



HAL
open science

Ingénierie ou ingenium de la gestion pour la diversité. Le cas d'une organisation bancaire

Nadia Lazzari Dodeler, Asri Yves Ohin, Marie-Noëlle Albert

► **To cite this version:**

Nadia Lazzari Dodeler, Asri Yves Ohin, Marie-Noëlle Albert. Ingénierie ou ingenium de la gestion pour la diversité. Le cas d'une organisation bancaire. Management & sciences sociales, 2020, Les nouveaux défis de la diversité et de l'inclusion au travail, 29 (29), pp.21-37. hal-03086748

HAL Id: hal-03086748

<https://hal.science/hal-03086748>

Submitted on 22 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Ingénierie ou ingenium de la gestion pour la diversité : le cas d'une organisation bancaire

Nadia Lazzari Dodeler

Université du Québec à Rimouski, Département des Sciences de la Gestion
nadia_lazzaridodeler@uqar.ca

Marie-Noëlle Albert

Université du Québec à Rimouski, Département des Sciences de la Gestion
marie-noelle_herve-albert@uqar.ca

Asri Yves Ohin

Université du Québec à Rimouski, Département des Sciences de la Gestion
ohinyves@yahoo.fr

Cet article propose d'une part, de distinguer une gestion de la diversité et une gestion pour la diversité, et d'autre part d'approfondir une ingénierie pour la diversité en ayant une vision de l'ingénierie basée sur l'ingenium et non sur l'engineering. Pour mener à bien notre projet, nous nous appuyons sur l'autopraxéographie qui est une méthodologie utilisant une écriture à la première personne (un témoignage). La finalité n'est pas d'obtenir des représentations fiables de la réalité, mais plutôt de donner des informations pour mieux comprendre les phénomènes et construire des savoirs génériques afin de faire du sens pour les praticiens. Cette ingénierie pour la diversité passe par la mise en œuvre de communautés de personnes, ce qui ne va pas sans difficulté. Comme le souligne notre article, cette mise en place peut permettre d'obtenir des résultats performants, tant quantitatifs que qualitatifs.

Mots clés: Ingénierie, ingenium, gestion pour la diversité, personnes, communautés de personnes

This article proposes, on the one hand, to distinguish management of diversity from management for diversity and, on the other hand, to widen our knowledge of engineering to promote diversity by having a vision of engineering based on ingenium rather than engineering. To carry out our project, we use autopraxeography, which is a methodology that uses the first person (testimony). The purpose is not to obtain reliable representations of reality, but to provide information to better understand phenomena and build generic knowledge that make sense to practitioners. Engineering for diversity involves the implementation of a community of persons, which is not without difficulty. As our article points out, the implementation can make it possible to obtain efficient results, both quantitative and qualitative.

Keywords: Engineering, ingenium, management for diversity, persons, community of persons

Introduction

Nous vivons dans un monde de plus en plus interconnecté où la mondialisation conduit à un fort brassage de populations aux cultures différentes. La gestion de cette diversité devient par conséquent une question centrale pour un nombre croissant de chercheurs et de praticiens (Cho *et al.*, 2017). C'est le cas dans l'entreprise notamment, où la main-d'œuvre du XXI^e siècle se caractérise par une forte diversité (Roberson, 2006). La diversité signifie la composition diverse des groupes ou en l'occurrence de la main-d'œuvre en termes de caractéristiques observables ou non observables (Roberson, 2006). Pour répondre à cette nouvelle situation, la gestion de la diversité utilise des outils, tels que la surveillance, le coaching, les politiques favorables à la famille et/ou aux employés, les modalités de travail alternatives (Sabharwal, 2014 ; Mor Barak *et al.*, 2016 ; Trittin et Schoeneborn, 2017). L'objectif n'est pas la diversité en soi, mais la bonne utilisation d'une main-d'œuvre diversifiée pour atteindre les objectifs organisationnels (Sabharwal, 2014).

Cet article se propose d'approfondir concrètement un « *ingenium* » pour la diversité. Pour ce faire, avec une méthode autopraxéographique, ce papier s'appuie sur l'expérience d'un directeur de succursale bancaire, issu de l'immigration et d'une minorité visible¹, avec une équipe de travail constituée de locaux québécois(es).

Ainsi, à partir de ses témoignages, nous examinons tour à tour, son parcours personnel, son mode de gestion collaborative en direction d'une gestion des personnes, les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre et pour finir l'efficacité de cette gestion.

Ingénierie de la gestion pour la diversité

De la gestion de la diversité à la gestion pour la diversité

La gestion de la diversité (dans la littérature des praticiens) se distingue des arguments antérieurs des droits civils et de la justice sociale, et prend un tournant économique

(Oswick et Noon, 2014 ; Trittin et Schoeneborn, 2017). Cette distinction montre les avantages de la gestion de la diversité pour l'organisation du travail (Cho *et al.*, 2017). Par exemple, elle pourrait aider à diversifier la clientèle, à augmenter la créativité, l'innovation, à mieux résoudre les problèmes, à améliorer l'image de marque, à augmenter la performance de l'entreprise, à réduire les coûts liés au roulement du personnel, à réduire l'absentéisme (Bruna, 2011 ; Oswick et Noon, 2014 ; Mor Barak *et al.*, 2016 ; Armstrong *et al.*, 2010). Cette conceptualisation de la gestion de la diversité est vue comme une perspective instrumentale par Trittin et Schoeneborn (2017).

Pour Chavez et Weisinger (2008), il faudrait cesser de se concentrer sur la « gestion de la diversité » et privilégier une « gestion pour la diversité ». Ce concept fait référence à une atmosphère de travail dans laquelle chaque personne est valorisée pour ses compétences, expériences et points de vue particuliers. Cela peut être défini comme le niveau auquel un employé perçoit qu'il est un membre estimé du groupe de travail qui satisfait à la fois ses besoins d'appartenance et son caractère unique. C'est un « moi » dans un « nous » (Chavez et Weisinger, 2008 ; Nair et Vohra, 2015). D'autres auteurs sont proches de cette conception et utilisent le mot « inclusion ». C'est plus qu'un simple changement sémantique. C'est un véritable renversement de paradigme. Ce paradigme de l'inclusion pré-suppose que toutes les personnes soient considérées comme « normales » en droit, indépendamment de l'écart par rapport à une norme sociale de normalité supposée (Le Capitaine, 2013). Selon Winters (2014 :206), les termes « diversité » et « inclusion » sont distincts, le premier pouvant être défini par la Loi, tandis que le second relève plus d'actions volontaires. De plus, l'inclusion peut faire référence au processus qui intègre les différences de pratiques commerciales et aide à créer de la valeur (Oswick et Noon,

1. Selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi, on entend par minorités visibles « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». Il s'agit principalement des groupes suivants : Sud-Asiatique, Chinois, Noir, Philippin, Latino-Américain, Arabe, Asiatique du Sud-Est, Asiatique occidental, Coréen et Japonais.

2014). L'inclusion présuppose donc l'existence de communautés. Ennuyer (2017) explique que pour qu'une organisation sociale soit inclusive, l'entreprise doit moduler son fonctionnement, devenir plus flexible pour offrir, au sein d'un ensemble commun, un lieu afin que chacun puisse contribuer à la vie sociale, culturelle et communautaire. L'inclusion n'implique donc pas de corriger *a posteriori* les dommages causés par les iniquités, les catégorisations et les ostracismes, mais avant tout de redéfinir et donner un nouveau sens à la vie sociale dans une maison commune (Gardou, 2012). Selon Bruna *et al.* (2017) une organisation inclusive devrait sensibiliser toutes ses parties prenantes à la pratique éthique et à la bienveillance afin que tous les acteurs au travail aient des comportements bienveillants les uns envers les autres.

Shore *et al.* (2011) distinguent quatre notions : exclusion, assimilation, différenciation et inclusion. Ils construisent une matrice avec la valeur de l'unicité et de l'appartenance. L'inclusion est élevée dans ces deux dimensions alors que l'exclusion est au contraire faible. Ce principe d'inclusion représente un « moi » dans un « nous » (Chavez et Weisinger, 2008).

