

Cahiers de Recherche du CEDAG

N° G 2011 - 15

Février 2011

LES CROYANCES SUR LA DIVERSITE ET LEURS ROLES DANS LE MANAGEMENT

Martine BRASSEUR¹

¹ Professeure des Universités, Université Paris Descartes - CEDAG-gestion
martine.brasseur@parisdescartes.fr

Toute reproduction interdite

Le CEDAG et l'Université Paris Descartes n'entendent donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.

Résumé :

Dans cet article, nous faisons tout d'abord ressortir d'une revue de la littérature que les croyances sur la diversité sont liées aux croyances sur soi et se différencient par leur nature intentionnelle ou dispositionnelle et leur rôle facilitant ou limitant pour le management. Nous nous appuyons ensuite sur une étude menée auprès de 14 DRH par entretiens semi-directifs pour identifier trois types de croyances sur la diversité associés aux théories implicites des individus sur le mode de façonnage de soi. De plus, les croyances sur la diversité facilitantes pour le management ressortent comme intentionnelles quand les limitantes sont d'ordre dispositionnel.

Mots clefs :

diversité, croyances, management

Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management

Le management de la diversité est par définition un affrontement de représentations de personnes, dont la perception des différences chez soi ou chez les autres peut varier en fonction notamment des cultures et du contexte. L'objet de cet article est les croyances sur la diversité développées par les responsables des pratiques de GRH dans les organisations. Nous nous sommes attachés à en proposer une typologie tout en questionnant le rôle qu'elles peuvent jouer pour le management. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyée sur une revue de la littérature pour définir la notion de croyance, faire le point des travaux menés sur la diversité et clarifier notre problématique. Nous présentons dans une deuxième partie, les résultats d'une étude menée auprès de 14 DRH par entretiens semi-directifs et aboutissant essentiellement à la définition d'une typologie permettant de mieux comprendre les difficultés voire les blocages du management de la diversité.

Revue de littérature et problématique

Les croyances sur la diversité et son management

La diversité est par définition (Jackson, May et Whitney, 1995), une désignation de l'autre ou d'autres comme différent(s) avec deux caractéristiques supplémentaires qui la positionne comme une situation sociale spécifique : la multiplicité et la permanence des différences. On pourrait considérer qu'attribuer aux communautés de travail cette caractéristique de diversité relève de la croyance et s'appuie sur ce que Wagner et Yamori (1999) désigne comme les théories implicites à l'origine de toute forme de différenciation des individus, notamment culturelle. Traiter de la diversité revient donc à se pencher sur les rapports à l'autre. Or, comme le souligne Jodelet (2005, p. 25), « *L'autre, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe défini par l'appartenance à une catégorie socialement ou culturellement pertinente, est posé comme une entité abstraite, faisant l'objet d'un traitement socio-cognitif, discursif ou comportemental sur lequel se centre l'attention, sans que l'on s'attache à la diversité des critères qui le font autre.* ». Elle en conclue sur « *la pluralité de présentations du rapport à l'autre* ». La nature de la diversité varie donc en fonction des multiples rapports à l'autre des individus et des croyances qui y sont associées. La diversité en ressort comme subjective même si elle est objectivée en permanence. Sans que cela soit l'objet de cet article, nous pourrions nous interroger sur l'émergence des travaux sur le management de la diversité, et de forte préoccupation pour les gestionnaires, dans des contextes organisationnels marqués historiquement par la différenciation du travail et des compétences. Ce qui nous importe pour notre recherche, est que la diversité est considérée soit comme une source de difficultés, soit comme une ressource. Ainsi, les conceptions des rapports à l'autre que sous-tend la diversité ont déjà fait l'objet de travaux de recherche. Par exemple, Cho, Otani, Han et Horn (2010) ont récemment mis en évidence une tendance des sujets à croire qu'ils connaissent et comprennent mieux les pensées et les sentiments des autres, que ceux-ci ne connaissent et comprennent leurs propres pensées et sentiments, avec une variation de cette tendance en fonction des cultures nationales. Cette première croyance pourrait amener la conclusion que la diversité présente une part incompréhensible de difficultés avec aussitôt le constat que celles-ci seraient alors inhérentes à toute forme de travail collectif puisque celui-ci suppose une interaction avec d'autres forcément différents de soi. Sa généralisation se retrouve comme remise en question ainsi que sa déduction pessimiste, par l'existence d'un autre type de croyances sur la diversité consistant à considérer qu'elle est un facteur potentiel de

performance des groupes de travail ou une source de dysfonctionnements. Le caractère auto-réalisateur de cette croyance initiale a été également retrouvé (Honan, Van Knippenberg, Van Kleef et De Dreu, 2007). Martins et Parsons (2007) ont ainsi montré que concernant l'égalité au travail par genre, les efforts des managers peuvent se trouver soutenus ou compromis en fonction de la croyance des salariés hommes et femmes de l'existence de pratiques discriminatoires. Ses travaux de recherche confortent la proposition à l'origine de notre étude sur l'importance des croyances sur la diversité pour son management. Notre objectif est de proposer une typologie en fonction de leurs effets pour les pratiques de gestion.

La notion de croyance

Plusieurs disciplines des sciences sociales se sont penchées sur la notion de croyances, leurs dynamiques de façonnage ou de transformation ou encore leurs fonctions identitaires et sociales. La philosophie, tout d'abord, nous permet d'en proposer une première définition. Ainsi dans ses « *Méditations métaphysiques* » éditées en 1641, Descartes (1987) considérait que tout ce qui n'était pas « *cogito* », c'est-à-dire substance pensante, relevait de la croyance. La différence entre une connaissance et une croyance se situe ainsi dans le jugement de la vérité et dans la nature objective des raisons qui caractérise le savoir en opposition à une assertion posée hors de toute pensée rationnelle. Cette approche cartésienne fondant « *l'existence de la réalité sur la conscience de soi* » a été récemment critiquée par le philosophe indien Kumar (2010, p. 333 et 336), dans la mesure où elle « *donne aux hommes l'illusion d'exister indépendamment d'autrui* ». Concernant les croyances sur la diversité, son ouvrage intitulé « *Tu es donc je suis, une déclaration de dépendance* » ouvre vers de nouvelles problématisations. En effet elles se déclinent en croyances sur soi, croyances sur autrui et croyances sur le rapport moi/autrui, qui ressortent culturellement marquées par le « je pense, donc je suis » de Descartes. Le doute méthodique si essentiel en épistémologie, en ressort comme une entrave à l'émergence de la confiance, mais aussi comme susceptible de relever lui-même d'une croyance sur soi et sur le monde. Rejoignant Descartes dans la même idée de l'infini posée comme la pensée de ce qu'on ne peut pas penser, Levinas (2006, p. 33 et p.36) avait déjà critiqué dès les années 1970, « *l'ontologie qui ramène l'Autre au Même* » et « *la primauté du Même où mène son train toute la philosophie occidentale* ». Pour Levinas (1998), la confrontation à un Autre dans son infinie différence, est une expérience éthique qui permet au sujet de découvrir un représentant de l'humanité, et de se saisir lui-même comme faisant partie de cette communauté.

