



ADMINISTRAÇÃO  
DE RECURSOS  
HUMANOS

# LA DIVERSITÉ DÉPLOYÉE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE : L'APPLICATION CONCRÈTE D'UNE VALEUR ADOPTÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

DIVERSITY WITHIN CORPORATE UNIVERSITIES: THE IMPLEMENTATION THROUGH TRAINING OF A TOP MANAGEMENT ORIENTATION

Virginia Drummond-Guitel  
EM Strasbourg Business School – Université de Strasbourg

## RÉSUMÉ

*La diversité devenue une valeur incontournable adoptée par les grands groupes, encore faut-il trouver les moyens concrets pour l'intégrer dans les pratiques des ressources humaines et dans les mentalités des personnes. Le présent papier a pour but de montrer comment les valeurs de la diversité adoptées par la direction générale ont été déclinées et appliquées dans un processus de sélection de candidats pour une formation continue au sein d'une grande organisation internationale. A travers l'application d'une méthode qualitative de recherche, 10 (dix) dirigeants ayant conçu la formation et 42 (quarante-deux) managers ayant suivi le programme confirment l'atteinte du but stratégique de cette formation, autrement dit, l'atteinte d'une vision partagée (SENGE, 1991), à travers la consolidation d'un fort sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle (SCHEIN, 1995). Les managers ont été sélectionnés selon leurs différentes professions, cultures nationales et différents secteurs d'activités, confirmant ainsi une promotion de la diversité au sein de l'organisation.*

## MOTS-CLÉS

*Université d'entreprise. Diversité. Formation. Vision partagée. Altérité.*

## ABSTRACT

*Diversity has recently become an essential asset for European Companies in the last decade. However these multinationals seem to still look for concrete ways to implement it through Human Resource Practices aiming at getting diversity integrated in people's daily behaviour and mentalities. The present paper is meant to depict how diversity values adopted by the*

*top management have successfully been applied in the process of recruitment and conveyed to managers during training within the framework of the Corporate University. Data has been obtained through a qualitative analysis of semi-structured interviews: 10 (ten) top directors having elaborated the training and 42 (forty-two) managers having participated to the program. The outcomes confirm the reaching of a strategic goal of Training, though the consolidation of a Shared Vision (SENGE, 1991) and the confirmation of a strong feeling of attachment to the Organizational Culture (SCHEIN, 1995). Managers have been selected according to their different jobs, national cultures and different sectors which concretely asserts the promotion of diversity within a huge international European company.*

#### KEYWORDS

*Corporate University. Diversity. Training. Shared Vision. Difference.*

#### RESUMO

A diversidade, transformada num valor incontornável, adotado pelos grandes grupos, ainda precisa encontrar os meios concretos para ser integrada às práticas de RH e à mentalidade das pessoas. O presente artigo objetiva mostrar como os valores da diversidade, adotados pela direção geral tem sido expressos e aplicados num processo de seleção de candidatos a uma formação contínua em uma grande organização internacional. Por meio da aplicação de um método qualitativo de pesquisa, em que 10 (dez) dirigentes conceberam o curso, cujo programa foi seguido por 42 (quarenta e dois) gerentes, confirmou-se a consecução do fim estratégico dessa formação, ou melhor, a consecução de uma visão partilhada (SEN-GE, 1991), pela consolidação de um forte sentimento de pertença à cultura organizacional (SCHEIN, 1995). Os gerentes foram selecionados segundo suas diferentes profissões, culturas profissionais e diferentes setores de atividades, confirmando assim a promoção da diversidade dentro da organização.

#### PALAVRAS-CHAVE:

Universidade corporativa. Diversidade. Formação. Visão compartilhada. Alteridade.

## **LA DIVERSITÉ DÉPLOYÉE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE: L'APPLICATION CONCRÈTE D'UNE VALEUR ADOPTÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE**

### **Les universités d'entreprise et la formation comme outils stratégiques pour le développement des ressources humaines**

Dans le cadre du présent article nous commencerons par justifier les spécificités qui rendent la formation un puissant outil de déploiement stratégique et de réaménagement de référentiels individuels et collectifs au sein des organisations pour ensuite nous consacrer au concept d'université d'entreprise.

La diversité sera ensuite traitée sous une optique de gestion des rapports à l'altérité et comme valeur intrinsèque, qui mène malgré elle à une réorganisation de paradigmes et de valeurs identitaires individuels et organisationnels. Nous présenterons quelques informations sur le programme de formation étudié et la méthodologie adoptée pour la récolte et l'analyse de données. Enfin, nous présenterons les résultats des analyses suivis d'une brève conclusion qui a pour but non pas de clôturer la discussion mais d'ouvrir les perspectives pour de futures recherches sur le thème.

### **La formation et ses effets stratégiques**

Dans un article sur la formation continue (THEVENET, 1987) souligne les caractéristiques qui rendent une situation de formation spécifiquement propice à la mise en place de la stratégie de l'entreprise, à la communication de la culture organisationnelle par celle-ci. En même temps, ce chercheur rappelle que pour ceux qui participent à une formation, se manifeste la sensation de participer à un processus de changement, à une affirmation d'une forme de pensée, à une confirmation des appartenances au sein d'une organisation, à un groupe professionnel, ou à une culture fonctionnelle. L'auteur affirme que la dimension symbolique de la formation permet la transformation, car elle rend possible le développement des clans (*Networking*) qui peuvent tisser des relations assez fortes pour reconstruire des valeurs, établir un nouvel équilibre social au sein de l'organisation, faire émerger, confirmer ou tester des valeurs existants au sein du groupe.

