

# Cercle 15-18

## Gérer la diversité : accepter la différence et contenir la violence mimétique

### La violence du mimétisme

Jusqu'au Moyen Âge le terme de diversité désignait plutôt ce qui est « bizarre » ; emprunté au latin « *diversitas* » : divergence, il exprimait même une notion de méchanceté. Mais, comme l'a montré René Girard, notamment dans *La violence et le sacré* (Grasset, 1972), ma méfiance envers l'autre est bien sûr liée au rejet de sa différence, mais elle est surtout le refus qu'il veuille la même chose que moi. L'auteur explique que, parce que deux individus désirent la même chose, il y en aura bientôt un troisième, un quatrième, et donc le processus fera facilement boule de neige. L'objet est vite oublié, les rivalités mimétiques se propagent, et le conflit mimétique se transforme en antagonisme généralisé : c'est le chaos. La résolution de la montée de cette violence a longtemps nécessité des victimes sacrificielles. Mais le christianisme a mis un coup d'arrêt à ces pratiques puisque la victime expiatoire - Jésus - était innocente. Le recul de l'ordre sacrificiel signifie-t-il moins de violence ? Pas du tout, il prive les sociétés modernes d'une grande partie de la capacité qu'a la violence sacrificielle à installer un ordre au moins temporaire. Du coup, le monde est davantage menacé par la résurgence de crises mimétiques à grande échelle : la Shoah avec les 6 millions de boucs émissaires en est une sinistre illustration.

Qu'en est-il dans l'entreprise ?

De la même manière, plusieurs individus recherchent simultanément le même objet : la réussite, le pouvoir, la reconnaissance, avoir raison, être aimé, être accepté. La compétition pour le pouvoir ou pour la reconnaissance sont sources de conflits permanents et donc de violences qui appellent le sacrifice de boucs émissaires : le harcèlement moral, sexuel, le simple abus de pouvoir, les conflits quotidiens en sont des illustrations courantes, dont certaines sont rebaptisées RPS aujourd'hui. L'origine de ces abus est donc immémoriale, consubstantielle à la nature humaine. La question se pose donc ainsi : comment tenir compte de cette réalité, comment contenir la violence mimétique qui se cache derrière le refus de la différence et en particulier dans l'entreprise, forum qui nous concerne ?

Il y a deux types de réponses : les réponses juridiques et organisationnelles, qui sont empreintes des débats sociétaux et conditionnées par la culture des pays dans lesquelles les entreprises opèrent.

Il y a aussi les réponses du terrain qui sont liées à la gestion des comportements des individus en compétition, là où les divergences s'actualisent. Les managers y ont un rôle crucial et ont besoin d'assistance.

### Les réponses organisationnelles, entre culture et pragmatisme

En ce qui concerne les premières, dans les entreprises du monde occidental, on se doit de mettre en lumière l'approche et le combat américains qui ont consisté à vaincre les discriminations en prônant une acceptation des communautés et en valorisant ces différences pour créer des **solidarités** propices à une plus grande performance. La France, quant à elle, s'est attelée à la question de la discrimination et a voulu le faire, comme c'est

sa tradition, dans un cadre d'**égalité** des droits et dans un but d'assimilation plutôt que de communautarisme.

Pour autant, l'égalité au centre du triptyque de notre devise nationale s'avère toujours plus un idéal et un objectif qu'une réalité et montre en creux notre attachement historique aux privilèges et aux traitements particuliers. Il a donc fallu l'intervention de la loi pour faire une place aux handicapés en 1987, pour faire advenir le principe de non discrimination en 2008 en intégrant quatre directives européennes, pour prendre en compte le traitement des seniors en 2008 et pour faire appliquer le principe d'égalité hommes femmes en 2010.

Il a fallu aussi des hommes d'influence tels Claude Bébéar et Yazid Sabeg pour faire adopter la Charte de la diversité en 2004, laquelle a obtenu l'adhésion de plus de 3500 entreprises.

Même si l'entreprise ne peut s'échapper à ces constantes culturelles, comme l'a montré Philippe d'Iribarne dans *La logique de l'honneur* (Seuil, 1989) ou *Cultures et mondialisation* (Seuil, 1998) et qu'elle reproduit cette tension égalité/privilèges qui nous caractérise, elle essaye de trouver des réponses pragmatiques, à mesure que les problèmes se posent. C'est pour cela que les politiques de la diversité des entreprises françaises s'avèrent aussi diverses elles-mêmes que possible car elles sont la réponse à des difficultés prioritaires pour elles à un moment donné. Ainsi les différences interculturelles étant un enjeu majeur pour des groupes très internationaux comme Lafarge ou GDF Suez, ces entreprises sont en avance sur le terrain de la gestion des différences interculturelles alors que d'autres sont plus concernées actuellement par la question du plafond de verre pour les managers femmes, ou par le fait religieux ou l'orientation sexuelle qui semblent être les thèmes d'actualité, notamment à La Poste.

Toutefois, derrière le dynamisme, le pragmatisme et la diversité des politiques de la diversité, on observe également un fort mouvement de normalisation autour des valeurs et parfois des process pour assimiler ces différences, voire pour les gommer.