Cela nous amène à nous interroger sur la coexistence de deux grands types de croyances sur soi : l'une fondée sur « je suis par moi-même », l'autre sur « je suis par l'autre », et sur leurs effets sur les croyances sur la diversité.

Les propriétés des croyances

La notion de croyance reste associée au rapport à la vérité, à l'acte de « *tenir pour-vrai* » selon l'expression de Ricoeur (1995). Elle ressort comme une dérive de la conscience de par la tendance des individus à se convaincre que leurs images du monde, pour une grande partie construites à travers le récit du réel par autrui, sont des connaissances établies et universellement valides. En reprenant les termes de Sartre (1940), dans cette dérive, la « *conscience imaginante* » en vient à se prendre pour une « *conscience perceptive* ». Plusieurs études ont également mis en évidence les limites de nos perceptions pour accéder à la vérité du réel et porteuses d'erreurs ou d'échecs.

Cela souligne la nécessaire remise en cause de ce qui est tenu pour vrai ou évident, et donc des croyances, tout en constatant à quel point il semble difficile pour les personnes concernées d'y renoncer. Les sociologues se sont emparés de ce phénomène comme objet d'étude, positionnant avec Durkheim (1975, p. 13) en 1900, les croyances identifiées comme

collectives dans la catégorie des opinions et s'imposant par le simple fait de vivre dans une collectivité donnée «*normalement par la vénération qu'elles inspirent, par l'obligation où nous nous sentons de les respecter et pour le cas où nous nous révolterions, par la coercition qu'elles exercent sous forme de sanction* ». De nombreux travaux en sociologie sur les croyances ont ainsi été menés dans l'objectif de comprendre comment les individus peuvent collectivement se convaincre que des idées « douteuses, fragiles ou fausses » sont vraies (Bronner, 2003, 2006). Les croyances en ressortent comme des entraves, aveuglant les personnes et limitant le progrès social. La psychologie sociale s'en est également emparée comme objet d'étude. Tout d'abord en communication, des travaux sur la propagation des rumeurs ont été menés, mettant en évidence plusieurs déterminants la favorisant, comme la crédibilité de la source (Fragale et Heath, 2004), un contenu émotionnel (Heath, Bell et Sternberg, 2001) ou un contexte d'incertitude collective, comme par exemple lors de crises (Allport et Postman, 1947). Les études sur les stéréotypes, dont le terme a été introduit en Psychologie sociale par Lippman (1922) et qui désigne les croyances socialement partagées concernant les caractéristiques qui seraient propres à certains groupes sociaux, sont particulièrement éclairantes sur les phénomènes associés à la diversité. Deux processus cognitifs sont à la base de ces stéréotypes : la recherche d'informations confirmant après-coup les théories implicites développées préalablement par l'individu, et la catégorisation sociale. Cette dernière, à l'origine du développement de l'identité sociale des individus, consiste à organiser les éléments de notre environnement social en un ensemble cohérent, compréhensible et qui permette d'orienter l'action (Fischer, 1997). Elle procède par une double quête : une quête de similitudes avec les membres du groupe d'appartenance ou endogroupe, et une quête de différenciation par rapport à des Autres, formant le ou les exogroupes (Tajfel et Wilkes, 1963). D'un point de vue fonctionnel, les stéréotypes en ressortent comme des facilitateurs cognitifs, réduisant la complexité des informations à traiter et favorisant la production de jugements rapides. Leurs contributions se situent également dans le maintien de la cohésion des groupes sociaux et du sentiment identitaire. Par contre-coup, le stéréotypage de l'Autre n'est pas sans effets négatifs potentiels, dont les principaux sont :

- la dépersonnalisation : il assimile les individus aux groupes, occulte leur singularité et leur attribue des caractéristiques présumées (Adler, 1994) ;
- la dévalorisation : il conduit à auto-glorifier son endogroupe et à dénigrer les exogroupes (Tajfel, 1982) ;
- la méconnaissance : qu'il s'agisse d'une transformation de la différence en manque ou en défaut comme dans la pensée stigmatisante, ou du nécessaire maintien de cette différence pour répondre à un besoin de reconnaissance comme dans la pensée symbolique, pour laquelle notamment l'étranger doit rester un sous-moi ou un non-moi (Moscovici, 2002) ;
- le figement : le stéréotypage présente un caractère stable sécurisant, dont le volet négatif est une grande résistance au changement malgré l'expérience de la confrontation aux faits (Villain-Gandossi, 2001).

Les fonctions des croyances

Ces travaux font ressortir les fonctions des croyances, mais aussi les enjeux identitaires et sociaux associés à leur abandon. Ils permettent ainsi de mieux comprendre pourquoi les individus peuvent les conserver contre toute évidence. Sur ce point, la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) puis celle de la rationalisation (Beauvois et Joule, 1985) sur laquelle s'appuient les travaux sur l'engagement (Joule et Beauvois, 1998) et le changement d'attitude, sont assez éclairantes. Elles montrent en appui sur l'observation des groupes sociaux ou l'expérimentation qu'un sujet peut maintenir une croyance ou une attitude initiale en niant la réalité afin de préserver la consonance de ses cognitions internes. Si on

l'engage, tout en veillant à entretenir la croyance sur lui-même qu'il agit en toute liberté, dans un comportement en dissonance avec ses cognitions initiales, il peut aussi modifier celles-ci et considérer qu'elles ont toujours été les siennes. L'apport sur les croyances se situe à deux niveaux : le premier porte sur les phénomènes d'adoption ou de changement de croyances par l'engagement dans l'action ; le second concerne le rôle d'une croyance sur soi spécifique, consistant à agir librement.