Or, lors d'une formation, il y a un phénomène de l'encouragement de l'attachement de l'individu à l'entreprise, car les personnes se sentent motivées et reconnues, étant donné qu'elles ont été choisies. L'organisation investit en elles. La formation peut ainsi être perçue comme une sorte de rite compensatoire pour échapper à la lourdeur

de la routine quotidienne. De plus, dans le contact avec les autres, les individus peuvent partager leurs préoccupations et leurs problèmes et voir qu'ils ne sont pas seuls à leur échelle pour affronter les tracasseries du quotidien. Il y a en quelque sorte une humanisation de l'ensemble de l'organisation. On connaît déjà les départements par leurs sigles et l'intranet mais là, c'est différent, parce que plus concret car on voit les individus. Le climat établi par la formation devient alors un terrain propice pour développer une vision partagée et pour inculquer des nouvelles valeurs et de nouvelles orientations stratégiques comme la valeur de diversité.

### **La mise en place d'une vision partagée à travers la formation**

C'est (SENGE, 1991) qui a développé cette optique, qui voit l'organisation comme un système collectif et la culture organisationnelle comme une construction commune émergente et évolutive issue de l'expérience des individus qui la composent. Selon (THEVENET, 1993), dans cette approche de la vision partagée, tout comme la vie d'une personne peut se structurer autour des expériences, des scénarii, des logiques, les organisations peuvent, elles aussi, se développer en tant que collectivités ayant une « psychologie » propre.

Les travaux de (SENGE, 1991) montrent comment les visions individuelles sont directement à la base d'une vision partagée de l'ensemble et établissent l'articulation entre les individus et l'organisation. On part du principe que l'organisation évolue en s'adaptant, ou en découvrant quelque chose de nouveau qui répond mieux aux besoins latents et qu'elle doit le faire en développant son désir d'apprendre. L'entreprise apprenante se doit de construire une vision partagée à partir des visions individuelles, autrement dit, les membres d'une organisation examinent dans quelle mesure les structures et les schémas mentaux actuels doivent être remis

en cause pour progresser vers la vision. L'organisation est perçue comme un réseau dynamique de relation et d'accord. Le travail en équipe et dans une large mesure, la formation, permettra aux individus au sein de l'organisation de remettre en cause leurs habitudes de pensée et de comportement, et à réfléchir aux conséquences involontaires de leurs décisions.

L'auteur identifie cinq disciplines pour mettre en pratique cette structuration : la construction d'une vision partagée, la recherche de la maîtrise personnelle, la remise en cause des schémas mentaux, la prise en compte de la pensée systémique et l'apprentissage en équipe. La bonne articulation de ces cinq disciplines dont cette création d'une vision partagée serait à la base du succès de l'entreprise apprenante.

La formation se prête bien à l'implantation des disciplines : à travers le brassage de différentes cultures professionnelles, nationales et organisationnelles d'un même ensemble, on peut pousser les individus à réfléchir sur leurs schémas mentaux et leurs idées reçues. On peut les faire travailler en équipe et développer des réseaux, leur communiquer une vision systémique de l'organisation en souhaitant qu'à travers la transaction identitaire (cf. DUBAR, 2000; SAINSAULIEU, 1987) qui se mettra en place, ils retrouveront un élan plus important d'identification avec le global contribuant ainsi à la construction d'une identité organisationnelle plus solide.

Cette approche stratégique de la formation ne pourrait que trouver dans les universités d'entreprise une place privilégiée pour leur concrétisation. Cependant, on constate dans le monde francophone, qu'on se demande encore ce qui est une université d'entreprise et en quoi elle transforme à jamais la formation dans un outil stratégique pour la mise en pratique de la stratégie générale. Nous nous sommes intéressées à comprendre ce qui étaient ces entités, leur origine et leur nature, ainsi que leur mission au sein des organisations.

### Les universités d'entreprise

Les entités identifiées sous le nom d'universités d'entreprises constituent de nouveaux acteurs de formation, de communication et d'apprentissage organisationnel dont les caractéristiques et les effets sont encore peu explorés de nos jours dans la recherche en gestion. Néanmoins, il est clair que ces entités sont des structures à vocation stratégique plus importante que les anciens « centres de formation interne » car elles ont entre autres pour but de renforcer la culture d'entreprise comme référentiel au sein de l'organisation par rapport aux autres cultures et sous-cultures existantes. Ce sont elles qui vont permettre par exemple de discuter des différences entre les cultures et de mettre ainsi en place plus facilement des pratiques de transversalité des équipes, une tendance qui se voit confirmée de nos jours notamment dans les entreprises internationales. Outre une fonction intégrationniste, l'université d'entreprise s'avère être un espace de discussion, de veille stratégique et d'apprentissage appliqué à la réalité du quotidien et de l'entreprise.

La plupart des travaux qui portent sur les universités d'entreprise ont été réalisés depuis les années 80 soit aux USA, (dans ce pays, leur nombre dépasse 2000 en 2001), soit depuis la fin des années 90, au Royaume-Uni. Il existe dans le monde anglo-saxon deux revues spécialisées datant des années 80, sur ces entités : « *The Corporate University Review* » et « *The New Corporate University Review* » fondée par un courant dissident de la première revue.

Les universités d'entreprise sont des acteurs importants de l'apprentissage des individus, voire de l'apprentissage organisationnel lui-même. A travers ces entités, l'apprentissage se déroule en partenariat interne et / ou externe. Il s'appuie sur la responsabilité commune des programmes et de la mise en place des systèmes de vérification des résultats. La notion de partage semble être un facteur essentiel de toute université d'entreprise puisque, à travers son université, l'organisation va

proposer une approche globale d'elle-même quant au développement de l'apprentissage sur les lieux de travail.

D'une manière générale, la réalité nous montre que pour remplir leurs objectifs de formation et de développement des compétences de leurs managers, deux solutions s'offrent aux entreprises: la sous-traitance ou la formation interne.