Je pense à ces entreprises de consulting qui recrutent abondamment des jeunes issus de l'immigration mais dont les process d'audit et la manière de penser et de fonctionner sont très formatés et font contrepoids à cette diversité des origines. Le cadre normatif fort permet de gommer les différences. Pourtant, le véritable enjeu n'est pas de fondre les différences dans un creuset unique mais de les accepter, de les respecter et de les orienter vers un but d'entreprise commun. Il s'agit aussi de canaliser et contenir la violence sous-jacente que nous avons évoquée précédemment.

### **Le rôle du manager, au carrefour de la violence**

Le rôle du manager est fondamental. Il peut par son action amplifier les violences mimétiques ou les réduire.

Les amplifier, c'est par exemple se mettre en compétition avec ses collaborateurs ; s'il est attaché à la reconnaissance, il aura tendance à prendre à son compte le travail d'un collaborateur plutôt que de valoriser ce dernier. C'est aussi participer au rejet de ce dernier, en arguant d'une divergence, quelle qu'elle soit.

Pour les réduire, il lui faut tout d'abord identifier ses propres besoins primordiaux au travail : pouvoir, reconnaissance, sens, relation, pour les principaux ainsi que leur ordre d'importance et leur impact dans son action quotidienne. Il importe aussi qu'il identifie les besoins de ses collaborateurs par le questionnement. Enfin, qu'il les reconnaisse et les satisfasse autant que faire se peut, à l'intérieur de sa marge de manœuvre.

### **L'apport du consultant, miroir des tensions interpersonnelles**

Par **la formation**, l'accompagnement des équipes, le coaching individuel, le consultant a une fonction tierce qui lui permet de refléter les comportements de rejet de la différence des individus et leurs conséquences.

Dans les formations managériales que j'anime, je vérifie régulièrement, et avec dépit, que seuls de très rares managers questionnent leurs collaborateurs sur leurs besoins fondamentaux au travail. De nombreux outils médiateurs, comme les Styles Sociaux, la Process Com, l'Enéagramme, entre autres, apportent des grilles de lecture utiles aux managers pour identifier besoins fondamentaux et prédispositions des collaborateurs.

La formation permet d'apprendre aux managers à donner du sens aux actions menées, à donner de la reconnaissance verbale, à prendre en compte l'émotionnel et l'affectif et à distribuer le pouvoir par la délégation et la responsabilisation des collaborateurs.

**L'accompagnement des équipes** permet de refléter les aspects systémiques d'une situation où la dynamique de la diversité est à l'oeuvre.

Je pense à cette entreprise dont le directeur commercial, qui chapeautait tout le réseau des directeurs régionaux et directeurs locaux, traumatisait toute la ligne managériale par son niveau d'exigence extrême. Bien que « bourreau » clairement désigné, il permettait aussi à ses N-1 de se solidariser contre lui et de constituer ainsi une équipe solide ; ce directeur devenait le point de fixation et le réceptacle des frustrations des collaborateurs liées aux plans de restructuration répétitifs ainsi que de leurs propres frustrations personnelles. Enfin, son propre supérieur hiérarchique tirait profit de cette situation puisque le rôle de méchant étant pris par ce dernier, il pouvait, lui le narcissique solaire en recherche de reconnaissance permanente, capter toute la lumière. La prise en compte de cette réalité de violence mimétique a été bien sûr déterminante pour accompagner une telle équipe.

Enfin **le coaching** permet de révéler les mécanismes intrapsychiques de la diversité puisque celle-ci œuvre aussi à l'intérieur de nous.

Le coach peut aider le coaché à prendre conscience des sous-personnalités qui s'affrontent pour la prise de pouvoir, les identifier et les nommer. Suivant les théories, elles peuvent s'appeler : l'enfant rebelle, l'enfant soumis, le parent normatif intégré, l'adulte... (Analyse Transactionnelle) mais il peut s'agir d'archétypes jungiens (l'amant, le guerrier, le magicien, le roi, le héros) ou bien mythologiques. Et souvent, ils portent le nom que le coaché sait mieux qui quiconque leur donner.

Le coach pourra refléter la guerre interne, la mise au silence de certaines de ces instances internes par d'autres et aussi les effets induits de cette guerre : inhibitions, peurs, culpabilisation, colère, évasion, auto-apitoiement, notamment.

Il pourra aussi promouvoir un dialogue entre ces différentes instances. Cette clarification des rôles internes, cette promotion des parties de soi inhibées sont de nature à susciter une négociation, une collaboration pacifique fructueuse et arrêter ainsi le cycle mimétisme-violence-sacrifice dont le coaché et chacun de nous est sujet.

La diversité est bien une notion fourre-tout qui appelle donc des solutions diverses et d'ordres différents : juridiques, réglementaires et aussi morales et comportementales, collectives et individuelles. Mais au bout du compte, elle nous renvoie à un travail individuel d'introspection puisque, comme l'écrit Montaigne dans ses *Essais* (Michel Milanges, 1580) : « *il y a autant de différence de nous à nous-même que de nous à autrui* ».

Arnaud Constancias

*Article publié en avril 2013 dans le cadre du Cercle 15-18, cercle de réflexion de coachs confirmés en lien avec les décideurs des grandes organisations françaises.*