Le « *tenir pour vrai* » ressort également de ces différentes recherches comme nécessaire ou utile à l'action, ce que Kant en 1835 dans « *La critique de la raison pure* » (2001) qualifiait de « *foi pragmatique* », contingente et fondant tout en le favorisant le recours à des moyens pour agir dans un contexte d'action. Selon ce philosophe, par paresse de l'esprit ou par pragmatisme, la croyance échappe alors à l'impératif de vérité. Cette fonction potentielle des croyances pour soutenir ou permettre l'action a déjà été identifiée par les chercheurs en gestion. Dans un contexte d'incertitude par exemple, par delà leur versant négatif conduisant à la propagation des rumeurs, elles semblent présenter un volet positif, dans la mesure où elles permettent de « *combler les lacunes dans la connaissance révélées par cette situation d'incertitude source d'inconfort psychologique* » (Kouabenan, 2007, p.276). Le rôle des croyances devient fondamental et se présente comme un déterminant de l'apprentissage en sciences de l'éducation notamment avec Bandura (2003, p. 12 et p. 63), qui a démontré l'importance de la notion d'efficacité personnelle pour qu'un sujet s'inscrive dans une démarche de formation. Définie comme une croyance de l'individu « *en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités* », elle relève clairement d'une autre croyance sur soi spécifique, qui « *ne concerne pas le nombre d'aptitudes que l'on possède, mais ce qu'on croit pouvoir en faire dans des situations variées* ». La nature de la croyance sur l'autre est également fondamentale pour l'action. Ainsi, le concept de confiance est généralement considéré comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Nous pouvons également citer la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991 ; Fishbein et Ajzen, 1975), qui considèrent que les croyances sont ancrées dans l'esprit de l'individu au moment de la manifestation du comportement et déterminent ses variables explicatives de l'attitude, la norme sociale perçue et le contrôle perçu. Qu'ils s'agissent des croyances sur les conséquences du comportement, leur probabilité d'occurrence et l'évaluation du caractère positif de ses effets, des croyances dites normatives et intégrant l'avis des référents ou encore des croyances de l'individu sur les ressources dont il dispose et de leur importance pour atteindre son objectif, elles se présentent, non plus comme pour la théorie de l'engagement comme la résultante, mais comme un facteur du comportement rationalisé. Cette approche rejoint l'affirmation commune considérant que « *il faut y croire* » pour se lancer dans l'action. L'utilité des croyances pour mener à bien une activité se trouve encore renforcée par les travaux des psychologues sociaux sur leur caractère auto-réalisateur. De l'effet Pygmalion, mis en évidence en 1968 par Rosenthal (Rosenthal et Jacobson, 1971) conduisant au constat que les résultats des élèves sont meilleurs quand il leur est annoncé au préalable qu'ils sont une classe de réussite, à toute l'approche de l'Ecole de Palo-Alto en particulier sur les visions du monde pathogènes ou les conceptions de la réussite porteuses d'échec (Watzlawick, 1984 ; Merry et Brown, 1987). Cela nous amène à trois constats profilant une typologie :

- 1) La croyance peut ressortir comme non-désintéressée, ce qui la ramène à son origine sémantique, dont la racine indo-européenne *kret*, d'où provient, via le latin, le mot lui-même désigne à l'origine ce que donne le croyant à son Dieu en espérant être payé de retour (Elissalde, 2003).

2) L'intérêt à croire ressort comme plus complexe qu'une récompense attendue même céleste, dans la mesure où les croyances peuvent être destructrices pour l'individu ou le maintenir dans la souffrance.

3) Une distinction doit être faite entre les croyances adoptées par l'individu pour agir en sachant qu'elles restent des croyances et non des vérités, et les croyances sans intentionnalité prises pour vraies. Celle-ci se retrouve dans les recherches sur les croyances en sociologie positionnées suivant deux courants : les intentionnalistes et les dispositionnalistes (Clément, 2010).

Cet éclairage ramené dans le champ d'une gestion en charge d'orienter l'action collective vers des buts, nous conduit à une typologie des formes de croyance sur la diversité distinguant les « croyances intentionnelles pour agir » et les « croyances dispositionnelles prises pour vrai », tout en les croisant avec « les croyances facilitantes » et les « croyances entravantes » pour le management.

Recherche empirique

L'étude empirique mise en œuvre visait à faire émerger des discours, les croyances sur la diversité des Directeurs des Ressources Humaines, DRH, afin d'en présenter une typologie pour le management.

Méthodologie de recherche

D'un point de vue épistémologique, nous nous situons dans un paradigme interprétativiste. Si notre recherche est de type exploratoire, il ne s'agit pas de faire abstraction des cadres théoriques existants, ce qui serait vain (Glaser et Strauss, 1967), mais d'identifier les théories pertinentes, de s'y appuyer pour les confronter et investiguer la réalité des pratiques. Pour cela nous avons mené une série de 14 entretiens approfondis semi-directifs de 50 à 120 mn.

Le choix de la population de l'étude s'est focalisé sur des DRH en charge de gérer des collectivités caractérisées par une diversité de culture (au moins 2 nationalités différentes), de genre et l'accueil des handicapés (au moins une personne). Nous souhaitons nous adresser à des personnes qui ne pourraient pas déclarer qu'elles n'étaient pas concernées par la question de la diversité. Si notre revue de littérature nous a conduite à considérer qu'il n'y avait pas de diversité objective, nous avons tenté de caractériser « la diversité indéniable » pour mieux traiter de la diversité considérée comme subjective, tout en en connaissant les limites. Pour cela nous nous sommes appuyée sur deux modes de catégorisations. Tout d'abord, l'approche de Harrison, Price et Bell (1998) qui distinguent la diversité de surface ou visible du fait des caractéristiques physiques des personnes, de la diversité profonde associée aux différences d'attitudes ou encore de valeurs. Complétée par les trois catégories proposées par Jackson et Ruderman (1996) : la diversité démographique (le genre, l'âge, l'origine) ; la diversité psychologique (valeurs, croyances, connaissances) ; la diversité organisationnelle (le poste, le niveau hiérarchique), nous avons opté pour nos critères en considérant qu'ils nous permettraient d'approcher à la fois des diversités de surface et profonde, indéniables pour les interviewés.

