans et pour la société. Quand le thème des différences, quel que soit leur type, envahit le débat public, l'entreprise ne peut en effet éviter d'en mesurer les conséquences et de les prendre en compte, tant dans la manière d'aborder les clients, par l'adaptation des produits ou le mode de distribution ou de promotion, que dans la façon de considérer ses actionnaires et de gérer les personnes qui y travaillent. Comme client, la personne se verrait reconnaître sa différence alors que le salarié chercherait, d'une part, à la faire reconnaître et, d'autre part, à ne pas se faire discriminer.

Mais l'entreprise est aussi concernée parce que les mesures prises par le pouvoir politique pour traiter ces différences la concernent toujours en premier lieu. En France, des obligations lui ont été imposées en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de facilitation de l'accès au travail des personnes handicapées, de non prise en compte des différences de race, d'opinions politiques ou de convictions religieuses. De nouvelles étapes sont maintenant

franchies avec le CV anonyme censé éviter les conséquences fâcheuses, au moment du recrutement, d'un patronyme, d'un lieu de résidence, voire d'un âge ou d'un genre.

La question paraît nouvelle dans notre pays alors que les professionnels de la gestion des ressources humaines l'ont intégrée depuis des décennies dans des pays comme les États-Unis ou l'Afrique du Sud où il existe un chapitre sur le management de la diversité dans n'importe quel manuel de gestion des ressources humaines depuis des décennies.

Si l'on comprend bien cette dimension sociétale de la gestion des entreprises et en particulier de la gestion des personnes, on ne peut éviter d'interroger la question de la différence, de façon à l'aborder convenablement dans le respect de ce contexte et de la responsabilité sociétale de l'entreprise, mais aussi dans le cadre des caractéristiques et des objectifs de la gestion. Bien entendu, il existe des différences, elles sont multiples. L'actualité braque successivement ses projecteurs sur certaines d'entre elles mais la liste en est infinie. On pourrait même dire que, dans l'entreprise, on est tous les mêmes à se trouver différents. Mais force est également de constater, en parcourant les entreprises de la plupart des pays du monde et en rencontrant ceux qui y travaillent, qu'il existe aussi bien des similarités dans les modes de fonctionnement, dans les principes de travail, les modes de comportement et de gestion. On ne peut donc décemment considérer le thème de la différence, dans une bonne logique de partie double, qu'en considérant ce que les personnes ont aussi en commun, ce en quoi elles sont toutes les mêmes.

## 1. Tous les mêmes à être différents

En matière de personnel, chacun est différent. On peut se demander toutefois comment aborder ces différences au-delà de principes égalitaires avec lesquels personne ne peut être en désaccord. Mais puisque les problèmes humains sont toujours dynamiques et évolutifs on peut aussi imaginer quelles évolutions peuvent découler de cette stigmatisation universelle des différences.

## Tous différents

Trois aspects majeurs de l'universalité sans fin des différences peuvent être soulignés.

En revendiquant une différence, on pointe généralement des risques de discrimination et des manques de reconnaissance. Un hebdomadaire relevait récemment toutes les sources de différences potentiellement discriminatoires. On sait que dans la société elles sont innombrables, cela semble être aussi le cas pour l'emploi. Après le genre, l'ethnie et l'âge, on a repéré également que d'autres traits personnels pouvaient s'avérer favorables ou non : l'apparence physique, le fait d'être l'aîné ou le cadet d'une fratrie, ou encore l'origine géographique. Mais on pourrait poursuivre la liste aisément.

D'une part, l'effectif d'une entreprise aujourd'hui est de plus en plus divers. On relève généralement les caractéristiques sociologiques apparentes mais, en termes d'opinions, de mode de vie, de convictions, de lien juridique à l'entreprise et de système de représentation lié au travail, le champ de cette diversité est sans fin. Ainsi, on voit émerger aujourd'hui la question religieuse dans l'entreprise<sup>1</sup>, celle de l'équilibre entre vie de travail et vie personnelle qui tend à exiger de l'entreprise qu'elle tienne compte dans l'organisation du travail de la diversité des modes de vie à l'extérieur.