Avec la sous-traitance, l'entreprise fait appel à des collaborateurs externes de grande renommée tels que les programmes MBA de l'INSEAD, ou de la *London Business School*. Elle n'a alors pratiquement aucune autonomie pour définir le contenu de la formation proposée à ses collaborateurs et doit accepter ce que les partenaires lui imposent.

Le choix interne exige au contraire que l'entreprise crée un centre interne pour dispenser la formation et orienter le développement des personnes. L'université interne s'insère dans cette optique. Elle implique une négociation avec les différents partenaires sur les contenus de la formation, une analyse conjointe des profils des intervenants et le nombre d'heures consacrées aux interventions externes.

Les universités d'entreprise sont normalement dotées d'une personnalité juridique propre. Il s'agit le plus souvent d'une association à but non lucratif qui appartient au groupe mais qui possède l'autonomie nécessaire pour signer des contrats avec ses partenaires externes. L'organisation de ces entités peut varier d'une entreprise à une autre. L'université d'entreprise peut être concrétisée par un lieu spécifique (un campus, un château ou un gratte-ciel peu importe) mais elle peut aussi être une ressource immatérielle, incorporelle, virtuelle, et n'exister qu'au travers des représentations des acteurs qui la composent. Par les formations dispensées dans le cadre de cette entité, l'entreprise peut communiquer, en plus d'offrir un enseignement de qualité en pratiques de gestion, préciser les principaux axes de sa stratégie et ainsi

consolider une plus grande adhésion des salariés à sa culture.

Le terme « *Corporate University* » n'acquiert sa popularité que vers la moitié des années 80 mais le concept est dès lors employé de manière floue et imprécise.

Dans son ouvrage sur les universités d'entreprise, la consultante Annick Renaud-Colon, présidente du *Club Européen des Universités d'entreprise*, nous rappelle que le choix de la terminologie « université » pour la définition de ces entités n'est pas anodin. Dans certains cas, surtout dans les pays en voie de développement comme l'Inde ou le Brésil, ces associations adoptent une vocation éducative qui prétend combler les lacunes d'un système national d'éducation précaire. Par contre, en Australie par exemple, la loi interdit d'utiliser le terme « *University* » pour nommer ces entités qui sont perçues de manière péjorative par les universitaires, comme des outils managériaux d'endoctrinement et non comme des communautés de savoirs. Ainsi observe-t-on une polysémie pour identifier ces entités : *Academy, Institute, Académie, Centre* ou autres (RENAUD-COLON, 2002).

(MEISTER, 1997) cite *General Motors* comme la première organisation à avoir créé une université interne en 1927 : La *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI). Le principe fondateur en était l'augmentation de la productivité à travers le développement du capital humain, ce qui demeure de nos jours l'un des principaux motifs qui amènent les organisations à investir dans la création de leur propre université interne.

La GMI a commencé par développer et mettre en place ses propres programmes sans faire appel à des partenaires externes. En se privant de l'aide d'un organisme pour concevoir et organiser les différentes formations destinées à ses employés, elle a ainsi prédié une formation centralisée et exclusivement tournée vers ses besoins internes. Cette démarche propre à *General Motors*, à savoir

augmenter sa productivité et sa compétitivité en formant ses employés en interne, a constitué l'un des antécédents de l'organisation apprenante.

Certains auteurs, comme (CRANCH, 1987), font remonter encore plus loin la genèse de la première université d'entreprise avec, en 1914, la mise en place par le Dr. Charles Steinmetz, de programmes de formation destinés aux employés de la *General Electric*. La recherche d'une amélioration des productivités est toujours là. Ces programmes étaient bien entendu élaborés en fonction des intérêts internes de l'organisation. Ils avaient pour finalité de former et de garder les salariés performants.

L'esprit était animé par les besoins et les intérêts de l'entreprise qui n'accordent que peu d'attention au niveau personnel par la délivrance éventuelle d'un diplôme ou d'un certificat qui auraient valorisé les participants. Il n'est pas question d'entrer dans une logique de développement personnel ou de reconnaissance des compétences managériales des salariés. Il s'agit de situer dans une logique taylorienne qui cherche à atteindre une plus grande productivité en transmettant des directives destinées à obtenir l'optimisation et la répartition des ressources disponibles et notamment celles des salariés concernés.

Cranch (1987) le confirme dans son rétrospectif historique en signalant que les universités d'entreprise, au début du XX siècle, s'inscrivaient encore dans la logique de la Révolution Industrielle et se développaient principalement dans les secteurs suivants : la sidérurgie, le textile, l'automobile, les assurances, les publications, la production et la distribution d'énergie, et les industries chimiques. Tant que les diplômes et les certificats n'étaient pas exigés ou valorisés pour exercer une activité professionnelle, de nombreuses entreprises ont préféré développer leurs propres programmes de formation, certaines limitant volontairement les informations accordées à leurs employés. En

Europe, cela se faisait surtout en termes de formations internes.

Dans le contexte pragmatique américain où elles ont vu le jour, ces entités de formation n'étaient considérées à leur début que comme des moyens pour développer la formation sur le lieu de travail. Mais de cette manière, elles contribueront au sein d'un mouvement plus large et à leur insu, à une forme d'éducation 'supérieure' généralement très chère aux USA.

Ni la GMI, ni le centre de formation de *General Electric* ne se reconnaissent alors en tant qu'universités d'entreprise et le terme anglais *Corporate Universities* n'existait pas encore. Cependant leur influence dans la perception de leur rôle d'éducateur, a été considérable. Ces démarches à l'égard du capital humain, détachées des institutions scolaires ou des partenaires externes, ont contribué à forger un sentiment social de « légitimité éducative » par rapport à ces entités, une expérience propre idiosyncrasique au contexte d'apprentissage nord-américain caractérisé par le pragmatisme.