Ingénierie ou ingenium

Le mot « ingénierie » aurait trois origines : le terme français « génie » qui désigne un « ensemble de connaissances et de techniques » (Larousse) aussi bien dans la médecine, la chimie, l'agriculture que l'armée (même si le terme « génie » dans l'armée a au départ la signification précise du service de l'armée de terre dédié à des tâches d'infrastructures et de sécurité, le terme latin « ingenium » alliant et reliant la connaissance, l'action et le contexte, et le terme anglo-saxon « engineering » qui signifie sciences de l'ingénieur (Ardouin, 2013). Selon Couret (1997), l'usage de l'anglicisme « engineering » a modifié le sens du mot « ingénierie » et en a restreint le sens à une conception industrielle. Le Moigne (2002) caractérise l'ingenium par la valeur de l'imagination, la prolifération de l'esprit et la capacité de relier les éléments entre eux. Couret (1997), s'appuyant sur le Littré, définit le mot « s'ingénieur » comme étant « *chercher dans son génie, dans son esprit, quelques moyens*

pour réussir » (p. 1698). Selon Clémentz (2000) l'ingénierie suppose une conduite de projet et signifie analyse, conduite et évaluation de ce projet, quel qu'en soit le domaine. Mais il ne s'agit pas d'appliquer des solutions préexistantes, ni un contrôle ou une prévision à l'ensemble du système (Ardouin, 2013).

Le Moigne (2007) oppose « ingenium » et « analyse ». L'analyse disjoint et dé-contextualise, tandis que l'ingenium conjoint et contextualise intentionnellement. Cet auteur associe ingenium et intelligence pragmatique. La mise en forme de modèles qui contextualisent est une interprétation, une argumentation ou un jugement critique et téléologique, ou une simulation de solutions possibles. Il propose de penser en termes de finalités. Selon Ardouin (2018, p. 48) « le principe de l'ingenium est la capacité de distinguer et de relier les acteurs et les niveaux d'une part et la capacité à inventer d'autre part, prenant en compte le principe de la complexité ». Le Moigne (2002) met en garde contre des méthodes qui nuisent à l'ingéniosité ou à l'ingenium en rappelant que l'ingenium ne correspond pas à des méthodes ou à des recettes que l'on applique. Suite à ces différents points de vue, dans cet article, nous privilégions le terme « ingenium » tel que décrit par Le Moigne (2007).

Gérer pour la diversité n'est pas facile, et il n'y a pas de recette universelle ou sûre pour réussir. Les personnes et les organisations sont complexes et incertaines. Cette gestion pour la diversité est un projet complexe qui peut paraître utopique. C'est pourquoi, cet article se propose d'approfondir concrètement un « ingenium » pour la diversité.

Méthodologie

La méthode utilisée, l'autopraxéographie, est une méthode utilisant une écriture à la première personne, tout comme l'autoethnographie, ou les méthodes autobiographiques (Albert et Michaud, 2016). Alors que les méthodes « traditionnelles » basées sur un positionnement épistémologique post-positiviste, visent à minimiser le vécu des chercheurs, l'autopraxéographie se positionne dans le Paradigme Épistémologique Constructiviste (Avenier et Thomas, 2015). Dans ce para-

digne, on ne peut séparer l'enquêteur et le phénomène étudié. Ainsi, la finalité n'est pas d'obtenir des représentations fiables de la réalité, mais plutôt de donner des informations pour mieux comprendre les phénomènes et construire des savoirs génériques afin de faire du sens pour les praticiens.

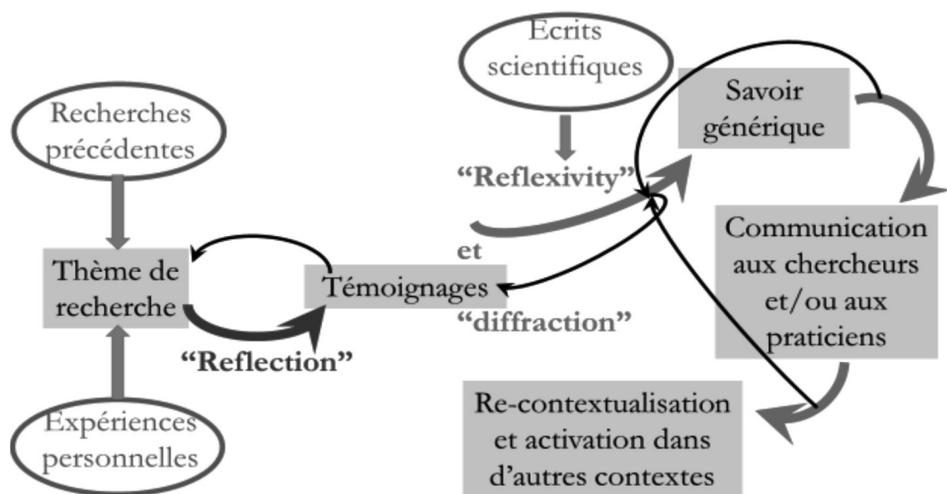
Bien que, tel que le montre la figure 1, le processus de cette méthode ne soit pas linéaire, il suppose de nombreux allers-retours. Il peut être expliqué en trois étapes. Dans un premier temps, il s'agit d'écrire son témoignage à la première personne. Dans notre cas, nous avons utilisé l'expérience de manager d'une agence de service bancaire de l'un des coauteurs (praticien). Il a été un praticien réflexif (« reflection »²) sur sa pratique. Les autres coauteurs l'ont écouté et ont effectué une démarche de « reflection » ensemble. Puis la re-

transcription des propos a permis une phase alliant « reflexivity » (Albert et Michaud, 2016) et diffraction (Rae, 2016). La « reflexivity » peut être comprise comme étant un processus d'enquête sur ses propres actions.

Et la diffraction permet un changement de perspective et de faire émerger des modèles alternatifs. Durant cette phase, les chercheurs utilisent des écrits scientifiques et écrivent à la troisième personne pour favoriser cette prise de recul. Dans un troisième temps, les chercheurs peuvent construire des savoirs génériques qui pour être légitimés devront faire du sens pour d'autres praticiens.

2. Le français ne permet pas la distinction qui peut être effectuée en anglais entre « reflection » et « reflexivity ». C'est pourquoi, nous utilisons ces termes en anglais.

Figure 1
Processus méthodologique



Témoignages et travail épistémique

L'expérience présentée se situe au sein d'une agence bancaire dont le manager a pris la direction, il y a quelques années. Cette agence se situe au sein d'une région québécoise où les immigrants sont peu nombreux et connaissent des difficultés d'accès à l'emploi (Lazzari Dodeler, 2018). Le manager dont il est question ici est issu de l'immigration. Dans ce troisième point, nous présenterons des extraits de témoignage du manager, suivis du travail épistémique en lien. À la suite de l'analyse des témoignages différents thèmes ont émergé : le parcours personnel du manager, son mode de gestion collaborative en direction d'une gestion des personnes, ses difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette gestion et pour finir, l'efficacité de sa pratique.

Une personne avec une histoire, une culture et des facettes multiples

Les lignes qui suivent permettent d'entrer dans le parcours de vie du manager de cette succursale bancaire. Comme l'indiquent les extraits, ci-dessous, le manager témoigne de son histoire, sa culture et son cheminement professionnel.

« Né de deux parents de nationalités différentes, et par conséquent de cultures différentes, j'ai donc grandi dans une cellule familiale où la gestion de la diversité culturelle était une réussite. Mieux, mon père originaire du Togo, immigré en Côte d'Ivoire (pays de ma mère), était déjà un modèle à mes yeux ; d'où mon ambition précoce d'aller aussi vivre et fonder ma famille dans un pays étranger. C'est dans cet état d'esprit que j'arrive dans la ville d'Alpha³ où j'ai eu du mal à trouver mon premier emploi ». Extrait 1.