Il suffit d'autre part d'observer le sort d'une cohorte de diplômés entrés il y a une vingtaine d'années dans l'entreprise pour prendre la mesure de ces différences : on s'aperçoit alors que les carrières ne sont absolument pas aléatoires et que ceux qui ont le plus progressé ont généralement des traits distinctifs par rapport aux autres. Dans cette entreprise pétrolière, il était par exemple évident qu'un ingénieur ayant fait sa carrière à l'international dans l'exploration avait plus de chances d'occuper des postes plus élevés qu'un autre. De la même manière, on sait que les organisations développent des valeurs et qu'être en ligne avec celles-ci donne plus de chances sur le marché interne. Les recruteurs peuvent aussi avoir tendance à implicitement favoriser ceux dont les diplômes sont, sinon déjà mieux représentés, du moins mieux reconnus. C'est même un comportement général de se sentir plus à l'aise avec ceux que l'on considère comme étant semblables, ainsi que le montrent nombre d'expériences de psychologie sociale.

En effet, toutes les organisations développent leurs propres hiérarchies, c'est-à-dire des systèmes de différenciation permettant de fonder des différences de position, de responsabilité et de pouvoir. C'est l'établissement et

---

1. Banon P., *Dieu dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006 ; Kouzes J.-M., Posner B. Z. Christian, *Reflections on Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 2006 ; Beekun R. I., Badawi J., *Leadership, an Islamic Perspective*, Amana Publications, 1999.

la combinaison de ces différences qui font l'efficacité. Il serait naïf de penser que seule la compétence fonde ces différences, toutes les analyses de culture le montrent. Ces différences existent donc toujours, elles ont même une utilité, pour autant que l'arrangement en soit harmonieux. La solution au problème des différences n'est donc peut-être pas leur élimination mais leur harmonie.

Par ailleurs, l'universalité de ces différences constitue aussi une merveilleuse opportunité pour les chercheurs qui peuvent en traquer, avec leurs analyses statistiques, toutes les formes possibles. En effet, les logiciels d'analyse de données de tout ordinateur portable permettent aux chercheurs de relever des différences statistiquement significatives. L'exemple nous en a été donné avec le sujet inépuisable des différences culturelles. En prenant n'importe quel échantillon de citoyens de deux pays ou régions, on parvient aisément à repérer des différences. Le problème est de savoir ce qu'elles signifient mais souvent les recherches ne vont pas si loin : repérer les différences est sans doute la plus facile des problématiques de recherche...

Ensuite, il faut remarquer que les différences sont abordées sous deux angles pas toujours faciles à combiner. D'une part, elles sont souvent analysées en termes de discrimination : faire la différence conduirait inéluctablement à privilégier une catégorie plutôt qu'une autre. Le débat sur les personnes handicapées comme sur les caractéristiques ethniques est souvent abordé en ces termes et c'est bien compréhensible. Le problème, c'est celui du théorème du marteau : quand on a un marteau, tout problème devient un clou. Si les discriminations peuvent être attestées, la question du handicap se réduit-elle à cette dimension ?

Enfin, la différence est aussi revendiquée : on veut se voir reconnu dans cette différence qui constitue un facteur d'identité. Il existe donc une ligne de crête parfois étroite entre gommer des différences et les reconnaître, entre l'affirmation des différences et le souci de ne pas en tenir compte.

### *Les difficultés du « tous différents »*

Première difficulté, la revendication de la différence est surtout un souci de reconnaissance personnelle. Ce besoin est universel, même s'il est toujours difficile d'imposer au monde extérieur qu'il le satisfasse. Chacun affirme sa différence plutôt qu'il ne veut se la voir imposer. Beaucoup d'entreprises soulignent les difficultés inattendues posées parfois par la question des personnes handicapées. L'entreprise peut vouloir satisfaire à l'obligation légale de compter dans son effectif un pourcentage de personnes avec un handicap, alors que certaines d'entre elles ne veulent surtout pas être considérées comme telles : plusieurs DRH nous ont fait part de ce problème de comp-

ter des handicapés dans leur effectif, tout en payant à l'État les pénalités parce que les personnes ne voulaient pas avoir cette étiquette. C'est un des problèmes que posent les quotas quand beaucoup ne veulent pas être considérés comme seulement le moyen de remplir les quotas grâce à leur différence.