Notre échantillon s'est ensuite construit au fur et à mesure des entretiens en fonction des accords obtenus sollicités suivant une démarche opportuniste, avec un souci d'aboutir à une représentation _hors d'une préoccupation de représentativité_ des grands secteurs d'activité et une variation de taille des structures¹. Nous avons arrêté la collecte des données à 14

¹ L'âge moyen des 14 DRH interviewés est de 46 ans, variant de 35 à 52 ans avec une ancienneté dans le poste de 1 à 15 ans, et 5 femmes pour 9 hommes. La répartition par secteurs d'activité est de : 7 entreprises des services, 2 du bâtiment et 5 dans l'industrie, pour 6 entreprises de moins de 50 salariés, 5 de 50 à 300 salariés et 3 de plus de 300 salariés.

entretiens, lorsque l'effet de saturation a été obtenu et que nous pouvions considérer qu'un entretien supplémentaire ne nous permettrait plus d'approfondir avec cette méthodologie.

L'étude a été présentée comme une recherche sur les pratiques de gestion des ressources humaines avec une garantie d'anonymat et de confidentialité. Un guide d'entretien a été élaboré avec une question ouverte de lancement : « Parlez-moi de la diversité ». Après une phase de reformulation et d'approfondissement représentant 80% du temps consacré l'entretien, les questions suivantes ont été systématiquement posées : « Pensez-vous que la diversité change quelque chose pour les DRH ? En quoi ? Pourquoi ? » ; « Personnellement, vous y croyez en la diversité ? » ; « La diversité, c'est un problème ? ».

Les échanges ont été enregistrés et retranscrits, puis analysés suivant une démarche d'analyse de contenu thématique (Bardin, 1983). Nous n'avons pas utilisé de logiciel de traitement qualitatif des données. L'analyse de contenu a été réalisée en trois temps (Harvatopoulos, Livian et Sarnin, 1989) : - première « lecture flottante » de l'ensemble des données recueillies avec codification du contenu afin d'identifier les grands thèmes ; - élaboration de la grille thématique sur la base de grands concepts-clefs ; - analyse qualitative afin d'apprécier l'importance des thèmes dans les contenus recueillis. Nous avons opté pour cette forme d'analyse plutôt que de chercher à mesurer (Thiéart, 2003), notamment les fréquences d'occurrence, pour présenter dans les résultats, le contenu ressortant comme le plus significatif dans le déroulement de l'interview. Une personne s'est ainsi exclamée à un moment de l'entretien : « *ça* [le fait que la diversité, ce soit bien], *j'y crois profondément* » sans le ré-aborder ensuite et répondant à notre relance en expliquant après un silence : « *c'est comme ça en fait, je n'ai rien d'autres à en dire* ».

Résultats et discussion

Typologie des croyances sur soi

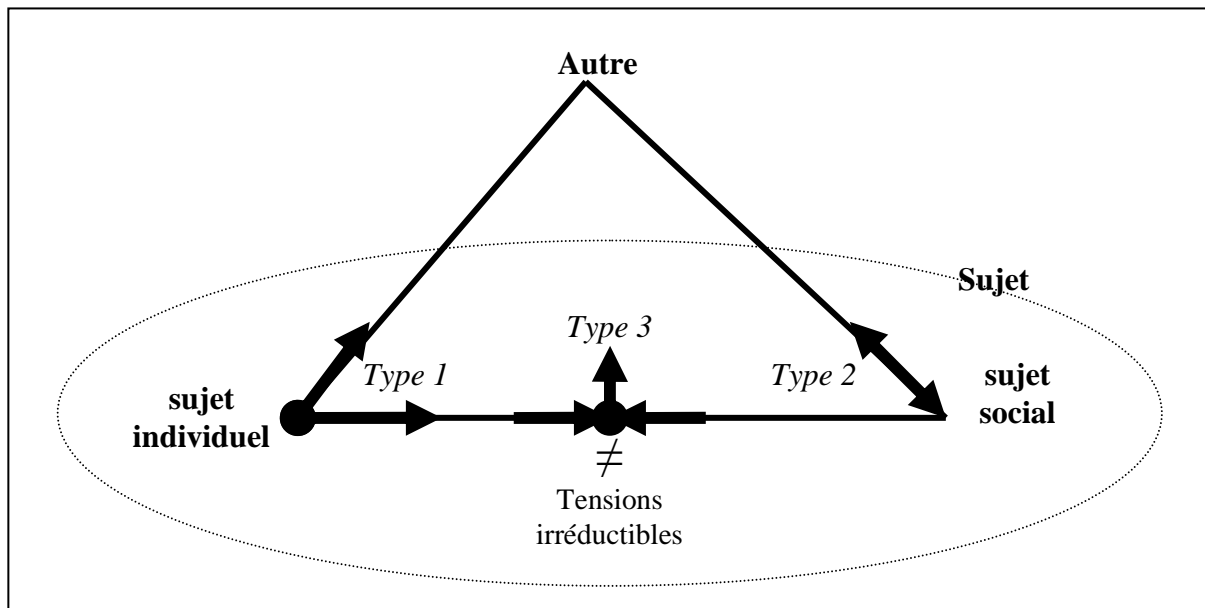
Les discours collectés ont fait ressortir les deux types de croyance sur soi tirées de la littérature : l'une de type 1 fondée sur « je suis par moi-même », la deuxième de type 2 fondée sur « je suis par l'autre », mais avec une troisième de type 3 correspondant à « je suis par la régulation », régulation des tensions internes au sujet et dans son rapport à l'autre (voir tableau 1).