« Entré à la Banque C, j'ai exercé comme conseiller pendant une année. Quand j'ai pris ma fonction, mon équipe était composée de moi-même et d'une caissière qui n'avait qu'un mois et demi d'expérience. Dans ces conditions, je me suis servi de mes expériences passées à la Banque A et à la Banque B pour compenser les lacunes de mon équipe. Dès lors, j'ai servi des clients à

la caisse, je jouais le rôle de deux conseillers (puisqu'une conseillère était en arrêt de travail et moi-même je venais de libérer mon poste de conseiller pour celui de gestionnaire), le rôle de l'adjoint au gestionnaire (vu que ce poste a été aboli) et de gestionnaire à la fois ». Extrait 2.

« Par ailleurs, Fatou était la première immigrante que j'ai recrutée dans mon équipe de travail. Certes, en tant qu'immigrant, je me posais la question de savoir quel regard porteront mes collaborateurs et les clients de la banque sur cette embauche. Moi, je suis parti du principe que tout le monde (immigrants, québécois et canadiens) mérite ce poste s'il en a le profil, j'ai ouvert le poste à tout le monde. Après l'analyse des candidatures reçues, elle était celle qui présentait le meilleur profil ». Extrait 3

« Je dois ma réussite aux moments difficiles que j'ai vécus à la banque B, car j'assumais quatre portefeuilles à la fois, plus le rôle de directeur quand ce dernier avait quitté. Et quand j'avais postulé sur le poste de directeur, il m'a été refusé sous prétexte que je n'avais pas encore d'expérience en ressources humaines. Néanmoins, j'avais quand même une force (formateur et capable de transférer des connaissances) et je l'avais démontré durant mon parcours à la Banque A ». Extrait 4

Comme le soulignent les extraits 1,2,3,4, l'utilisation du mot « personne » permet de prendre en compte la richesse de sens que ce mot contient (Melé, 2012 ; Albert et Perouma, 2017). Ce mot vient du grec *prosôpon*. Au début, *prosôpon* (Housset, 2007) désignait le visage, puis le sens élargi pour englober le masque porté par un acteur, pour devenir ensuite synonyme de personne sociale. Ainsi, *prosôpon* signifie un visage, une chose, un individu en chair ou un individu concret jouant un rôle (Housset, 2007). C'est ce que les autres voient du moi et de son identité. Le latin a développé l'usage du caractère, qui est passé du masque au personnage et du personnage au porteur d'un mot (Vernant, 1996). Cette individualité concrète - son identité - fait de cette personne un être unique. Ainsi, une personne est à la fois unique et multiforme, différente

3. Dans cet article, pour des raisons de confidentialité, tous les noms (ville, personnes, banques) ont été modifiés.

des autres. Par conséquent, une personne ne peut pas être comprise en observant une seule facette et, bien que tout comprendre puisse sembler difficile, les chercheurs et les spécialistes doivent garder à l'esprit la composition aux multiples facettes d'une personne. Une personne n'est pas un objet que l'on peut diviser et regarder (Mounier, 1946).

Ce manager est une personne immigrante, qui a connu des difficultés pour intégrer le marché du travail local, qui a eu de multiples expériences au sein d'autres banques (extraits 2,3,4). Tous ces éléments et bien d'autres l'ont construit en tant que personne, c'est-à-dire qui il est, et comment les autres le voient. Son « soi » s'est nourri de toutes ses expériences (Mead, 1934).

Quand le gestionnaire recrute une personne, il tente de ne pas mettre l'accent sur une caractéristique, mais sur l'ensemble de la personne et son adéquation avec le poste (extrait 3) et l'équipe. Voir les personnes en tant que personne oblige à ne pas insister sur une facette qui peut être différente des autres. Ainsi, on peut comprendre différemment la diversité. Chacun étant différent des autres et possédant de multiples facettes. Les mille manières de la représenter peuvent nous aider à la comprendre, à l'utiliser, ou à savoir comment nous comporter avec elle, mais elles ne pourront jamais tenir compte de l'entière de sa personne (Mounier, 1946) (extrait 1,2,3,4).

Vers une gestion collaborative

Les paragraphes qui suivent, tirés du témoignage du manager, mettent l'accent sur les valeurs de collaboration mises en œuvre dans cette succursale.

« Je déverrouille toujours la porte [de la succursale] le matin, je veux que les gens entrent comme on entre dans son salon, on est accueilli. Un directeur c'est juste un mot, moi je veux aider les gens, rendre les gens heureux, changer la dynamique négative pour une dynamique positive. L'équipe me disait « on en a vu des directeurs passer et ils se cachaient dans leur bureau, puis toi tu déverrouilles la porte et accueilles les clients

tous les matins ». Je le fais, car c'est la base de mon métier, on s'en fiche du grade de directeur, parfois même j'enlève ma plaque, je passe incognito, je vois ce que vous faites, je connais votre réalité, j'ai fait votre métier. Je veux baigner là-dedans et créer des liens avec les personnes ». Extrait 5.

« Dans ma succursale, mon équipe est formée de personnes qui se tiennent par la main pour avancer ensemble. Je vais vous montrer une photo, comme on dit en gestion « une image vaut mille mots ». En fait, la direction nationale nous demandait de représenter notre équipe sur notre work-place interne et chaque gérant de succursale devait animer sa communauté. J'animais la mienne et j'ai choisi de la représenter par une œuvre d'un artiste dans laquelle plusieurs personnes se tiennent par la main avec un point d'accroche commun ». Extrait 6.

« J'ai enlevé l'accueil, je voulais avoir de la place dans le centre pour aller voir les clients qui sont dans la ligne [la file], jaser [parler] un peu, les aider à faire des transactions pour qu'ils ne soient plus obligés de se déplacer sur l'heure du midi par exemple, ça leur fait sauver du gaz [essence], ça enlève le stress et ça permet de diner [déjeuner] tranquillement ». Extrait 7.

« Le gestionnaire, à l'époque, n'était pas centré sur l'innovation et le changement organisationnel. Il était plutôt le type de gestionnaire avec un style directif et non participatif. Le mode de fonctionnement s'apparentait à une structure verticale alors que moi, j'ai plutôt instauré une structure linéaire où les employés sont capables de s'entraider et d'apporter leurs parts de connaissances. Dans une telle structure, nul n'est détenteur du savoir; bien au contraire chacun des membres de l'équipe à quelque chose à y apporter » Extrait 8.

« La caissière du centre bancaire avait une formation en communication. Ce qui lui donnait une capacité à assimiler et à mettre en pratique les informations que je faisais descendre dans l'organisation. Mieux, elle était capable d'amener tous les autres au même niveau quand ils n'étaient pas en mesure de bien comprendre les informations ». Extrait 9.

Contrairement à son prédécesseur, le manager montre sa volonté d'innover avec un style de gestion participative (extrait 8). Il prend part aux tâches qui ne relèvent pas forcément de sa fonction, il soutient son équipe (extrait 7). En effet, lui-même ouvre les portes de l'agence, tous les matins, en prenant soin de saluer les premiers clients, de les aider pour certaines transactions, au besoin.

L'image qu'il décrit représente sa communauté de personnes interconnectées, c'est-à-dire l'équipe, les clients et lui-même en faisant partie (extrait 5,6,7,8,9). À partir de la théorie des interactions génératives, Ruth et al. (2019) ont montré que pour faciliter l'inclusion, les différents types d'exclusion doivent être surmontés par la mise en œuvre de pratiques d'adaptation : avoir un objectif organisationnel important et commun en faisant fi des statuts des uns et des autres ce qui permettrait de contribuer au succès de l'organisation et d'assurer l'interdépendance collaborative, le confort interpersonnel et l'efficacité personnelle (extrait 5,6,7,8,9). Ainsi, comme le souligne Follet (1925) chaque personne est nécessaire à la richesse de l'organisation. Par son style de management, le manager montre qu'il n'y a pas un supérieur et des subordonnés, mais seulement des personnes qui travaillent ensemble pour un bien commun. C'est ce que Follet (1925) appelle l'intégration, dans laquelle chaque personne va devoir s'adapter au travail des autres personnes de l'équipe en coopérant.