La deuxième difficulté, c'est de donner trop d'importance à ces différences par rapport aux autres éléments de l'identité. L'identité renvoie à ce que l'on est et son identité ne se réduit pas à ce qui différencie des autres. Quand chacun se réduit à ses éléments distinctifs, quand la différence s'exprime en opposition à l'autre, l'affirmation des différences peut dégénérer en conflit ou du moins à une moindre importance donnée à ce que l'on est. Différencier peut conduire à se définir par rapport à l'autre, à s'opposer, et finalement conduire à des combats. On connaît les conflits de générations qui sont une constante anthropologique : ne se définir qu'en opposition aux vieux ou aux jeunes est souvent le meilleur carburant d'un conflit sans solution.

La troisième difficulté concerne le souci de gommer ces différences ou du moins de les occulter comme dans le cas du CV anonyme. Les effets bénéfiques de telles mesures sont évidents mais, comme toujours, il faut imaginer les effets pervers. On n'a jamais fini de vouloir supprimer les marques de différence et il est à craindre qu'un CV ne sera jamais assez anonyme. Le problème, c'est de définir les informations qui devront rester sur le CV, et la manière de les présenter : la créativité humaine est suffisamment grande pour que les hérauts de l'anonymat n'aient jamais le sentiment d'avoir atteint leur but. Il est à craindre alors que l'on aura substitué à des CV explicites des formulations implicites encore plus dangereuses puisqu'elles requerront des codes que seuls les initiés connaîtront. Les formats nouveaux de CV donneront de l'importance à des éléments supposés « objectifs » qui réduiront la richesse d'un profil à quelques données encore plus génératrices d'injustice. Le problème avec l'anonymat, c'est qu'il n'est jamais atteint et génère d'autres codes maîtrisés par les seuls initiés. Si les CV deviennent trop insipides, ce sont d'autres modes de recrutement qui apparaîtront, qui ne seront pas forcément plus justes.

La quatrième difficulté à tout voir par le prisme des différences, c'est d'oublier que la relation (et le travail est expérience de relation) est avant tout un échange. Plutôt que le rêve technocratique de pouvoir mettre chacun dans une case, celle du poste ou de la compétence par exemple, la réalité de la relation est un échange entre des personnes qui ne se réduit pas à la confrontation de différences. Sans doute, la question des différences mériterait aussi d'être abordée en termes de leur légitimité plutôt qu'en termes d'affirmation ou d'élimination. Des organisations ne font que combi-

ner des différences de personnalité, de talents, de position ou de représentations : la vraie question, c'est leur pertinence ou leur légitimité, pas leur existence. Un bon exemple de la question permanente de la légitimité des différences se retrouve dans l'entreprise familiale. De par la propriété du capital, il est évident qu'une organisation ne fonctionne pas seulement sur la logique de la compétence, mais aussi sur celle de l'équilibre des pouvoirs entre les membres de la famille, pour assurer la stabilité et la légitimité des décisions prises.

## 2. Tous les mêmes

À trop mettre en évidence les différences, on en arriverait à oublier les similarités, les proximités, les connivences qui ne manquent pas d'exister entre les humains. Nous examinerons donc ce point avant de pouvoir proposer quelques pistes pour aborder la question des différences de manière à en éviter les effets pervers.

### *Reconnaître les similarités*

L'expérience de l'enseignement du management à des publics très divers en termes de culture nationale, de génération, de genre, de secteur d'activité, voire de niveau hiérarchique, permet de sentir ces similarités, au moins quand il s'agit de traiter de problèmes de management, donc de problèmes humains. Dans l'analyse des situations, dans les difficultés à ne pas aborder ces problèmes de manière trop technique, dans les difficultés de l'écoute et de la compréhension de l'autre, les similitudes dépassent les différences. Face à des pratiques de gestion qui tendent à s'homogénéiser, des formations au management qui sont également assez proches de par le monde, l'entreprise révèle du commun tout autant que du divers. Des objectifs communs, des règles de marché communes, des conditions de travail, des objectifs qui sont voisins dans les entreprises du monde entier, modèlent des réactions et des comportements assez similaires. En matière d'évaluation des performances ou de gestion des personnes au quotidien, les différences culturelles d'expression des problèmes cachent mal des difficultés communes pour les managers.

