TRAITER LA DIFFÉRENCE CULTURELLE

Performant, donc fragile

Ce que le vivant apprend au management de la différence et pourquoi une organisation trop bien rangée est une organisation en danger.



uniformiser → cultiver



Philippe Pierre

Sociologue · Repenser l'interculturel

Je ne suis pas homogène. Vous non plus.

Fichier retrouvé dans mes archives, sans explication : « Portraits de Philippe Pierre ». Dix-huit vignettes.



Je ne sais plus qui a fabriqué ce montage.
J'ai peur que ce soit moi. Treize photos du même homme, prises sur vingt ans : le noir et blanc austère, le dessin animé souriant, l'orateur au micro, le type qui ne sait pas quoi faire de ses mains.

Et les cinq dernières ne sont pas moi : **le Soleil, la Lune, une comète, et la fusée de Méliès plantée dans l'œil de la Lune.**
Personne n'est un bloc. Chacun est déjà un petit système solaire mal rangé. Un archipel ?
Alors pourquoi exiger d'une organisation qu'elle soit d'une seule pièce ?

La perfection a un nom : Cavendish

Un détour par le fruit le plus optimisé de la planète.

1

seule variété

pour l'essentiel des bananes exportées dans le monde — toutes clones les unes des autres.

Sélectionnée pour son rendement, son calibre, sa résistance au transport. Un triomphe de gestion : le même produit, partout, toute l'année.

Un seul champignon suffit à la menacer. La monoculture n'a pas de plan B : elle n'a aucune variante à mobiliser le jour où le monde change d'avis.

La performance parfaite ne se défend pas. Elle s'effondre.

« Plus un système homogénéise, plus il est fragile ; plus il héberge la différence, plus il est robuste. »

— d'après Olivier Hamant, biologiste (INRAE), Antidote au culte de la performance, Gallimard, 2023

Cinq façons de traiter la différence

La même échelle vaut pour un écosystème et pour une équipe de direction.

Performance · fragile — *robustesse · vivante*

1 · UNIFORMISER

On efface

Un seul modèle optimal, partout.

→ Monoculture : un pathogène, et tout s'effondre.

2 · SÉLECTIONNER

On trie

On garde le meilleur, on élague le reste.

→ L'optimum d'aujourd'hui est l'impasse de demain.

3 · TOLÉRER

On supporte

La variété permise, mais subie comme un coût.

→ Un fardeau qu'on porte, pas une ressource.

4 · DISTRIBUER

On répartit

Plusieurs voies pour une même fonction.

→ Redondance : du jeu dans les rouages.

5 · CULTIVER

On cultive

La différence devient le moteur.

→ Le vivant : hétérogène, lent, robuste depuis 3,8 milliards d'années.

*Traiter l'autre comme un écart à corriger, c'est la monoculture appliquée aux humains : **performant, donc fragile.** Faire de la pluralité une ressource, c'est entrer dans la **robustesse.***

Arrêtons-nous au degré 3

C'est là que se tiennent la plupart des organisations qui se croient au degré 5.

CE QUE LE MOT PORTE

tolerare, en latin : porter, supporter un fardeau.

On tolère un courant d'air, une odeur, un retard, un bruit de chantier. Le mot n'a jamais désigné une joie — seulement une charge acceptée sans plaisir.

CE QUE LA LANGUE AVOUE

Le français a fabriqué un « seuil de tolérance » et une « maison de tolérance ».

Il n'a jamais eu besoin d'un seuil d'hospitalité.

Personne, jamais, n'a remercié quelqu'un de l'avoir toléré.

Le degré 3 est confortable : il permet de prononcer le mot « diversité » sans rien déplacer du pouvoir. On y héberge la différence comme on héberge une contrainte réglementaire — en attendant qu'elle se fasse discrète.

Deux postures face à l'autre

Le recrutement est le moment où l'échelle des cinq degrés devient une décision concrète.

L'inspecteur

confirme ce qu'il sait déjà

- Il range les êtres dans des cases
- Le regard se referme
- L'évidence se naturalise

Biais de confirmation : il ne cherche pas à savoir, il cherche à avoir raison. L'entretien devient une cérémonie de validation.



décentrement

Le prospecteur

explore ce qu'il ignore

- Il accepte qu'ils débordent ses cases
- Le regard se laisse affecter
- L'arbitraire redevient visible

Étonnement volontaire : suspendre son jugement assez longtemps pour que l'autre ait le temps d'exister devant soi.