Vers une gestion des personnes

La gestion collaborative présentée au point 3.2 se poursuit vers une gestion des personnes (Melé, 2012).

Dans les extraits qui suivent le manager décrit de quelle manière il gère le recrutement des nouvelles personnes, la prise de décision et comment il s'intéresse à ces propres collaborateurs afin de les aider à s'épanouir dans un domaine.

« Je fais toujours mes entrevues (en ce qui concerne les postes au service client) avec la caissière principale, c'est-à-dire celle qui est à temps plein. Quelques fois, je délègue les questions de l'entrevue à la caissière qui mène une partie de l'entretien avec le ou

les candidats. Ce qui me permet d'observer comment la caissière principale (qui est originaire d'Alpha) peut interagir avec le candidat ou la candidate, puis de voir indirectement l'alchimie qui peut exister entre ces deux personnes, mais entre ces deux et moi-même aussi. Ainsi, dès qu'il rentre, le candidat retenu sait déjà qu'il y a deux personnes qui sont là pour l'aider, l'encadrer, l'appuyer et le protéger au besoin ». Extrait 10.

« Quand je réalise qu'un collaborateur a un style de leader dans un domaine donné, je lui délègue certains travaux, non pas pour l'écraser ou lui nuire, mais pour faire développer en lui ce potentiel. Et les autres employés voient qu'en dehors de sa tâche habituelle, on peut faire aussi d'autres tâches dans le but de s'entraider ». Extrait 11.

« Face aux idées et aux décisions à prendre mon vice-président me disait « tu ouvres trop! », je prendrai la décision finale, mais je suis ouvert à toutes les propositions, je recherche tout le temps un échange, je dis « drive-moi et je vais te driver », car j'apprécie lorsqu'on me challenge, et ceci est valable pour tous les postes. Je veux que toutes les personnes de l'équipe sachent qu'elles vont être heureuses dans la décision prise ». Extrait 12.

« J'ai déjà travaillé avec des clients immigrants en tant que conseiller, mais j'avais le désir de faire briser les barrières en donnant l'occasion aux clients de se faire servir par une immigrante compétente. Avec mon équipe de travail, l'intégration des immigrants est moins difficile parce que j'étais déjà à leurs yeux un modèle. En outre, j'ai sollicité l'intervention d'une association pour accompagner les immigrants⁴ qui entrent dans mon équipe. À tout cela, j'ajoute ma capacité à être en permanence en action, plus proche de mes collaborateurs et des clients en dépit de ma position de gestionnaire ». Extrait 13.

4. Il s'agit de nouveaux arrivants légaux (réfugiés pris en charge par le gouvernement canadien, ou immigrants sous différents statuts légaux). Cependant, malgré les publicités affichées, ces personnes éprouvent des difficultés à obtenir des services bancaires. L'association à laquelle il est fait référence facilite les démarches d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants.

La notion de « personne » (Cf. §3.1.) réfère particulièrement au personnalisme. Malgré cette dernière perspective hétérogène, les personnalistes s'accordent sur le caractère unique et la dignité d'une personne (Melé, 2009a). Plus spécifiquement, le personnalisme diffère grandement de toute autre forme de collectivisme puisque la personne conserve son autonomie et la liberté individuelle dans une communauté. Une personne n'est pas seulement un individu qui peut simplement être considéré comme faisant partie d'une communauté, mais également un être unique qui ne peut pas être remplacé ou considéré comme une abstraction (Melé, 2009a). Une personne diffère également d'un individu, car elle n'est pas perçue comme une personne menant une existence isolée, liée aux autres uniquement par un contrat social. Au contraire, une personne est considérée comme un être social intrinsèquement lié aux autres et menant une existence interdépendante (Melé, 2009a).

Tout comme la littérature le souligne ci-dessus, dans notre cas, les personnes sont membres d'une équipe, de communautés. Les clients, eux aussi sont intégrés dans ces communautés. Ainsi, comme le souligne Sabharwal (2014), nous sommes en présence, dans notre cas, d'un manager qui s'est engagé à mettre en place un climat inclusif, qui se manifeste par ses pratiques et qui en retour se manifeste aussi par celles de ses employés à tous les niveaux et l'on peut aussi ajouter par une certaine reconnaissance de ses clients. Par ailleurs, les propos tenus par le manager sont bien en lien avec le principe de l'ingenium (Ardouin, 2018) c'est-à-dire : tenir compte de la complexité tout en distinguant et reliant les différents acteurs et les niveaux, et être capable d'inventer, de créer.

En outre, selon Melé (2012), une « communauté de personnes » met l'accent tant sur l'individu que sur l'ensemble. Mintzberg (2009) explique que l'individualisme est une belle idée, car il produit des incitations, favorise le leadership et favorise le développement, mais « *il peut aussi, en partie, devenir responsable du syndrome de l'individualité qui balaie le monde et mine les organisations en particulier, et les communautés en général* » (Mintzberg, 2008, p. 16). C'est pourquoi

Mintzberg (2009) rappelle que les personnes sont des animaux sociaux qui ont besoin d'un système social pour fonctionner. Ainsi, Mintzberg (2009, p.141⁵) préfère parler de « communauté » qui donne bien l'image d'une colle sociale qui lie les personnes ensemble pour quelque chose de plus grand encore. La communauté implique de prendre soin de son travail, de ses collègues et de sa place dans le monde.

Mintzberg positionne l'esprit communautaire entre le leadership individualiste, d'une part, et la citoyenneté collective, de l'autre. Cette vue d'une communauté est très semblable à celle décrite par Melé (2009a), dans laquelle les personnes partagent des objectifs et des biens communs appartenant à la communauté, tout en maintenant leur sens de l'individualité. Naughton (2015) explique que les organisations peuvent être considérées comme un continuum entre une association d'individus et une communauté de personnes, même si ces deux notions peuvent être utilisées indifféremment dans le langage de tous les jours. Si nous considérons l'organisation comme une association d'individus, nous la considérons comme un ensemble d'individus principalement motivés par leurs propres objectifs et calculs, et liés par des contrats. Ce point de vue utilise uniquement des conceptions humaines économiques et juridiques.

Avec une communauté de personnes, on passe d'un « moi » à un « nous » (Naughton, 2015), tout comme c'est le cas dans la gestion pour la diversité (Chavez et Weisinger, 2008). Cette communauté est très différente de l'individualisme.

Les organisations en tant que communautés s'efforcent de stimuler le bien de chaque personne qui en est membre (Tablan, 2014). Fournir un environnement de travail sûr, exempt de harcèlement, d'intimidation et de discrimination est nécessaire mais non suffisant pour une véritable communauté. Les travailleurs et les cadres doivent plutôt essayer, dans le cadre de leurs efforts communs, de construire des relations humaines authen-

5. Notre traduction : « *This is what is meant by "community" — the social glue that binds us together the greater good* » Mintzberg (2009, p. 141).

tiques qui transcendent les limites de leur contrat employeur-employé.

Tönnies (2001[1887]) distingue *Gemeinschaft* et *Gesellschaft*. Le premier terme pourrait être traduit par « communauté », et le second par « société ». Tönnies (2001[1887]) oppose sociétés et communautés. Les sociétés ne seraient fondées que sur les intérêts utilitaires des individus et les communautés assument une fonction sociale émotionnelle basée sur le sentiment émotionnel. Ces communautés se caractérisent par une proximité émotionnelle et particulière où les relations humaines seraient plus authentiques. Dans ces communautés, le tout prime sur les individus. Devant l'évolution de la société vers plus d'individualisme et la recherche du profit individuel, Tönnies valorise la communauté. Les sociétés soutiendraient un système mécanique et égoïste qui ne considère pas une personne comme un être humain social qui pourrait être ouvert aux autres.