(EURICH, 1985) confirme que tout au long du XX siècle, entre les années 1920 et 1980, de nombreuses organisations ont acquis une certaine reconnaissance publique, reconnaissance rendue légitime par la délivrance d'un certificat pour leurs propres programmes de développement du personnel. Dans des secteurs aussi variés que les banques, les assureurs, les cabinets de consultants, les associations d'architectes, les industries textiles, les entreprises d'électronique, les firmes d'ingénierie, les organisations de santé, les fabricants d'ordinateurs.

Les années 80 ont représenté un grand tournant pour les universités d'entreprise qui prennent alors de l'ampleur sur le plan international. Leurs structures passent par des réformes importantes qui vont à jamais les différencier des modèles très centralisés et contrôlés, tels que les GMI et le centre de formation de la G.E. du début du siècle. Dans cette nouvelle

génération, la *Disney University* et la *Motorola University* à titre d'exemple, deux grandes universités d'entreprise réputées.

(MEISTER, 1994), qui est probablement l'une de plus grandes théoriciennes des universités d'entreprise mais aussi patronne d'un des plus importants cabinets de consultants spécialisé dans la conception, la mise en place et la gestion de ces entités, le CU-X (*Corporate University X-Change*) a, dans un premier temps, appelé ces nouvelles universités, les universités - qualité (*Corporate Quality Universities*). Désormais leurs programmes ne sont plus exclusivement tournés vers l'organisation liée à la recherche d'une productivité accrue. On remarque en effet, des démarches davantage tournées vers la résolution de problèmes concrets et très spécifiques au quotidien des salariés. Les programmes sont plus complexes et les salariés qui y participent sont désormais des hauts potentiels, considérés comme les clés de voûte de l'organisation. Le changement est notable dans le sens où les rapports entre les salariés et les organisations évoluent et où les entreprises se sentent davantage enclines à investir pour garder certains employés, détectés comme ayant du potentiel dans la structure. La tendance est également à accorder de l'importance au développement personnel des managers qui sont considérés comme une sorte de « boosteur » pour motiver le personnel et augmenter les performances et minimiser le phénomène croissant de turn-over du personnel, très spécifique également au contexte nord américain, en renforçant les liens entre les individus et leur organisation à travers les formations dispensées.

On cherche désormais à intégrer certaines universités d'entreprise pour les certificats qu'elles délivrent et pour leur réputation sur le marché, chacune dans leur secteur spécifique. Pour illustrer notre propos, nous pouvons donner l'exemple de *Disney University* dont les certificats et les diplômes sont reconnus comme de vrais atouts dans un *curriculum vitae* de candidat qui souhaite

travailler dans le secteur du tourisme et du marketing aux U.S.A et au Canada. Néanmoins, il est entendu que tous les élèves de *Disney University* n'iront pas et ne souhaiteront pas forcément travailler pour *Disney Corporation*.

L'entreprise tend à prendre en considération à la fois les compétences de ses employés et les compétences propres à l'organisation elle-même. Meister (1994, p. 21-22) parle de programme de développement des salariés au sein de la logique introduite par (HAMEL ; PRAHALAD, 1993) à propos des compétences clés. La nouvelle génération de *Corporate Universities* ne veut pas seulement former sa chaîne de valeur ou seulement former ses managers mais voit dans la formation un outil pour inculquer à ses parties prenantes, sa vision stratégique, ses valeurs, ses traditions et sa culture.

Selon cette logique, l'entreprise intelligente dont nous parle (LANDIER, 1991) est celle qui réussit à créer un « milieu » favorable à la création, l'échange et la transmission des savoirs. Cette perspective confère une nouvelle mission aux universités d'entreprise : celle de garder, protéger, classifier et transmettre les savoirs dont l'organisation est créatrice. Ainsi, selon la vision de (GRANT, 1991) ce type d'apprentissage est une variable indispensable pour le développement de la compétitivité de l'entreprise. Nous ajouterons que, en se servant de cette plateforme que représente l'université d'entreprise, les organisations ont également trouvé un canal formidable pour établir un dialogue avec leurs salariés et leurs parties prenantes.

Ces entités revêtent un réel intérêt pour la gestion stratégique des ressources humaines. Elles nous amènent à nous interroger pour savoir si ce sont les entreprises qui communiquent leur culture à travers elles. La mise en place d'une orientation stratégique pour la promotion de la diversité y trouve terrain à deux niveaux : au niveau de la sélection des participants qui vont avoir le droit de suivre une formation au sein de l'université



d'entreprise et aussi au niveau des effets de la formation dans une promotion hautement représentée par une diversité très grande de participants issus de différentes cultures nationales, différentes unités organisationnelles et ayant de différents métiers.

Nous avons fait le choix dans le cadre du présent papier de nos consacrer davantage à la compréhension des effets de la diversité vécue lors de la formation ce qui a permis l'intégration concrète de cette valeur par les participants à travers un réaménagement de référentiels rendu possible dans la construction de la vision partagée.

### **LA GESTION DE L'ALTÉRITÉ AU CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA DIVERSITÉ**

Plusieurs travaux témoignent de l'intérêt croissant de la mise en place d'une promotion de la diversité dans les entreprises dans le contexte français au long des dernières décennies, ainsi comme la mise en place de la charte de la diversité en 2004 dont la plupart des entreprises du CAC 40 sont signataires. Les organisations s'engagent selon cette charte à la mise en place de pratiques de ressources humaines pour la promotion de la diversité. A notre sens, ce qui rend difficile la mise en place concrète et durable de la promotion de la diversité relève de la difficulté qu'on rencontre à faire évoluer les mentalités, étant donné qu'une partie même de ce qui représente cette diversité est inconnue des individus comme une partie immergée d'un iceberg (POINT, 2007).