Ces résultats nous ont conduite à définir une typologie des croyances sur soi en fonction du rapport de l'individu avec son environnement entre un sujet individuel en quête d'affirmation de soi, de bien-être et de réalisation, un sujet social en quête d'intégration et un objet, l'environnement professionnel. Positionnés ainsi sur un schéma tiré de la psychologie sociale (Moscovici, 1984, p.9), les trois types de croyance sur soi se définissent par des théories implicites différentes sur les modes de façonnage du sujet (voir schéma 1)

Tableau 1 : Extraits des discours des DRH interviewés et typologie des croyances sur soi

Type 1 « je suis par moi-même »	Type 2 « je suis par l'autre »	Type 3 « je suis par la régulation »
<p>- c'est tout un travail sur soi de savoir qui on est et comment on demande aux autres de vous définir.</p> <p>- au début [...] si les autres nous disent « toi t'es ceci, t'es cela et donc tu ne peux pas faire ce job, tu dois faire ça », on se demande même pas si c'est vrai _ah bon je ne suis pas faite pour encadrer, bon! ah ok le bâtiment, c'est pas pour moi_ et puis avec la maturité, on se dit « ben si ça c'est moi ; et même ça m'éclate de faire ça, et on me propose le job, et si y'en a que ça leur plaît pas qu'en plus je sois homo, je m'en fous.</p> <p>- quand t'as un candidat qui postule, tu sais pas si pour lui, c'est important ou pas _je vais prendre un truc neutre_ son âge, tiens [...] Il y a une semaine j'ai eu deux personnes qui avant la cinquantaine passée ; y'en a qui ne m'a parlé que de ses difficultés à trouver un travail parce qu'il était un senior ; avec l'autre, on a parlé du job, de ses compétences ; il m'a expliqué qu'il allait faire le marathon de Paris [...] c'était vrai et lui c'était pas un senior mais un sportif.</p> <p>- nous employons des handicapés. Parmi eux, au moins trois refusent d'être comptabilisés comme handicapé parce que handicapé n'est pas l'une de leurs dimensions identitaires.</p>	<p>- un jeune [...] il arrive comme étudiant, et progressivement il devient un professionnel ; ce n'est pas facile toujours parce que « le jeune » est considéré comme « celui qui doit encore apprendre », qui doit rester sous tutelle [...] alors qu'ils [les jeunes] viennent d'un environnement, où ils sont ceux qui savent le mieux et n'ont plus besoin de continuer à apprendre.</p> <p>- la question des religions n'est pas simple ; forcément cela signifie que tout le monde n'a pas les valeurs en fonction de son appartenance.</p> <p>- pendant longtemps on m'appelait « l'allemand » dans cette boîte parce que je venais d'Alsace et que je m'occupais de l'organisation de la production [...] c'est mon accent [...] maintenant on me dit « t'es bien un RH » ; c'est vrai que je pense comme un RH maintenant ; c'est bien ; de la reconnaissance finalement ; même avant, c'est comme dire : « assieds toi là, c'est ta place ».</p> <p>- handicapé, tu le découvres parce que tu as quelque chose de différent et que les autres te le font bien sentir [...] après, tout va dépendre du regard des autres [...] ici, j'essaye de diffuser la tolérance [...] la différence est là ; le handicapé, lui, il peut que subir ou constater que ça va.</p>	<p>- ta manière d'être avec les autres exprime aussi des conflits internes et aussi l'entourage parfois [...] réveille ou agit comme le révélateur de failles ou autres [...] Je pense à l'homosexualité ; pas seulement [...] Ce que tu rejettes chez l'autre, c'est souvent un truc qui fait mal chez soi [...] le cas d'un chef de service qui bloquait une promotion. Un jour il a parlé de la polygamie en disant que son père trompait sa mère, que les valeurs ça comptait au travail. Le gars était marocain.</p> <p>- les femmes parfois si elles ne sont pas assez féminines dans leur façon de s'habiller, pas seulement ... _ mais bon quand tu cours toute la journée et que la nuit le petit dernier a été malade, t'as pas forcément trouvé essentiel de te pomponner_ [...] on leur renvoie qu'elles sont dépassées, n'y arrivent pas ou déclinent. [...] La mixité c'est bien aussi pour ça, sinon tu te laisses aller.</p> <p>- les seniors peuvent se fâcher autant qu'ils veulent et répéter « je suis jeune », quand t'approches de la retraite, tu es déjà un peu retraité. Après, à eux de se positionner comme actif, etc. Il m'arrive de dire « vous avez 56 ans, mon job c'est d'anticiper votre départ ». J'en ai un qui m'a proposé de changer de poste. Il a fait une mini-dépression avant ça [...] il ne parle plus que de ses futurs voyages.</p>

Schéma 1 : Les trois types de croyance sur le façonnage du sujet dans son rapport à l'autre



La première croyance sur soi de *Type 1* considère que le sujet social émane du sujet individuel : bien se connaître permet d'identifier les rôles sociaux dans lesquels s'épanouir. Le développement de l'autonomie est un parcours d'émancipation des conditionnements culturels et éducatifs, qui entravent l'affirmation et l'épanouissement du sujet individuel. Cette conception rejoint et a pu être transmise ou renforcé par un courant que l'on peut désigner comme celui de la psychologie humaniste (Rogers, 1994 ; Maslow, 1972 ; Jung, 1991) qui a marqué le courant des relations humaines en GRH. Cette approche considérait en appui sur une réflexion philosophique, « *Deviens ce que tu es* » comme le fil directeur du façonnage des personnes selon la formule du poète Pindare citée à plusieurs reprises par Nietzsche au XIX^{ème} siècle dans « *Le gai savoir* » (2000). Qu'il s'agisse de l'affirmation de sa personnalité ou de l'acceptation de ce que l'on est, les deux passent par la connaissance de soi-même avec pour paradoxe que l'homme ne peut accéder à lui-même que par une démarche volontariste et laborieuse consistant à tenter de répondre à la question de l'« être en tant qu'être » pour reprendre la formule célèbre d'Aristote. Le sujet doit donc se prendre pour objet, et questionner un concept, désigné pour l'appréhender par de nombreux termes comme « l'étant » et « le dasein » pour Heidegger (1960) ou « l'en-soi » pour Sartre (1960). Si pour les philosophes, l'interrogation posée est celle de la vérité de l'être, celle-ci n'émerge pas de la même façon en fonction des théoriciens. Pour Kierkegaard, dont Rogers cite dans son ouvrage publié en 1966 l'expression « *être vraiment soi-même* » (Rogers, 1994, p.124), pour être une personne, il s'agit de vivre dans l'isolement de sa propre subjectivité et non à travers les rôles sociaux ou dans l'histoire. Par contre, pour les existentialistes, et notamment Sartre, l'engagement de la personne, dont l'expérience personnelle se trouve réglée sur ses propres convictions, est essentiel dans la quête de la vérité. Cette croyance sur soi de type 1 ne doit donc pas être associée à une fermeture à l'Autre. Par contre, le rapport à l'Autre s'y construit à partir de soi dans une quête émancipatrice du sujet qui ne se définit que par lui-même. Dans le type 2 de croyance sur soi, il est considéré que le sujet individuel se façonne en appui sur le sujet social, notamment par les rôles sociaux qui lui sont attribués. Autonomie rime alors avec intégration et acculturation et l'Autre est le vecteur de soi-même. Cette approche rejoint celle des sociologues, plus particulièrement des culturalistes (Linton, 1986) ou des interactionnistes (Goffman, 1974). Enfin pour le type 3 de croyance sur soi, les tensions entre sujet individuel et sujet social et entre sujets et environnement sont irréductibles. La personne est abordée