La conception de la communauté selon Tönnies (2001[1887]) ne nous permet pas de reconnaître l'existence de chaque personne. Adler *et al.* (2008), quant à eux, distinguent trois types de communautés : *Gemeinschaft*, *Gesellschaft* et collaborative. Dans le premier cas, la coordination repose sur les normes traditionnelles. La seconde a un mécanisme de coordination basé sur les prix du marché et une autorité hiérarchique. La troisième, une communauté collaborative, repose sur une conception de soi interdépendante, c'est-à-dire que chaque participant coordonne ses activités par le biais d'un engagement commun envers un ensemble de finalités. Les procédures sont conçues en collaboration et utilisées par des pairs pour veiller mutuellement à leurs respects, et pour travailler ensemble à l'amélioration des performances. La manière de travailler proposée dans ce cas vise la co-création et la collaboration. Chacun peut aider l'autre, quel que soit son poste.

Selon Melé et González Canton (2014), les entreprises en tant que communautés de personnes sont une vision de l'organisation en tant qu'entité réelle constituée de personnes libres et autonomes. Cette dernière forme un tout fondé sur des objectifs communs, l'interdépendance, les loyautés et même les enga-

gements moraux. Bien entendu, ces communautés ne sont pas uniquement composées de personnes travaillant dans la même organisation, comme le souligne le manager dans l'extrait 5. Ce type d'entreprise devrait avoir un impact positif sur les personnes et l'organisation.

Une communauté de personnes est très différente du communautarisme. Le communautarisme rejette les étrangers de la communauté. Dans ce cas, la communauté est un retrait (Bauman, 1993). La communauté de personnes n'est pas une boîte étanche séparée de l'extérieur. Les limites ne sont pas fixes. C'est pourquoi, dans l'agence bancaire, les clients (qui sont aussi des personnes) font partie de cette communauté, ils se sentent faire partie de cette famille.

Cependant, ce type de gestion, basé sur la mise en place de communautés de personnes n'est pas sans poser de problèmes.

Des difficultés dans la mise en œuvre

Les différentes citations, ci-dessous, tirées du récit du manager, pointent les difficultés dans la mise en œuvre de communautés de personnes. Par exemple, il a dû faire face à l'individualisme d'une personne de son équipe. En effet, adepte du style de gestion participatif, il a dû expliquer, longuement, le fonctionnement de communautés de personnes à un membre de son équipe afin qu'elle comprenne les enjeux et puisse se défaire de sa manière individualiste de travailler. Au niveau de son équipe de travail, la transparence par rapport à son parcours professionnel et le fait qu'il ait étudié à Alpha et qu'il y vit, lui donne une sorte de légitimité dans l'obtention de son poste autant du côté de cette employée, que des clients.

« Les membres [de l'équipe] font émerger des idées même s'il arrive parfois que je sois fermé à certaines idées (idées qui, au bout du compte, reviennent à l'individualisme et donc nuisent au travail d'équipe, à la participation de tous). Idées qui en cours de route peuvent freiner le développement professionnel ou le résultat des activités et apprentissages des autres membres de l'équipe.

Cela demande beaucoup de vigilance pour éviter de retourner à l'individualisme), et rester ouverts aux autres. [...] C'est alors que j'ai demandé à la conseillère de bien vouloir faire reconnaître sur chaque activité qu'elle mène l'une des caissières, étant donné que cette dernière est aussi évaluée chaque semaine sur des activités de cette nature (à savoir, convaincre le client d'ouvrir un compte épargne après avoir ouvert un compte chèques). Seulement, la conseillère ne voulait pas associer la caissière dans son activité à elle. Mais, j'ai rejeté son idée de ne pas associer les autres à son travail en prenant le temps de lui faire faire comprendre qu'on travaillait en équipe et qu'il fallait se défaire de l'ancienne méthode de travail. En fait, en tant que gestionnaire, j'ai initié le développement [d'affaires]. Ce qui fait qu'on nous envoie des clients (une quarantaine de réfugiés par mois par exemple) et la conseillère en bénéficie pour son travail et son évaluation. À partir de cet instant, je trouve que les autres aussi doivent en bénéficier (au comptoir, en l'occurrence) vu que c'est un travail d'équipe. Cela m'a pris plusieurs mois pour réussir à lui faire comprendre que sa façon de vouloir travailler ne pouvait pas participer au bien-être de l'équipe ». Extrait 14.

« Dans le but de garder le climat de travail sain, j'ai décidé de faire tomber les tabous et d'expliquer à cette employée que mon parcours (notamment, les prix de meilleur conseiller et mon poste de gestionnaire) est le fruit de mes efforts ; j'ai travaillé comme tout le monde, je suis passé par les mêmes procédures que tous les autres candidats. Je n'ai donc pas triché et je n'ai pas été favorisé non plus pour en arriver là. Je n'ai jamais eu un parent dans le domaine des finances. Je suis juste parti de mes propres expériences et du travail acharné pour en arriver là ». Extrait 15.

« Lorsque j'ai été nommé gestionnaire du centre bancaire, beaucoup de clients ont pensé que je venais de la grande ville, que j'ai été formé là-bas pour être envoyé à Alpha. Mais lorsque, j'ai tout mis en œuvre dans ma communication pour faire savoir aux clients que j'ai fait mes études à Alpha et que j'y résidais depuis plusieurs années,

alors, ils étaient bien contents de savoir que je suis d'ici et ces derniers n'hésitaient pas à me féliciter pour avoir eu le courage d'embaucher une immigrante ». Extrait 16.

Comme le souligne Morin (2001), une personne est un être complexe qui interagit avec d'autres êtres complexes dans un environnement complexe. En conséquence, il peut être utile d'utiliser une pensée complexe (Morin, 2001) pour comprendre les communautés de personnes. Morin (2001) démontre qu'une personne peut être altruiste et égoïste, ainsi que gentille et cruelle envers les autres (extrait 14). Il est donc possible que l'égoïsme habite une personne qui s'ouvre néanmoins aux autres. Au lieu de nier ce phénomène, il serait préférable de le prendre en considération. Même si l'on souhaite mettre en place des communautés de personnes, cela ne signifie pas que l'on soit capable d'annuler tout égoïsme. La conseillère avait travaillé durant des années dans une culture favorisant l'individualisme (Cf. § 3.2). Cette personne a sans doute également peur de l'inconnu et de la différence (Bauman, 1993).

En outre, le manager en maintenant son point de vue (extrait 14, 16) fait preuve de courage (Harbour et Kisfalvi, 2008). Le mot « courage » est un dérivé du mot « cœur ». Le courage managérial est défini comme étant la volonté de faire ce qui est plus adéquat, quel que soit le risque (Van Eynde, 1998). Le courage des managers est positivement relié à la performance au travail (Tkachenko et al., 2018). Ainsi, cela peut être un élément permettant de faciliter une gestion efficace.

Suchman (1995) définit la légitimation comme une perception généralisée d'un phénomène social au sein d'un système construit socialement. Tout comme le soulignent Ford et Johnson (1998), en devant expliquer sa légitimité au poste occupé (extraits 14, 15 et 16), le manager met en relief le fait qu'il ne reçoit pas nécessairement le même soutien au niveau collectif et n'a pas le même degré de contrôle sur la subordination, ici c'est sa légitimité en tant que manager immigrant qui est mise en doute. De plus, le processus dialogique qu'il entretient avec son employé et l'équipe concerne le partage des biens com-

muns (clients) et la participation collective (équipe) (Helin et Avenier, 2016). Ce dialogue peut mener à l'inclusion (Haas et Shimada, 2014).

Les citations, ci-dessous, mettent en lumière les difficultés, mais aussi les pressions liées à l'origine du manager (issu d'une minorité visible) suite à son recrutement, ainsi que des propos discriminatoires lors de son entrevue d'évaluation pour un poste supérieur et pour la nouvelle clientèle d'immigrants et de réfugiés.

« *Mon supérieur m'a dit qu'il s'est fait dire « eh, tu as embauché un noir comme directeur à Alpha soit la banque C, et la pression sur moi était encore plus forte ».* Extrait 17.