Or tout ce qui est différent est source de déstabilisation et de peur, raison pour laquelle nous avons choisi de parler de la gestion de l'altérité comme facteur essentiel pour le déploiement réussi du choix de promotion de la diversité pour les organisations.

En ce qui concerne le défi du changement des mentalités des individus, nous ne pouvons faire abstraction de l'idée de l'altérité, car celle-ci est l'un des éléments centraux de la réflexion sur la

diversité. Quoique le rapport à la différence soit une source d'inspiration très concrète, elle continue d'être, *a priori*, en gestion, souvent mise de côté, banalisée ou réduite de façon à ce que l'on puisse facilement « la comprendre », « la catégoriser », « l'instrumentaliser », « l'assimiler », ou pire, « l'ignorer » et « la réfuter ».

La plupart de nos références se rapportent à la diversité culturelle, qui constitue notre terrain de recherche, cependant, elles sont aussi valables pour envisager la réflexion générale sur l'ensemble élargi des diversités existantes car même si les travaux ont été fait dans le cadre du management interculturel, cela n'empêche que le rapport à la différence concerne toutes sortes de diversité et non pas seulement la diversité ethnique. Le chercheur (PIERRE, 2001) nous rappelle « *le déni de la différence.* » tel que (CHEVRIER, 2000) l'avait désigné dans son ouvrage sur les équipes interculturelles et qui aurait pour conséquence la non-reconnaissance de l'Autre comme tel, ce qui se diagnostiquerait dans la pratique au sein des organisations comme suit :

L'accent est porté sur des procédures autoritaires visant à l'assimilation, mais en appelant paradoxalement, d'un point de vue institutionnel apparent, à la gestion des différences [...], à la tolérance, à la bonne volonté, à la « spontanéité intuitive. » Ignorer la différence, dans une stratégie de neutralisation, peut consister souvent à assimiler l'objet étranger à un objet connu, en rendant autrui semblable à soi.

Autrement dit, le défi de changement des mentalités au sein des organisations, quand il est pris en considération de manière ouverte par les dirigeants, revient souvent à une « catégorisation » dangereuse, une réduction dans des classements figés. De plus, quoique l'existence concrète de la discussion ouverte sur le sujet existe à présent et que les directeurs des ressources humaines s'efforcent pour mettre en pratique des processus

de recrutement ou de mobilité interne pour favoriser la diversité, celle-ci reste encore limitée en termes d'outils concrets pour le changement des mentalités à un nombre très réduit d'organisations en France et en Europe. Le plus souvent, en effet, on constate, non pas la « catégorisation » qui se dégagerait d'une stratégie d'approche de la différence au niveau de la politique générale, mais pire, le total refus d'un discours sur les différences, sous prétexte notamment d'éviter le risque de renforcer les stéréotypes, et ce malgré la reconnaissance quasi incontestée de son existence et de son importance dans le quotidien de l'organisation.

Philippe Pierre poursuit son raisonnement en affirmant que l'ignorance volontaire de l'acceptation tacite de la différence, au contraire de ce que peuvent penser ces dirigeants, aggrave la construction des stéréotypes : « Les limitations de contacts volontaires entretiennent la « construction imaginative », étroite, antagoniste et stéréotypée que chaque groupe se forme de l'autre groupe. » (PIERRE, 2001, p.3)

A titre de conclusion, la présente recherche avait pour but de vérifier la mise en pratique des critères de diversité pour la sélection des candidats à un programme de formation comme tentative première pour procéder aux changements des mentalités et l'obtention d'une plus grande ouverture sur la question de la diversité au sein de l'organisation. Il s'est avéré que cette stratégie a été efficace et que les managers ayant participé de cette formation se sont retrouvés plus ouverts à la différence et plus attachés aux valeurs de diversité adoptées par la direction.

## **INFORMATIONS SUR LA RECHERCHE ET LES PRINCIPALES CONCLUSIONS**

### **Deux catégories d'interviewés (concepteurs et participants)**

Notre recherche fut le cas concret de la formation mise en pratique par un grand groupe

sidérurgique européen pour ses managers opérationnels (middle management). Afin de mieux cerner les buts du programme de formation, nous avons demandé à 10 (dix) concepteurs de l'université d'entreprise de définir ce qu'était une université d'entreprise et son utilité. Il nous semble depuis le début de nos investigations qu'il existe une volonté explicite de communication de la culture organisationnelle (ou autrement dit de communication d'une « vision partagée » i.e. les travaux de (SENGE, 1991), et qu'au-delà de cette volonté explicite s'exprime une véritable promotion de la diversité sein de l'organisation.

Les dirigeants concepteurs ont été interviewés selon un guide d'entretien semi-directif centré (ROMELAER, 2005). Ces entretiens ont été enregistrés et par la suite transcrits et analysés selon les méthodes thématiques préconisées par (MILES; HUBERMAN, 1998).

Une deuxième catégorie a été interviewée : Il s'agit de 42 (quarante-deux) managers pour la plupart européens, ayant participé à la formation dont les entretiens ont été réalisés selon la méthode ethnographique préconisée par (SPRADLEY, 1979) et analysés selon les préconisations de la théorie ancrée reformulée (STRAUSS; CORBIN, 1998) à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives dénommé Atlas-Ti©.

Nous aurions pu concentrer notre recherche sur deux ou trois cas concrets et l'orienter sur l'analyse comparative de plusieurs sites mais notre choix s'est porté sur un cas particulier qui présentait l'intérêt d'être une université d'entreprise née d'une fusion il y a cinq ans entre trois grandes entreprises. Cette entreprise a été récemment rachetée suite à une OPA, après cinq mois de résistance farouche par son principal concurrent.

