

Socialisation, diversité et management

Stéphanie Dameron

Professeur des universités

Co-responsable de la chaire Management & Diversité, Université Paris Dauphine

L'objectif de cette note est de resituer le débat sur la diversité comme une problématique organisationnelle clef où le management, dans sa capacité à intégrer et réguler les différences, joue un rôle pivot.

Cette note de réflexion est reprise en partie dans le rapport de l'Institut de l'Entreprise sur « Redéfinir le manager dans l'entreprise de l'après crise ».

1- Pourquoi le débat actuel sur la diversité ?

Si manager consiste à construire du collectif avec de la différence, la diversité est, depuis tout temps, au cœur du management. Le débat sur la diversité prend cependant une acuité nouvelle en France pour au moins trois raisons : une demande sociale tout d'abord pour assurer une réelle équité dans l'accès aux postes de pouvoir (voir par exemple le rapport de l'Institut Montaigne, janvier 2009 ou encore le rapport Gresy, juillet 2009), un besoin économique ensuite pour attirer tous les talents susceptibles d'améliorer la compétitivité de notre pays dans une économie de la connaissance, une influence nord américaine enfin avec l'ascension remarquable du jeune sénateur métis Barack Obama à la plus haute marche du pouvoir. Le terme diversité, dans son acception actuelle en France, est d'ailleurs directement importé des Etats-Unis.

2- Quel écho dans l'entreprise ?

Le débat sociétal sur la diversité trouve un écho particulier en entreprise du fait des évolutions fondamentales de celles-ci. Quatre d'entre elles nécessitent une réflexion renouvelée sur le management de la diversité. L'entreprise 2020 est multipolaire, les centres de décisions sont répartis dans différents territoires ; elle est multiculturelle, ses employés, ses fournisseurs et ses clients sont de différentes origines ; elle est multigénérationnelle – les stages et les formations en apprentissages se généralisent et commencent plus tôt tandis que l'âge de départ à la retraite recule ; elle est enfin distribuée et virtuelle, ses équipes et son encadrement travaillent à distance, utilisant abondamment les technologies de l'information et de la communication à leur disposition. De ce fait, les processus actuels, notamment de recrutement, de gestion des parcours professionnels et de diffusion et partage des connaissances, sont appelés à évoluer radicalement.

3- Quel impact sur la formation ?

Ces évolutions nécessitent plus en amont une transformation de nos systèmes de formation, à la fois dans leur capacité à réinventer un nouvel modèle d'ascension sociale, mais aussi dans leur propension à sensibiliser à la diversité, à développer l'adaptabilité des étudiants, à les confronter à la complexité et à l'incertitude.

4- Quelle acception du terme diversité ?

La question de la diversité renvoie aux problématiques de la socialisation et du pouvoir dans les organisations, à travers notamment l'accès aux postes à responsabilité. Il serait réducteur de se focaliser exclusivement sur les aspects de la diversité faisant l'objet d'une actualité, il s'agit au contraire de l'entendre au sens large : origine, sexe, handicap, âge, formation, métiers ou encore orientation sexuelle.

5- Quel impact sur la performance ?

Le discours ambiant véhicule le postulat suivant : la diversité est source de performance. Au-delà des idées reçues sur la diversité, il s'agit de repositionner le débat sur des bases solides. Non, la diversité n'est pas nécessairement source de performance dans les entreprises ; la diversité pose question. Si celui qui est différent peut être source de richesse et d'innovation par le fait de penser autrement, ou encore d'être connecté à d'autres formes de réseaux sociaux, il a également un déficit initial de socialisation et porte en lui le risque du communautarisme et de l'enfermement.

Dans le même temps, et comme l'indique le point 2, la diversité trouve une acuité nouvelle dans l'entreprise ; il s'agit donc moins de savoir si la diversité doit être gérée dans l'entreprise, mais plutôt de savoir comment la gérer pour pouvoir en bénéficier.

6- Quelle modalité de socialisation ?

Le management de la diversité renvoie fondamentalement à la socialisation dans l'entreprise. Pour reprendre le sociologue E. Durkheim, la socialisation résulte à la fois de processus d'intégration et de processus de régulation. L'intégration sociale nécessite que les membres d'une même entité, et même si c'est avec une intensité inégale, partagent une identité commune, entendue comme un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement. L'intégration implique également que ses membres soient en interaction les uns avec les autres. Elle nécessite enfin qu'ils soient voués à des buts communs. Par ailleurs, la régulation sociale, seconde dimension de la socialisation, renvoie au pouvoir qui règle les activités des individus.

Socialisation ne veut donc pas dire acceptation aveugle des différences, relativisme absolu et laissez-faire. Bien au contraire, elle exige de définir un ensemble de référents partagés stables à partir desquels la variation des comportements est acceptable. La définition de ce cadre de référence est une des missions centrales de la direction générale.

7- Quelles conséquences pour le management intermédiaire ?

Le management intermédiaire est le pivot de la socialisation dans l'entreprise, à la condition que la direction, qui a le pouvoir, et donc définit le système de référence et de régulation, lui en donne les moyens. Pour intégrer des employés venant d'origines diverses, il s'agit de favoriser le processus d'identification aux valeurs de l'entreprise, à la condition que ces valeurs et normes de comportement soient inscrites dans les gènes de l'entreprise et fondamentalement partagées. Son rôle est également de faciliter l'intégration dans des systèmes de réseaux sociaux, à travers des dispositifs comme le parrainage par exemple, à la condition que ces réseaux soient repérés et animés au sein de l'entreprise. Son rôle est enfin de faciliter l'appropriation de la vision de l'entreprise, à la condition que la direction ait clairement défini les grandes orientations de l'entreprise, en cohérence avec ses valeurs, et s'y tienne.

8- Quelle articulation avec la société ?

La définition d'un cadre de référence sur lequel se fondent les processus d'intégration et de régulation dans l'entreprise s'inscrit dans un système juridique qui régule notamment les tensions diversité/laïcité et diversité/égalité. De ce fait, les évolutions potentielles de la réglementation concernant le phénomène religieux dans l'entreprise et les réflexions sur la discrimination positive, à travers notamment la place des femmes, l'intégration du handicap ou encore les seniors, auront un impact important sur la forme prise par ces cadres de référence.