dans sa complexité et ses contradictions, voire ses ambivalences. Sans en être la seule approche, les DRH interviewés présentaient les conflits intra et interindividuels avec une référence plusieurs fois énoncée à la psychanalyse freudienne.

Typologie des croyances sur la diversité

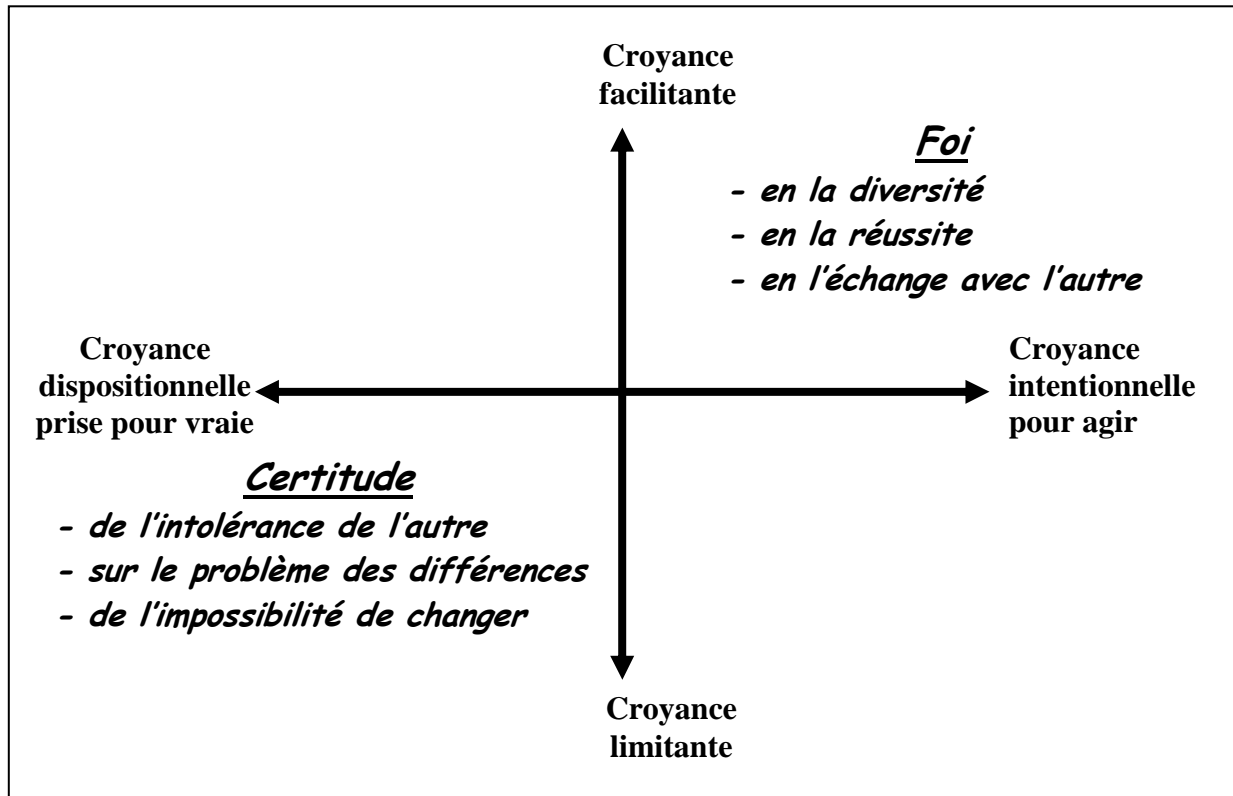
Une fois reliées aux problématiques managériales, les trois types de croyance sur soi ressortent dans les discours des DRH comme des théories implicites sur lesquelles s'appuient les individus pour élaborer ou conforter leurs croyances sur la diversité. Le volet facilitant ou entravant des croyances émerge dès ce niveau d'analyse des discours. Nous l'avons présenté dans le tableau de synthèse ci-dessous en indiquant la dimension positive et la dimension négative de chaque croyance sur la diversité en lien avec chacune des trois théories implicites.

Tableau 2 : Théories implicites des croyances sur soi et croyances sur la diversité associées