Les participants ont été envoyés à la formation par leur supérieur hiérarchique direct au sein de leurs unités organisationnelles locales éparpillées sur la carte d'Europe. Par conséquent, ils n'ont pas eu le choix de refuser. En avouant qu'ils ne savaient

pas quoi attendre de la formation, ils nous ont confirmé qu'ils ont été surpris et que la formation leur a fait vivre quelque chose au delà de ce qu'ils attendaient au départ.

Dans le cadre du programme de l'université d'entreprise, les participants assistent à des conférences de personnes haut placées dans la hiérarchie de l'organisation et ils reçoivent une formation managériale dispensée par des professeurs de finances, de marketing, de stratégie entre autres venant de l'école de commerce qui travaille en partenariat avec l'entreprise. De plus, les participants devraient développer et présenter un projet à la fin de la formation devant un jury composé de managers seniors appartenant pour la plupart au siège de l'organisation. La formation s'est déroulée en trois semaines sur trois mois dans différentes capitales européennes.

### **Les principales conclusions**

A travers notre recherche, nous avons constaté que:

1) Les critères de diversité en ce qui concerne la sélection des participants à cette formation ont illustré une application concrète d'un choix de promotion de la diversité effectué par la direction.

En effet, les participants ont été sélectionnés au niveau local, mais aussi au niveau du siège, selon trois critères respectueux d'une diversité nationale et organisationnelle, à savoir : a) leur pays d'origine (diversité de cultures nationales), b) leurs métiers (diversité de cultures professionnelles) et leur unité organisationnelle (diversité organisationnelle).

Ce choix correspond à une stratégie intentionnelle des concepteurs de l'université d'entreprise de promouvoir la diversité au sein de l'entité et aussi de promouvoir à travers la formation, la consolidation d'une vision partagée de cette valeur.

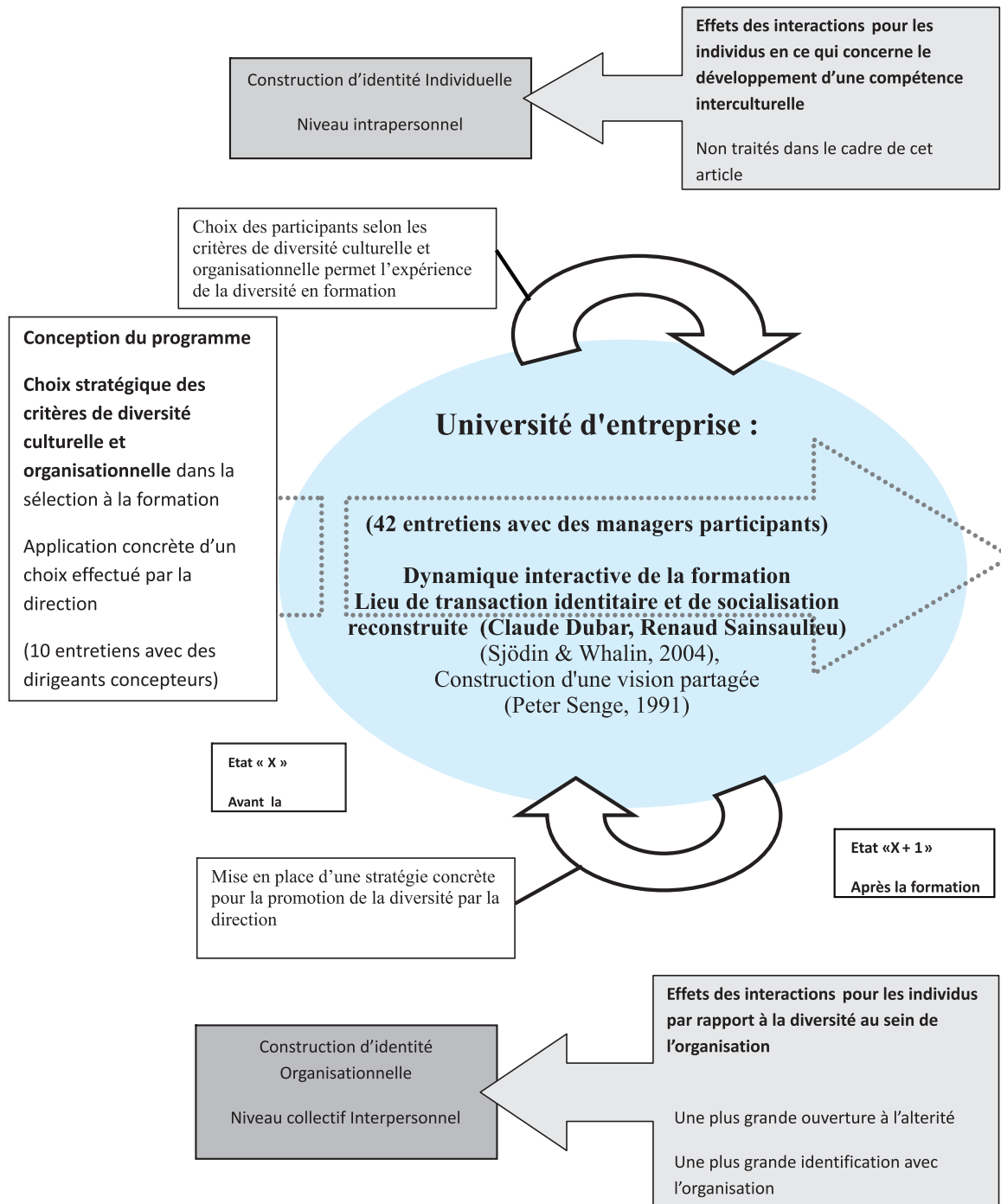
2) Nous avons aussi constaté que les participants ayant suivi cette formation : a) se sentaient plus ouverts à la discussion et à la gestion de la différence au sein de l'organisation, b) les participants ayant suivi la formation se sentaient davantage attachés à leur organisation et partageaient une culture globale propre à l'ensemble.