« *À la banque A lors de mon départ vu que avec la position du syndicat je ne pouvais pas obtenir à court terme un poste de conseiller même si j'avais les aptitudes, on m'a mentionné ceci : « en si peu de temps ce que tu as réalisé je n'ai jamais vu cela de toute ma carrière et je ne pense pas pouvoir revoir cela, on te laisse quitter pour la Banque B, arrivé là je te donne 2 ans si tu ne deviens pas Directeur de succursale à la banque B ou alors tu deviendras travailleur autonome dans les services financiers ».* À la banque B, j'ai demandé un transfert dans une succursale d'une autre ville, pour occuper le poste de conseiller en finances personnelles que j'occupais déjà depuis 4 ans. Je me suis fait dire que je n'étais pas prêt pour cette ville (marché) pour occuper ce même poste. J'ai quitté la banque B, ma candidature au poste de gestionnaire avait été rejetée. On m'avait même demandé, à la fin de l'entrevue, pourquoi je n'étais pas resté en Afrique. Puis, j'ai été employé 1 an et 4 mois comme conseiller à la Banque C et j'ai pu obtenir le poste de gestionnaire [manager] que je convoitais dans cette Banque et, de surcroît, dans la ville où j'avais demandé un transfert lorsque j'étais à la banque B. C'est cette accumulation de frustration qui m'a fait quitter la banque B pour la banque C ». Extrait 18.

« *Ça va mieux à la Banque C, mais j'ai dû déposer une plainte aux RH contre cette personne, car elle m'a dit plusieurs propos racistes. Elle n'a jamais pris le temps de me connaître comme personne, mais là, elle travaille là-dessus. Au début quand elle voyait*

les réfugiés elle disait « voyez-vous le type de clientèle qu'on a ! ». Mais aujourd'hui elle est capable de raconter une belle histoire sur un immigrant, un réfugié qui est venu ouvrir un compte. Elle a compris qu'elle participe à la vie de cette personne, à l'intégration de cette personne et aujourd'hui elle est fière de dire à ses clients, on est au 7^{ème} rang au Canada en tant que centre bancaire sur 1007 centres bancaires ». Extrait 19.

Au Québec, les minorités visibles⁶ connaissent des difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi significativement plus importantes que les personnes n'appartenant pas à une minorité visible (Eid, 2012). Ce qui a été également le cas du manager. Tout comme l'a vécu le manager à la banque B, les minorités visibles connaissent des difficultés à accéder aux postes de direction. C'est pourquoi les organisations doivent en faciliter l'accès afin de briser le plafond de verre (extrait 18) (Frimousse et Peretti, 2007).

Au Québec, la Charte des Droits et Liberté de la personne (2016, p. 12-13) souligne l'interdiction de discriminer en emploi, mais émet aussi le Droit à la sauvegarde de la dignité, de l'honneur et de la réputation (art. 4). Dans ce cadre législatif, les motifs de discrimination interdits sont la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge (sauf dans la mesure prévue par la loi), la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap (article 10 de la Charte des Droits et Libertés de la personne). Par ailleurs, l'article 4 indique :

« Le droit du candidat à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation interdit à l'employeur d'adopter une conduite vexatoire, insultante et diffamatoire à l'encontre d'un candidat ou encore de le soumettre à des situations humiliantes et dégradantes » (Charte des Droits et Libertés de la personne et des droits de la jeunesse (2016, p. 7). Ainsi pour éviter de faire des erreurs, il est conseillé

6. Selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.C. 1995, ch. 44), il s'agit de personnes (autres que les autochtones) qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

d'établir un lien clair entre les questions posées et le poste à pourvoir à toutes les étapes de la sélection du personnel afin d'éviter tout dérapage (Denis *et al.*, 2011). Il en est de même, bien sûr pour les évaluations durant le déroulement de la carrière.

Concernant l'extrait 19, il s'agit de la même employée qui a eu besoin que le manager lui explique son parcours de vie, qui a eu du mal à comprendre la notion de partage puisqu'elle avait travaillé de longues années avec des supérieurs plutôt individualistes et d'origine québécoise et qui n'avait jamais ou peu travaillé avec des immigrants et encore moins avec un manager issu de l'immigration.

Les perceptions du manager (extrait 19) soulignent le rejet de l'autre, de l'étranger, de la différence, la singularité n'est pas reconnue. Puis, grâce au dialogue soutenu du manager avec son employé, le processus d'ouverture à l'autre se fait petit à petit (Steinbach, 2015). L'ouverture à l'autre permet de mieux le connaître et ainsi, l'inconnu devient connu et cela peut amoindrir les peurs (Bauman, 2013) et favoriser l'inclusion.

Une gestion efficace

À présent, voyons quelques extraits de résultats sur le plan financier et humain liés à la gestion de communautés de personnes.

« Pour ma première année en tant que gestionnaire [manager] le centre bancaire a fini « quatrième quartile » ; donc, dans une mauvaise position. Ce qui était logique au regard de toutes les difficultés dont mon équipe et moi avions hérité. Le centre n'avait connu qu'un mois de gestion sous ma direction avant le bilan de fin d'année. Pour ma deuxième année comme gestionnaire, j'ai fini au « troisième quartile », et à ma troisième année comme gestionnaire, j'ai fini au « deuxième quartile ». » Extrait 20.

« Cette année représente ma quatrième année en tant que gestionnaire et le centre bancaire Alpha est [...] le septième centre bancaire le plus performant au Canada sur 1007. Durant [...] 8 semaines, mon équipe de six personnes (moi, y compris) avons occupé

la première place de manière permanente, et cela, pour la première fois depuis 50 années d'existence du centre » Extrait 21.

« Je donne à mes employés comme cadeau de Noël, en dehors du souper, [...] une journée off dans l'année rémunérée. Cette méthode que j'ai mise en place depuis quatre ans à Alpha est en voie d'être adoptée par la Banque à l'échelle nationale » Extrait 22.

« J'avais prédit qu'on aurait des résultats mais les membres de l'équipe n'y croyaient pas. Lorsque nous étions arrivés deuxième, ils y ont cru et nous sommes allés plus loin pour obtenir la première place dans les semaines qui ont suivi » Extrait 23.

« Le temps que j'utilise pour ouvrir la boutique, pour aller dire bonjour ou aller monter faire une carte bancaire à une personne n'est pas préjudiciable sur ma tâche. Je ne le vois pas de même, je regarde l'efficacité et mon temps de directeur c'est trop, pour moi travailler c'est comme aller sur un terrain de jeu » Extrait 24

« C'est avec cet état d'esprit que nous avons réussi à rester dans le top groupe des meilleurs centres bancaires, Alpha est apparue 40 fois sur les 46 semaines de notre année financière, soit la meilleure contribution de l'année financière » Extrait 25.

La référence à la notion de personne ne conduit pas à nier la valeur de la rationalité économique ; c'est davantage pour intégrer plusieurs rationalités (Danese et Di Nicola, 1989). Selon Pirson et Lawrence (2010), les modèles de valeurs combinées montrent comment le système économique peut être reconnecté à sa racine humaniste. Mounier (1946) explique que la suppression de ce qui est humain dans le travail peut amener les personnes à se rebeller (par exemple, lorsque les travailleurs sont confinés dans leur spécialité par une division du travail non accompagnée d'une participation compensatoire à l'administration du tout). Lorsque des personnes sont prises en charge sans bienveillance, certains coûts peuvent augmenter, par exemple, le coût de l'épuisement professionnel des employés. Hassard *et al.* (2018) examinent le coût du stress lié au travail. Ils

estiment que cela représente 187 milliards de dollars. Entre 70 et 90 % de ce coût est expliqué par une perte de productivité. Le coût du stress lié au travail pour une entreprise américaine a été estimé à plus de 300 milliards de dollars par an. En fait, le stress peut conduire à l'absentéisme, au roulement du personnel, à des erreurs, à une baisse de la productivité, à l'épuisement professionnel, à une baisse du moral, à une consommation accrue de drogue et d'alcool et à la violence au travail et harcèlement.