	<i>Type 1</i> « je suis par moi-même »	<i>Type 2</i> « je suis par l'autre »	<i>Type 3</i> « je suis par la régulation »
Dynamique de façonnage du sujet	Emancipation du sujet individuel	Acculturation du sujet social	Régulation des tensions intra ou inter-sujets
Conception de l'environnement	entrave à la réalisation de soi	lieu de façonnage du sujet	révéléateur
Rapport des sujets individuel et social	le sujet social émane du sujet individuel	le sujet individuel émane du sujet social	conflits entre les sujets individuel et social
Conception de l'autonomie	affirmation du sujet individuel	adaptation sociale	développement du moi et du soi
Principal ancrage théorique renforçant	psychologie humaniste	interactionnistes sociologie	psychanalyse
Croyances sur la diversité (extraits des discours des DRH)	- La diversité ne se décrète pas - Ce sont les personnes qui désignent leurs différences - La difficulté est de ne pas considérer l'autre comme différent alors qu'il se pense comme semblable	- La diversité est une donnée stable de l'environnement - La diversité, c'est la reconnaissance de ton appartenance - La difficulté est d'impulser la valeur de tolérance	- La diversité se construit dans l'interaction entre les personnes et leur environnement social - elle est en reconfiguration permanente et contextuellement contingente
Dimension positive de la croyance sur la diversité	L'affirmation de sa différence est un mode de façonnage personnel	La diversité est un mode de socialisation des personnes par l'entreprise	C'est dans la diversité que les personnes se découvrent et s'affirment
Dimension négative de la croyance sur la diversité	Les conditionnements sociaux sont des entraves à l'affirmation de soi	Les différences entre les groupes sociaux peuvent être difficiles à concilier	Une part des tensions internes ou dans le rapport aux autres est irréductible
Exemples cités sur la diversité	- La 2 ^{ème} génération d'immigration ; - Le plafond de verre pour les femmes ; - Les seniors - Les handicapés	- L'insertion des jeunes - Les différences culturelles - Les différences fonctionnelles - Le handicap	- Les orientations sexuelles - Les différences culturelles - Le travail des femmes - La gestion des seniors

Les trois types de croyance peuvent ressortir comme facilitants ou limitants pour le management en fonction de l'activation de leur dimension positive ou négative. Malgré tout, un autre résultat est ressorti de l'analyse des discours des DRH permettant de positionner les croyances sur les deux axes issus de la littérature.

Schéma 2 : Typologie des croyances sur la diversité en fonction de leur rôle pour le management



En effet, quelles que soient les croyances sur soi et leurs théories implicites, les personnes interviewées lorsqu'elles ont évoqué des croyances facilitantes pour le management, expliquaient qu'il fallait bien « y croire » pour arriver à développer et mettre en œuvre des pratiques, le « y » désignant un groupe de deux affirmations : « la diversité peut être une ressource » et « nous pouvons réussir à dépasser les difficultés inhérentes aux différences entre les personnes ». Cette volonté d'avoir la « foi en la diversité » et la « foi en la réussite » des pratiques est définie comme la condition nécessaire à toute activité managériale. Les croyances sur la diversité facilitantes pour le management en ressortent comme des croyances « intentionnelles pour agir ». Un troisième type de croyances facilitantes est ressorti de l'analyse du discours de 3 DRH : « la foi en l'échange avec l'autre », que nous avons rapprochée des travaux de Foldy (2004) sur les équipes multiculturelles, mettant en évidence l'existence de groupes en « High-Learning », où chacun est en attente de l'échange avec les autres, en opposition avec des groupes de type « Low-Learning » qui considèrent ces discussions comme tabous et sans apport.

Quant-aux croyances limitantes, elles ont toutes été associées à des éléments de discours nous conduisant à les considérer comme des croyances « dispositionnelles prises pour vrai ». Elles sont exprimées comme des certitudes. Nous en avons relevé de trois ordres :

- les certitudes sur l'intolérance, correspondant aux croyances que les autres sont incapables de comprendre (accepter/tolérer) ma (la/les) différences : « *comment voulez-vous que mes collègues masculins comprennent ce que c'est qu'une journée de travail pour une femme ?* »
- les certitudes que les différences sont toujours un problème risquant de compromettre le travail collectif ; il est donc nécessaire de réduire ces différences et de faire émerger des similitudes : « *tant que les membres d'une équipe ne partagent pas les mêmes valeurs, ils ne peuvent pas y arriver* »
- les croyances sur le caractère statique des croyances et l'impossibilité pour les personnes de changer : « *un raciste restera raciste* »

Un sentiment d'impuissance a été exprimé par trois interviewés. Il semble correspondre à la situation de double contrainte définie par Bateson (1977), où quoi que fassent les personnes, elles ne peuvent pas agir de façon satisfaisante. En effet, la croyance « on ne peut pas changer l'autre » à deux niveaux de compréhension : être capable et être légitime. Une impossibilité d'agir pour changer l'autre en ressort, car même si on pouvait (on était capable), on ne pourrait pas (ce ne serait pas légitime), et réciproquement. Certains ont expliqué dans des moments différents de l'échange que les tentatives pour faire émerger une « *culture commune* » sont « *vouées à l'échec* », et « *hautement ethnocentristes* » et donc qu'il est nécessaire d'y renoncer.

Conclusion

Cette étude nous a permis d'identifier trois types de croyances sur la diversité associés aux théories implicites sur le mode de façonnage de soi développées par les individus. Chaque type présente une dimension facilitante ou limitante pour le management. Notre deuxième résultat mettant en évidence que les croyances sur la diversité facilitantes pour le management sont intentionnelles quand les entravantes sont d'ordre dispositionnel, nous amène à la conclusion que les sujets peuvent sciemment activer la dimension facilitante de leurs croyances suivant un processus vertueux d'auto-entraînement réciproque entre action et volonté d'y croire. Ils peuvent aussi s'enfermer dans un processus pernicieux où prenant pour vraies leurs croyances limitantes, ils se retrouvent bloqués dans la conviction d'une impossibilité ou d'une inutilité d'agir.