Il en va ainsi, moins du fait d'une volonté maligne d'homogénéiser les pratiques et les comportements que du fait, dans l'entreprise, de modes de réaction individuels qui collent bien aux besoins, non seulement de la vie en collectivité mais de réponse aux exigences du fonctionnement de l'entreprise.

D'ailleurs, de nombreuses théories de la motivation<sup>1</sup> mettent maintenant en valeur les motivations de base des humains : besoin d'acquiescer, d'être en sécurité, d'apprendre et d'être en relation, cela rapprocherait les humains plutôt que cela ne les différencierait. Il n'est même pas inutile de rappeler que quelles que soient les différences culturelles, les personnes se ressemblent quant à leurs émotions, même si elles ne s'expriment ni ne se contrôlent pas de la même manière.

L'existence de la culture de l'entreprise, comme de n'importe quelle société humaine d'ailleurs, montre également que, non seulement les sociétés se constituent des références communes, mais qu'en plus, celles-ci peuvent servir de base stable pour asseoir des évolutions et des changements importants. L'étude des succès montre également que, plus que des actions ou méthodes particulières, la cohérence des modes de fonctionnement et des pratiques compte plus que telle ou telle action<sup>2</sup>. D'ailleurs, il est parfois frappant de voir combien certaines entreprises réussissent à créer des références communes malgré un effectif qui frapperait les sociologues de l'entreprise par leur diversité et leurs différences.

### *Tous les mêmes avec leurs différences*

Aborder les différences tout en n'oubliant pas les similarités requiert quelques principes d'action et d'approche des problèmes.

Le premier consiste sans doute, dans l'entreprise et le management, à savoir toujours garder ses distances avec la science politique ou la sociologie. Bien entendu, l'entreprise évolue dans la société mais elle n'en est pas la réduction homothétique. Elle ne peut rester aveugle aux évolutions externes et aux pressions mais elle doit prendre de la distance par rapport à ces mouvements. Les managers ont une différence avec les journalistes ou les sociologues, c'est qu'ils doivent agir et assumer les particularités d'une organisation par rapport à la société civile.

La deuxième piste d'action consiste à renforcer en permanence ce qui est commun et peut renforcer les liens. Avoir du commun et du stable, c'est la seule ressource pour affronter les changements. Deux niveaux d'action principaux permettent de le faire. Le premier consiste à utiliser la culture comme une ressource<sup>3</sup> : face aux problèmes que l'on rencontre, elle est source de solutions ou de modes d'approche. Ainsi, elle se renforce. Dans une culture commune, les différences ne s'estompent pas, elles se vivent

1. Lawrence P. R., Nohria N., *Driven*, Jossey-Bass, 2002.

2. Pfeffer J., *The Human Equation*, Harvard Business Press, 1999.

3. Thévenet M., *La Culture d'entreprise*, Paris, PUF, Que Sais-je ? 1993.

sans risque. Un deuxième niveau d'action revient à ne jamais oublier que l'expérience de travail est surtout relationnelle. Malheureusement, une approche trop technocratique du management sous-estime cet aspect de la vie organisationnelle. C'est pourtant dans des relations humaines de qualité que les différences, là aussi, continuent à exister mais se dépassent.

La troisième piste exige de considérer que la différence n'est pas seulement la revendication de ce que chacun considère avoir de différent. La différence, c'est aussi ce qui fonde les relations entre les personnes pour éviter l'indifférenciation, comme dirait Girard. L'indifférenciation n'existe pas quand chacun est semblable dans la revendication de son identité en opposition aux autres, mais quand le respect et la distance s'établissent dans des relations entre des personnes. Ce respect et cette distance sont sans doute ce que le manager doit apprendre pour assumer sa mission. Ces notions concernent le management parce qu'il ne doit pas faire preuve de science politique dans son action, mais s'assurer qu'une équipe ou un groupe assume ses objectifs. C'est la particularité de l'entreprise.