On ne recrute pas un talent. *On lui ouvre l'accès à des mondes qu'on ignorait de soi-même.*

On ne moule pas un vivant

Gilbert Simondon oppose deux manières de donner une forme. Les DRH les pratiquent sans le savoir.

LA BRIQUE

La forme vient du dehors

Le moule impose, l'argile subit. Le contact se fait d'un coup, sur toute la surface. Une fois la forme prise, elle est finie : rien ne continue.

→ Recruter pour combler une case déjà dessinée.

LE CRISTAL

La forme se propage de proche en proche

Chaque couche formée sert de germe à la suivante. La forme n'est pas appliquée : elle se transmet par son bord, et la croissance ne s'arrête pas.

→ Recruter pour ouvrir une case qui n'existait pas.

Gilbert Simondon appelle transduction cette propagation de proche en proche. Une intégration réussie n'est pas un moulage : c'est une modulation réciproque. Le nouveau venu prend forme — et l'organisation aussi. Si rien n'a bougé chez elle, personne n'est vraiment entré.

Un talent, cela bouscule



« Un talent, cela nous bouscule ! C'est une personne qui, par son art du questionnement, nous touche à l'essentiel. Un talent nous prend de l'énergie — et aussi nous ressource. »

Philippe Pierre

ÉNERGIVORE

Il coûte du temps, de l'attention, des arbitrages. Un talent n'est jamais économe pour celui qui l'encadre.

RESSOURÇANT

Il rend plus qu'il ne prend — mais jamais tout de suite, et rarement là où on l'attendait.

DÉRANGEANT

Il pose la question que tout le monde évitait. C'est à cela qu'on le reconnaît, et c'est pour cela qu'on s'en sépare.

Le mouton à cinq pattes : on le cherche pendant six mois, on le recrute en fanfare — et dans l'année on lui coupe la cinquième, pour qu'il tienne dans le couloir.

Refuser l'égalitarisme, pratiquer l'équité

L'objection revient toujours sous la même forme : « si je fais ça pour lui, je crée un précédent ».

LA RÈGLE RIGIDE

Égalitarisme

Même mesure pour tous, quelle que soit la pierre. Simple à écrire, simple à défendre, imbattable en réunion.

Elle ne plie pas. C'est donc la pierre qu'il faut retailler — et l'on appelle cela de la justice.

LA RÈGLE DE PLOMB

Équité

Aristote, Éthique à Nicomaque, livre V : les bâtisseurs de Lesbos n'employaient pas une règle rigide mais une règle de plomb, qui épouse la forme de la pierre qu'elle mesure.

L'équité ne trahit pas la loi : elle la corrige là où sa généralité la rendait aveugle.

L'égalitarisme traite tout le monde de la même façon ; l'équité donne à chacun ce qu'il lui faut pour tenir debout. Le premier est simple, le second demande du courage — et ce courage se voit : **montre l'exemple, marche avec tes équipes.**

Cinq questions pour un lundi matin

À poser en comité de direction, sans préparation et sans PowerPoint. Celui-ci compris.

1	**L'écart**	Quelles raisons de nous rejoindre n'existent pas chez notre concurrent principal ?
2	**Le regard neuf**	Qu'est-ce qui a étonné notre dernier arrivant ? Cet actif s'évapore en quelques semaines.
3	**Le départ**	Que savons-nous des raisons pour lesquelles nos talents restent — et de celles pour lesquelles ils partent ?
4	**La posture**	Inspecteur ou prospecteur : confirmons-nous ce que nous savons, ou explorons-nous ce que nous ignorons ?
5	**Soi**	Savons-nous nous laisser questionner — et ébranler — par ceux que nous dirigeons ?

Une innovation, ce n'est pas une idée nouvelle de plus. C'est une vieille certitude de moins.

LA MORALE, PUISQU'IL EN FAUT UNE

Ça fait mal à l'œil. Et c'est là qu'on commence à voir.



Georges Méliès, Le Voyage dans la Lune, 1902

Dans mon fichier mal rangé, la fusée de Méliès se plante dans l'œil de la Lune. C'est exactement ce que fait un talent lorsqu'il arrive : il ne complète pas le tableau, il le crève. Une organisation qui n'a plus mal nulle part est une organisation qui a fini de voir.