Par conséquent, en ce qui concerne les effets de la formation, deux phénomènes ont pu être identifiés et ce à deux niveaux, d'une part, une soif de reconstruction de son identité à travers une acculturation au niveau macro (organisation) et d'autre part, une plus grande ouverture à la différence au niveau micro (individus), cette dernière trouvaille ne sera pas développée dans le cadre du présent papier.

Dans le cadre analytique du premier niveau (macro-organisationnel), nous avons été amenée à comprendre comment la formation au sein de l'université d'entreprise était perçue par les managers et comment, le cas échéant, cette formation pouvait contribuer à une plus grande adéquation des individus et à leur identification à l'organisation avec pour conséquence une plus grande adhésion à la culture du groupe et aux valeurs qu'elle véhicule.

Dans le cadre analytique du second niveau (micro- organisationnel), qui est devenu au cours de notre intervention sur le terrain un point incontournable de la recherche, nous nous sommes interrogée sur ce que pouvait apporter sur le plan individuel, à savoir un changement dans l'approche de l'altérité, une ouverture vers le nouveau et vers l'inconnu, ou enfin renforcement de l'identification avec le groupe.

Le modèle qui suit illustre de manière plus claire et objective l'ensemble de ces résultats :



**Figure 1 - Principaux résultats de la recherche**

Il nous reste pour bien comprendre le modèle dessus de bien expliquer les changements apportés inconsciemment aux participants et qui leur ont permis une plus grande ouverture dans leur approche de la différence, ce qui a permis l'intégration de la valeur de diversité dans leurs mentalités à la suite de la formation.

Dans un article récent, deux chercheurs suédois,

(SJÖDIN ; WAHLIN, 2004) dénoncent le fait de dichotomiser la construction identitaire individuelle et la construction identitaire organisationnelle. Selon eux, les deux perspectives sont complémentaires et profondément inter-reliées. Ils proposent la réconciliation entre ces deux dimensions critiques dans la construction des identités afin d'atteindre l'équilibre tant recherché entre le global et le local (cf. BARTLETT; GOSHAL, 1998) au sein de grandes organisations multinationales.

Ils définissent la construction identitaire comme la capacité de se sacrifier, comme le refus de se projeter dans l'espace d'autrui (LEVINAS, 1995, 1999). Ils sont persuadés que les expériences de rencontre avec la différence permettent aux individus d'entreprendre une réflexion identitaire à partir du niveau individuel qui peut s'étendre au niveau organisationnel, ceci correspondrait à une réponse à la question de comment faire pour faire intégrer la diversité au niveau des mentalités : La réponse est que la volonté stratégique de mise en place des critères de sélection prônant la diversité culturelle et organisationnelle a permis aux participants de cette formation d'avoir une expérience concrète de contact avec différentes cultures, métiers et mentalités ce qui leur a permis de changer leurs mentalités à eux-mêmes dans le sens d'une plus grande ouverture à la différence, autrement dit, à une plus grand attachement des valeurs de diversité adoptées par la direction.

Les individus ayant une expérience à l'international (Les expatriés qui reviennent d'un

séjour à l'étranger) et dans notre cas, les managers ayant participé à cette formation peuvent très bien jouer un rôle médiateur de transformation, de traduction, de distorsion et de changement d'un schéma mental partagé par un groupe localement cloisonné.

La variation de styles, de langages et de formes d'expression correspondrait à des facettes du processus de reconstruction identitaire. L'identité est ici comprise non comme une simple catégorie, ni un trait de personnalité, ni un rôle, ni une étiquette, mais plutôt comme une expérience de vie beaucoup plus complexe. Cette expérience identitaire serait caractérisée par des hauts et des bas, des moments de joie et des moments de désespoir. La souffrance viendrait du fait du changement interne qui s'opère lorsqu'apprendre sur ce qu'est « L'Autre » dans sa différence impliquerait aussi d'apprendre sur ce qui est « Soi », ce qui justifie le réaménagement identitaire.

Les individus étant encouragés ou contraints à agir ou à ne pas agir selon les ressources culturelles dont ils disposent, doivent ainsi procéder à des réaménagements plus ou moins forts tout au long de leur vie, de leurs pensées, de leurs actions face aux changements et face à la différence. L'identité se construirait donc à plusieurs niveaux individuel et social mais également interne et externe.

Nous regrettons ici de ne pas pouvoir approfondir les aspects de la recherche concernant l'apprentissage organisationnel pour l'intégration de la valeur diversité. Nous avons vu que l'identité organisationnelle se formait simultanément aux niveaux individuel et organisationnel (SJÖDIN; WAHLIN, 2004). Les travaux doctoraux de (FILLLOL, 2005) nous montrent que l'apprentissage au niveau individuel peut aussi franchir cette étape et devenir à un moment donné un apprentissage organisationnel. Nous avons évoqué les travaux de (SENGE, 1991) qui prône la construction d'une vision partagée. Il serait intéressant de vérifier comment le changement des mentalités dans ses modalités pourrait passer du niveau individuel au

niveau organisationnel et intégrer cette vision partagée de l'organisation. L'entreprise apprenante est aussi profondément liée aux considérations sur le rôle des universités d'entreprise.

## CONCLUSION

La diversité devenue une valeur incontournable adoptée par les grands groupes, encore faut-il trouver les moyens concrets pour l'intégrer dans les pratiques RH et dans les mentalités des personnes. Le présent papier a essayé de montrer comment les valeurs de la diversité adoptées par la direction générale ont été déclinées et appliquées dans un processus de sélection de candidats pour une formation continue au sein d'une université d'entreprise d'une organisation internationale et quels ont été les effets de la diversité en ce qui concerne le changement des mentalités des participants de la formation.