Bibliographie

- Adler N. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Paris : Les Editions Reynald Goulet
- Ajzen I. (1991). « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision processes*, vol. 50, p. 179-211.
- Allport G.W. ; Postman, L. (1947). *The psychology of rumor*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura A. (2003). *Auto-efficacité, Le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris : De Boeck
- Bardin L. (1983). *L'analyse de contenu*, Paris : PUF
- Bateson G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, 1er tome, Paris : Seuil,
- Beauvois J.L. ; Joulé R.V. (1985). *Soumission et Idéologies, Psychosociologie de la rationalisation*, Paris : PUF
- Bronner G. (2006). *Vie et mort des croyances collectives*, Paris : Hermann
- Bronner G. (2003). *L'empire des croyances*, Paris : P.U.F., Collection " Sociologies"
- Cho Y. ; Otani H. ; Han K. ; Van Horn K.R. (2010). « Cultural Differences in Asymmetric Beliefs of Interpersonal Knowledge in Vertical and Horizontal Relationships », *The Journal of General Psychology*, Vol. 137, N° 4, p. 343-361
- Clément F. (2010). « De la nature des croyances collectives », *L'Année sociologique*, vol. 60, N°1, p. 63-91.
- Descartes R. (1987). *Méditations métaphysiques*, Paris : Bordas
- Durkheim E. (1975). « La sociologie et son domaine scientifique », dans *Textes. Éléments d'une théorie sociale*, Paris : Minuit, p. 13-26
- Elissalde Y. (2003). « Réflexions liminaires sur la notion de croyance », dans D. Bourdin ; P. Jacopin (Eds), *La croyance*, Paris : Bréal., p. 9-16.
- Festinger L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Standford : Standford University Press.
- Fischer G.N. (1997). *La psychologie sociale*, Paris :Editions du Seuil
- Fishbein M. ; Ajzen I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading MA: Addison-Wesley.
- Foldy E.G. (2004). « Learning from Diversity: A Theoretical Exploration », *Public Administration Review*, vol.64, N°5, p. 529-538
- Fragale A.R. ; Heath, C. (2004). « Evolving informational credentials: The (mis)attribution of believable facts to credible sources », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 30, N°2, p. 225-236.
- Glaser B.G. ; Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Hawthorne : De Gruyter
- Goffman E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi*, Paris : Editions de Minuit
- Harrison D. A.; Price, K. H. ; Bell M. P. (1998). « Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on workgroup cohesion », *Academy of Management Journal*, N° 41, p. 96-107
- Harvatopoulos Y. ; Livian Y.F. ; Sarnin P. (1989). *L'art de l'enquête*, Paris : Eyrolles
- Heath, C. ; Bell, C. ; Sternberg, E. (2001). « Emotional selection in memes: The case of urban legends », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, N°6, p. 1028-1041

- Heidegger M. (1960). *Etre et Temps*, <http://www.scribd.com/doc/8236370/Etre-et-temps-Martin-Heidegger-traduction-francaise-integrale-par-E-Martineau>
- Honan A.C. ; Van Knippenberg D. ; Van Kleef G.A. ; De Dreu K.W. (2007). « Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, N°5, p. 1189-1199
- Jackson S.E. ; May K.E.; Whitney K (1995). « Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams», dans R.A. Guzzo ; E. Salas (Eds), *Team effectiveness and decision making in organization*. San Fransisco : Jossey-Bass, p. 204-261
- Jackson S. E.; Ruderman M. N. (1996). *Diversity in work teams*, Washington D.C.: APA Books
- Jodelet D. (2005). « Formes et figures de l'altérité », dans M. Sanchez-Mazas ; L. Licata (Dir.), *L'Autre, regards psychosociaux*, Grenoble : PUG, p. 23-47
- Joule R.V. ; Beauvois J.L. (1998). *La soumission librement consentie*, Paris : PUF
- Jung C.G. (1991). *Types psychologiques*, Genève : Georg et Cie SA
- Kant E. (2001). *Critique de la raison pure*, Paris : Flammarion
- Kouabenan D.R. (2007). « Incertitude, croyances et management de la sécurité », *Le Travail Humain*, Tome 70, N°3/2007, p. 271-287
- Levinas E. (1998). *L'Ethique comme philosophie première*, Paris : Rivages
- Levinas E. (2006). *Totalité et infini, Essai sur l'extériorité*, Paris : Le Livre de Poche
- Linton R. (1986). *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris : Dunod
- Lippman W. (1922). *Public Opinion*, New-York : Harcourt Brace Jovanovich
- Martins L.L. ; Parsons C.K. (2007). « Effects of Gender Diversity Management on Perceptions of Organizational Attractiveness : The Role of Individual Differences in Attitude and Beliefs », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, N°3, p. 865-875
- Maslow A.H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*, Paris : Fayard
- Merry V. ; Brown G.L. (1987)., *The neurotic behaviour of organizations*, New-York : Gardner Press
- Moscovici S. (1984). « Introduction. Le domaine de la psychologie sociale », dans Moscovici S. (Dir.), *Psychologie Sociale*, Paris : PUF, p. 5-22
- Moscovici S. (2002). « Pensée stigmatisante et pensée symbolique, deux formes élémentaires de la pensée sociale », dans C. Garnier (Ed.), *Les formes de la pensée sociale*, Paris : Presses Universitaires de France, p. 21-53
- Nietzsche F.W. (2000). *Le gai savoir*, Paris : Flammarion
- Ogien R. (2007). *L'éthique aujourd'hui. Maximalistes et minimalistes*, Paris : Gallimard
- Ricoeur P. (1995). « Croyance », *Encyclopédie Universalis*, Corpus 6, Paris : Encyclopaedia Universalis, p. 870-877
- Rogers C.R. (1994). *Le développement de la personne*, Paris : Dunod
- Rosenthal R. ; Jacobson L. (1971). *Pygmalion à l'école*, Paris :Casterman
- Rousseau D.M.; Sitkin S.B.; Burt R.S.; Camerer C. (1998). « Not so different after all: a cross-discipline view of trust», *Academy of Management Review*, N° 23, p. 393-404.
- Sartre J.P. (1940). *L'imaginaire, Psychologie phénoménologique de l'imagination*, Paris : Gallimard
- Sartre J.P. (1960). *Critique de la raison dialectique*, Paris : Gallimard
- Tajfel H. (1982). *Identité sociale et relations intergroupes*, Paris : Editions de la maison des sciences de l'homme

- Tajfel H. ; Wilkes A.L. (1963). « Classification and quantitative judgement », *British Journal of Psychology*, N° 54, p. 101 – 114
- Thiétart R.A. (2003). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod
- Villain-Gandossi C. (2001). « La genèse des stéréotypes dans les jeux de l'identité/altérité Nord-Sud », *Hermès*, N° 30, p. 27-40
- Wagner W. ; Yamori K. (1999). « Can culture be a variable? Dispositional explanation and cultural metrics », dans T. Sugima ; M. Karasawa ; J.H. Liu ; C. Wards C. (Eds.), *Progress in Asian social psychology*, Seoul Korea : Kyoyook-Kwahak-Sa Publishing Company, N°2, p.33-55
- Watzlawick P. (1984). *Comment réussir à échouer*, Paris : Le Seuil