Plinio (2009) définit la performance durable des organisations comme une performance qui permet d'atteindre des objectifs à court terme tout en restant centrée sur des objectifs à long terme. Par conséquent, tous les résultats, à court et à long terme, augmentent les avantages pour l'organisation, les parties concernées et notre société civile. Ce développement durable des personnes peut également aider à réduire les coûts (souvent cachés) associés au roulement du personnel, à l'absentéisme, etc.

Brunner *et al.* (2019) suggèrent que l'amélioration des conditions de travail pourrait aider les organisations à réduire les pertes de productivité jusque-là non détectées en mettant en œuvre des programmes visant à améliorer l'équilibre entre les facteurs de stress au travail. Ces auteurs montrent également que l'augmentation des demandes d'emploi affecte les employés à différents degrés en fonction de leur niveau d'emploi et de leurs ressources personnelles et que tout le monde ne bénéficie pas de ressources supplémentaires. Ils soulignent la nécessité pour les organisations d'adopter une approche personnalisée en accordant une attention supplémentaire aux plus vulnérables des employés. Jauhari et Singh (2013) montrent que le soutien organisationnel perçu favorise la relation positive entre le climat de diversité perçue et la fidélité organisationnelle des employés, fait très important en contexte de pénurie de main d'œuvre comme c'est le cas dans cette recherche.

Ainsi, même si le manager du centre bancaire propose des avantages aux employés de cette succursale, cela coûte moins cher que cela ne rapporte. Même si la mise en place

de communautés de personnes peut paraître coûter cher, notamment en matière de perte de temps, et paraître une conception naïve de management, elle permet d'accroître son efficacité. Si chacun se sent bien au travail, les coûts cachés (Savall et Zardet, 2015) liés au stress au travail seront minimisés. Chaque membre de l'agence bancaire (y compris le manager) aidant les autres, permet à tous de gagner du temps. En effet, la gestion pour la diversité peut être à la fois morale et rentable (Köllen, 2019).

Discussion

Les témoignages et travaux épistémiques précédents ont montré un changement de paradigme où l'on passe d'une gestion de la diversité à une gestion pour la diversité (Chavez et Weisinger, 2008). Selon Trittling et Schoeneborn (2017) la conceptualisation de la gestion de la diversité est vue sous un angle instrumental. Dans l'expérience vécue, la finalité ne résidait pas dans la productivité, la performance, etc., mais dans la collaboration, la bienveillance, le respect et le souci de l'autre (Bruna *et al.*, 2017). Néanmoins, malgré le temps investi auprès des personnes parties-prenantes (Bruna *et al.*, 2017) de la succursale, la performance était au rendez-vous (Köllen, 2019).

Ce changement de paradigme est passé par une inclusion des personnes dans l'organisation (Ennuyer, 2007). Il s'est agi de mettre en place une maison commune (Gardou, 2012). Ainsi, le manager a permis la construction de véritables communautés de personnes (Melé, 2012).

Ce passage ne s'est pas fait sans obstacle. En effet, du fait de son appartenance à une minorité visible (Eid, 2012), il a été confronté à des propos et des actions racistes envers lui-même, et la clientèle immigrante de l'agence. Par ailleurs, dans l'expérience étudiée, le manager a tenu compte du contexte dans lequel était ancré la situation (culturelle, géographique, historique...) des personnes (clients, employés). Il n'a pas tenté d'appliquer une recette, mais bien de tenir compte de la complexité à laquelle il était confronté (Le Moigne, 2007). Ainsi, les actions du manager

montrent un *ingenium* pour la diversité et non une ingénierie.

Conclusion

Cet article se propose d'approfondir concrètement un *ingenium* pour la diversité plutôt qu'une ingénierie de la diversité. En effet, au fil du témoignage, le manager fait état de plusieurs finalités : l'efficience, l'efficacité, l'humain, la personne, le tout avançant en même temps.

De plus, le manager a contextualisé ses actions, ce qui a engendré des communautés de personnes. Par essence, ces communautés conjointent plutôt que disjointent (Ardoin, 2018). Elles repoussent ainsi ce qui serait un holisme vague, et cherchent à dépasser la disjonction tout en maintenant la distinction (Morin, 2001). Ce qui positionne le manager étudié dans l'*ingenium* de la gestion pour la diversité, plutôt que dans l'ingénierie de la gestion de la diversité. Pour mener à bien notre projet, nous nous appuyons sur un matériel empirique qui ne comporte qu'une seule source et utilise le point de vue du présent sur le passé. Ainsi, le témoignage du manager souligne les défis liés à la remise en question de sa légitimité en tant que manager récemment en poste, qui plus est, issu des minorités visibles.

C'est en instaurant un climat organisationnel sain (bienveillance) où les personnes collaborent à un bien commun (Lazzari Dodeler et Albert, 2017), qu'il a pu surmonter ces défis. Plus précisément, l'organisation vue comme des communautés de personnes (écoute, dialogue, partage, ouverture à l'autre) a permis aux employés d'abandonner leurs pratiques individualistes et de s'ouvrir les uns aux autres, quelle que soit leur origine.

Ainsi, outre l'atteinte de la légitimité dans son poste de manager, le manager a su légitimer la pratique de gestion pour la diversité en tant que bienveillance par toutes les parties-prenantes ce qui a fait en sorte d'entraîner la légitimation de l'approche « économique » de la gestion de la diversité. Comme le souligne Köllen (2019) la gestion de la diversité peut être morale et rentable. En effet, cet état d'esprit a conduit à une performance

organisationnelle remarquable et remarquée (niveau national), tant au niveau quantitatif que qualitatif. Finalement, ce cas a montré que la mise en œuvre de communautés de personnes permet d'obtenir un environnement de travail inclusif. De plus, ce lieu de partage permet non seulement l'ouverture à l'autre, mais aussi de ne pas tomber dans le communautarisme (Jullien, 2008). Néanmoins, bien que le savoir générique construit ait utilisé une variété d'écrits scientifiques, il faudrait confronter ce savoir dans d'autres environnements et le re-contextualiser.

Références bibliographiques

Adler, P.S., Kwon, S.W., Heckscher, C. (2008). Perspective-professional work: The emergence of collaborative community, *Organization Science*, 19(2), 359-376.

Albert, M.N. & Perouma, J.P. (2017). The dialogue: an essential component to consider organization as a community of persons, *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55.

Albert, M.N. & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course, *SAGE Open*, 6(4), 1-13.

Ardoin, T. (2018). Science et design au prisme de l'*ingenium* : distinguer pour relier, De Boeck Supérieur, *Projectics/Proyética/Projectique*, 20(2), 41-61.

Ardoin, T. (2013). Ingénierie de formation, in Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, p. 165-168.

Armstrong, C., Flood, P.C., Guthrie, J.P., Liu, W., MacCurtain, S., Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems, *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.

Avenier M.J. & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks, *Systèmes d'information management*, 20(1), 61-98.

Bauman, Z. (2013). *Liquid times: Living in an age of uncertainty*, New Jersey: John Wiley & Sons.

Bauman, Z. (1993). *Postmodern ethics*, Blackwell Publishing Limited.

Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité, *Management & Avenir*, 43(3), 203-203. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0203>

- Bruna, M. G., Montargot, N., Peretti, J.-M. (2017). Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité : quelques pistes de réflexion et de recherche, *Gestion* 2000, 34(5), 433-433. <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0433>
- Brunner, B., Igic, I., Keller, A.C., Wieser, S. (2019). Who gains the most from improving working conditions? Health-related absenteeism and presenteeism due to stress at work, *The European Journal of Health Economics*, 1165-1180.
- Chavez, C.I. & Weisinger, J.Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion, *Human Resource Management*, Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47(2), 331-350.
- Cho, S., Kim, A., Mor Barak, M.E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises, *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), 193-204.
- Clementz, C. (2000). Modélisation des systèmes de production de compétences : apports à l'ingénierie pédagogique (Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine-Metz).
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2016). *Charte des droits et des libertés de la personne simplifiée*, repéré à http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/Charte_simplifiee.pdf, consulté le 20 octobre 2019.
- Couret, A. (1997). Ingénierie financière, in Simon, Y., Joffre, P. (Dir.), *Encyclopédie de gestion* (2^e éd.), Paris : Economica, p. 1697-1709.
- Danese, A. & Di Nicola, G.P. (1989). *Éthique et personnalisme*, Louvain-la-Neuve : Ciaco.
- Denis, P., Paré, F., Asselin, S. (2011). Sélectionner des candidats en toute légalité, *Gestion*, 36(3), 50-60.
- Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination, *Recherches sociographiques*, 53(2), 415-450.
- Ennuyer, B. (2017). La vulnérabilité en question ? *Ethics, Medicine and Public Health*, 3(3), 365-373.
- Follet, M.P. (2013). Business as an integrative unity, in Metcalf H.C., Urwick L. (eds), *Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follet (1925-1971)*, New York: Harper & Row publishing, 71-93.
- Ford, R. & Johnson, C. (1998). The perception of power: Dependence and legitimacy in conflict, *Social Psychology Quarterly*, 61(1), 16-32.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent, *Management & Avenir*, 14(4), 105-118.
- Gardou, C. (2012). *La société inclusive, parlons-en!* Toulouse : Érès.
- Harbour, M. & Kisfalvi, V. (2008). Le courage des leaders, *Gestion*, 33(3), 74-82.
- Haas, A. & Shimada, A. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : proposition de typologies à l'égard des chercheurs et des entreprises, *Management international*, 18(2), 14-21.
- Hassard, J., Teoh, K.R., Visockaite, G., Dewe, P., Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review, *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 1-17.
- Housset, E. (2007). *La vocation de la personne : l'histoire du concept de personne de sa naissance augustiniennne à sa redécouverte phénoménologique*, Paris : Presses universitaires de France.
- Helin, J. & Avenier, M.J. (2016). Inquiring into arresting moments over time: Towards an understanding of stability within change, *Scandinavian Journal of Management*, 32(3), 142-149.
- Jauhari, H. & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262-276. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2012-0119>
- Jullien, F. (2008). *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Paris : Fayard.
- Köllen, Thomas. (2019). Diversity management: a critical review and agenda for the future, *Journal of Management Inquiry*, (201908). <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Lazzari Dodeler, N. (2018). Les ancrs de carrière des immigrants du Bas-St-Laurent : émergence d'une nouvelle ancre de carrière, in *Migration et résilience*, Québec, CRIRES LAVAL, p. 199-207.
- Lazzari Dodeler, N. & Albert, M.N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise, *Management et Sciences Sociales*, 22, 66-72.
- Le Capitaine, J.V. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds, *Empan*, 89(1), 125-131.
- Le Moigne, J.L. (2002). L'ingénium, cette étrange faculté de l'esprit humain de relier. Sur l'épistémologie des sciences d'ingénierie, in Guillaumin C. (Dir.), *Se former à l'ingénierie de formation*, Paris : L'Harmattan.

- Le Moigne, J.L. (2007). Intelligence de la complexité : Les enjeux éthiques de la recherche et de l'intervention en éducation et formation n'appellent-ils pas un 'Nouveau discours de la méthode des études de notre temps ? Conférence au XV^e colloque de l'ARFISE, Portugal, février, en hommage au Professeur Maria Teresa Ambrosio.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self and Society - From a Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago: The Chicago University Press.
- Melé, D. (2009a). Editorial Introduction: Toward a More Humanistic Management, *Journal of Business Ethics*, 88(3), 413-416.
- Melé, D. (2009b). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles, *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.
- Melé, D. (2012). The firm as a community of persons: A pillar of humanistic business ethos, *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- Melé, D. & González-Cantón, C. (2014). *Human foundations of management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship, *Gestion*, 33(3), 16-17. <https://doi.org/10.3917/rires.333.0016>
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities, *Harvard Business Review*, 87(7-8), 140-143.
- Mor Barak, M.E., Lizano, E.L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.K., Hsiao, H.Y., Brimhall, K.C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis, *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 40(4), 305-333.
- Morin, E. (2001), *La méthode. Tome 5: l'humanité de l'humanité*, Paris : Éditions du Seuil.
- Mounier, E. (1946). *Qu'est-ce que le personnalisme ?* Paris: Éditions du Seuil.
- Nair, N. & Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives, *Indian Institute of Management*, 2-26.
- Naughton, M. (2015). Thinking institutionally about business: Seeing its nature as a community of persons and its purpose as the common good, in D. Melé et M. Schlag (dir.). *Humanism in Economics and Business*, Springer, Netherlands, 179-199.
- Oswick, C. & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Plinio, A. J. (2009). Ethics and leadership, *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(4), 277-283.
- Pirson, M.A. & Lawrence, P.R. (2010). Humanism in business - towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565.
- Rae, J. (2016). A Giacometti portrait, postmodern emergence, and creativity, *Methodological Innovations*, 9, 1-9.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations, *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Ruth, S.B., Bulger, M., Salipante, P., Weisinger, J.Y. (2019). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions, *Journal of Business Ethics*, p. 1-16.
- Savall, H. & Zardet, V. (2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance, *Public personnel management*, 43(2), 197-217.
- Shore, L. M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., Singh G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Steinbach, M. (2015). Les défis de l'intégration sociale des jeunes immigrants à l'extérieur de la métropole québécoise, *Diversité urbaine*, 15(1), 69-85.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tablan, F. (2014). Ethical implications of Catholic social teachings on human work for the service industry, *Journal of Religion and Business Ethics*, 3(1), 11.
- Tkachenko, O., Quast, L.N., Song, W., Jang, S. (2018). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance, *Journal of Management & Organization*, p. 1-17.
- Tönnies, F. (2001[1887]). *Community and Civil Society*, edited by Jose Harris, Cambridge Texts in the History of Political Thoughts, Cambridge University Press
- Trittin, H. & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as polyphony: Reconceptualizing diversity management from a communication-centered perspective, *Journal of Business Ethics*, 144(2), 305-322.
- Van Eynde, D.F. (1998). A case for courage in organizations, *Management Review*, 87(2), 62-63.

Vernant, J.-P. (1996). *Mythe et pensée chez les Grecs*, Paris : La Découverte.

Winters, M.F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation, in Ferdman B.M., Deane B.R. (Eds), *Diversity at work, the practice of inclusion*, San Francisco: Jossey Bass, 205-228.

Nadia LAZZARI DODELER

Docteure en administration (PhD), spécialité management, professeure au Département des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et membre associée de l'axe Travail et Emploi du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES). Auparavant, en France, elle a travaillé au Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations, puis pour l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances. Ses travaux de recherche et ses publications portent sur la gestion des diversités (âges, genre et origine) en emploi, ainsi que sur différentes formes de conciliation : travail-famille, études-travail-vie personnelle, travail-retraite, particulièrement dans le secteur de la santé. Elle porte un intérêt particulier au concept de pensée complexe, de vulnérabilité et à celui de résilience.

Marie-Noëlle ALBERT

Professeure au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Docteur en sciences de gestion, elle a été 10 ans manager au sein d'un grand groupe puis entrepreneure. Ses travaux portent principalement sur les notions de personne en tant qu'employé, cadre ou entrepreneur, de leurs diversités et de la complexité liée à leur gestion. D'un point de vue méthodologique, elle a écrit de nombreux articles concernant l'autopraxéographie et le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Ainsi, elle est sensible aux notions de respect, de reconnaissance et de vulnérabilité des personnes, tout comme aux dialogiques, ambivalences et paradoxes. Elle publie également sur la méthode d'autopraxéographie ainsi que sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

Asri Yves OHIN

Il possède un Baccalauréat en administration des affaires (licence en France), spécialité entrepreneurship, et une maîtrise en gestion de projet (UQAR). Il a un intérêt marqué pour la recherche en gestion des personnes en milieu de travail. Directeur d'une succursale bancaire, il a su mettre en œuvre ses compétences et connaissances au profit de ses collaborateurs et de son organisation.