A travers l'application d'une méthode qualitative de recherche, 10(dix) dirigeants ayant conçu la formation et 42 (quarante-deux)

managers ayant suivi le programme confirment l'atteinte du but stratégique de cette formation, autrement dit, l'atteinte d'une vision partagée (SENGE, 1991), à travers la consolidation d'un fort sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle (SCHEIN, 1995). Les managers ont été sélectionnés selon leurs différentes professions, cultures nationales et différents secteurs d'activités, confirmant ainsi une promotion de la diversité au sein de l'organisation. ➤

**Recebido em: abr. 2008 · Aprovado em: jul. 2009**

**Virginia Drummond-Guitel**  
 Mestrado em Dess Geopolitica Europeia pelo Universidade de Marne  
 La Vallee, França  
 Livre Docência pelo Universidade de Paris IV (Paris-Sorbonne),  
 França  
 Endereço  
 EM Strasbourg Business School – Université de Strasbourg  
 61, Avenue de la Forêt Noire – F 67085 – France  
 Téléphone : +33(0) 3 90 41 43 04  
 virginia.drummond@em-strasbourg.eu

## RÉFÉRENCES

- ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. Organizational Identity. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Ed.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, U.K.: CT /JAI Press, 1985. v. 7, p. 263-295.
- ALLEN, Mark. **Corporate University Handbook, Designing, managing and growing a Successful Program**. New York: AMACOM Press, , 2002.
- BARTH, Isabelle ; FALCOZ, Christoph. **Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques**. Paris : L'Harmattan, 2000.
- BAUDRILLARD, J. ; GUILLAUME, M. **Figures de l'altérité**. Paris : Descartes & Cie, 1994.
- BAUDRILLARD, Jean ; GUILLAUME, Marc. **Figures de l'altérité**. Paris : Descartes & Cie, 1994. 10 p.
- CHEVRIER, S. **Le management des équipes interculturelles**. Paris: PUF, 2000.
- CORNET, Annie ; WARLAND, Philippe. **GRH et gestion de la diversité**. Paris : Dunod, 2008.147 p. (Les *Topos Eco/Gestion*).
- CRANCH, E. Corporate classrooms. **European Journal of Engineering Education**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 237-252, 1987.
- DIONISIO, N. **Arcelor University : The Managerial Training Models within Arcelor**. Charlemagne: Université Nancy II, 2003. (Mémoire : Business : I'U.T.)
- EURICH, N. **Corporate Classrooms: The Learning Business**. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching Press, 1985.
- FENNETEAU, H. **Enquête** : entretien et questionnaire. Paris, France : Dunod, 2004.
- GRANT, R. B. A Resource Based Theory of a Competitive Advantage: Implications for a Strategy Formulation. **California Management Review**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. **La conquête du futur**. Paris : Dunod, 1993.
- HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- HELLER, N. Changes sees Corporate Universities on Rise. **Heller Report on Educational Technology Markets**, [S. l.], v. 12, n.8, 2001.
- LANDIER, H. **Vers L'entreprise intelligente**. Paris : Calmann-Lévy, 1991.
- MEISTER, J. **Corporate Quality Universities: Lessons in building a world-class workforce**. New York, NY: Irwin Professional Publishers, 1994.
- MEISTER, J. **Corporate Universities : Partnership opportunities for educator**. **CAEL Forum 20**, [S. l.], v. 2, p. 27-29, 1997.
- PIERRE, Philippe. Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel. In : DAHAN-SETZER, G. ; PIERRE, Ph. **Sociologies Pratiques**. Paris, France : PUF, 2001. p. 119-143. (Science Po., n. 5). Disponible em : <http://www.philippepierre.com>.
- PIERRE, Philippe. **Mobilité internationale et identité des cadres, des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée**. Paris : Sides, 2003.
- POINT, S. La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes. In : BARTH, Isabelle ; FALCOZ, Christoph. **Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques**. Paris : L'Harmattan, 2007. p. 153-173.
- RENAUD-COLLON, A. **Universités d'entreprise : vers une mondialisation de l'intelligence**. Paris : Village Mondial, 2002.
- RENAUD-COULON, A. **Universités d'entreprise, vers une mondialisation de l'intelligence**. Paris : Village Mondial, 2002.
- ROMELAER, P. L'entretien de recherche. In : ROUSSEL, P. ; WACHEUX, F. **Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales**. Bruxelles : De Boeck, 2005. chapitre 4 p. 102-134.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Joseey-Bass, 1985. *Apud* TROMPENAARS, F.; HAMPTEN-TURNER, C. **Riding the waves, understanding diversity in global business**. 2<sup>nd</sup>. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.
- SENGE, P. **The fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization**. 2<sup>nd</sup>. ed. New York: Doubleday Publishers, 1991.
- SJÖDIN, A.; WAHLIN, N. Exploring the Blind Spots of Transnational Management. Paper presented at the **Workshop on Expatriation, EIASM**. Brussels, Oct. 2004.
- SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1979.
- STRAUSS, A. ; CORBIN, J. L'analyse de données selon la *Grounded Theory*. Procédures de codage et critères d'évaluation (1998). In : CEFAÏ, D. L'enquête de terrain, collection : **Revue du M.A.U.S.S.** Paris: La Découverte, 2003
- THEVENET, M. Approches de la formation continue dans l'entreprise. **Revue française de gestion**, [S. l.], n. 65-66, 1987.
- THEVENET, M. **La culture d'entreprise**. Paris : PUF, 1993. (Que sais-je ?)