

Colloque International
La Diversité : questions pour les sciences sociales – management de la diversité
École de Management de Strasbourg
2 et 3 décembre 2009

Communication

Management de la Diversité : quelle pertinence de globalité face aux micro-réalités ?
Une étude de cas : la technopole Sophia Antipolis

Auteurs : Lyvie GUÉRET-TALON
Professeur
CERAM Business School
lyvie.gueret-talon@ceram.fr
mobile 06 07 47 53 00

Jacques LEBRATY
Professeur
Université Nice Sophia Antipolis
jlebraty@unice.fr

Résumé :

Sophia Antipolis, première technopole d'Europe, a été créée dans les années 1970 autour de l'idée de « fertilisation croisée ». Elle se présente aujourd'hui comme un véritable laboratoire de diversités. Son évolution permet d'illustrer la diversité au sein de ses composantes (individus, communautés, processus organisationnels, structures et systèmes), et d'appréhender l'importance d'une vision holistique pour bien comprendre les enjeux de développement et pérennité de son entité globale. L'étude de cas nous servira de substrat pour dérouler un questionnement aboutissant à notre problématique concernant le management stratégique de la diversité.

What are the main questions about Strategic Diversity Management? This paper presents an interesting case study showing the development of Sophia Antipolis – first Technopole/Science Park in Europe founded in the 1970's. The key idea was 'cross-fertilization' between its different components: individuals, communities, organizational processes, structures and systems. It is now a true diversity laboratory and a focus on the importance of holistic dimensions to understand the stakes of global development and durability.

Mots clés : management de la diversité, approche holistique, cas d'une technopole

Management de la Diversité : quelle pertinence de globalité face aux micro-réalités ?
Une étude de cas : la technopole Sophia Antipolis

Résumé :

Sophia Antipolis, première technopole d'Europe, a été créée dans les années 1970 autour de l'idée de « fertilisation croisée ». Elle se présente aujourd'hui comme un véritable laboratoire de diversités. Son évolution permet d'illustrer la diversité au sein de ses composantes (individus, communautés, processus organisationnels, structures et systèmes), et d'appréhender l'importance d'une vision holistique pour bien comprendre les enjeux de développement et pérennité de son entité globale. L'étude de cas nous servira de substrat pour dérouler un questionnement aboutissant à notre problématique concernant le management stratégique de la diversité.

Mots clés : management de la diversité, approche holistique, cas d'une technopole

1. Introduction : observer la diversité pour mieux l'appréhender

Une étude globale de la diversité implique un double regard. D'une part, il faut étudier les situations au rang élémentaire des composantes avant de passer au rang de l'ensemble (re)composé. D'autre part, il est nécessaire d'envisager une appréciation statique de description avant d'aborder une compréhension dynamique. L'analyse met en évidence la recherche de similitudes et de différences. Mais la diversité n'est pas simplement l'inverse de l'uniformité. Elle peut prendre positivement le contre-pied d'une illusoire idée d'universalité et d'égalité qui mène dangereusement à deux excès conjoints : la recherche d'un *standard* (norme devenant modèle dominant) et puis son application par *standardisation* (normalisation favorisant le clonage) (Meyer, 2008). Ces excès sont néfastes (Thomas, 1996) non seulement d'un point de vue « éthique » (rejet, exclusion, discrimination, dévalorisation, élimination...), mais aussi d'un point de vue « efficacité » (dégénérescence, absence d'innovation, manque de créativité, pensée unique...). L'acceptation de la diversité permet d'envisager tout à la fois la contrainte *et* l'opportunité de l'autre. Par ailleurs, elle s'avère le garant d'un système vivant en bonne santé (Litvin, 1997) : la biodiversité.

Parler de diversité engage sur les chemins ardu de la catégorisation, la répartition, la sélection et de l'étiquetage. Les éléments étudiés sont ensuite regroupés en sous-ensembles cohérents de segmentation. A ce stade, l'analyse conduit à la nature même de cette diversité. Le regard passe progressivement d'une appréciation locale des composantes à une vision globale de l'ensemble. Enfin, la réflexion s'attache à considérer la profondeur (Harrison & Klein, 2007) de cette diversité -perçue parfois superficiellement- et ses impacts fondamentaux sur l'évolution de l'entité considérée. La difficulté première de l'étude de la diversité reste la pertinence des critères discriminants qui mettront en évidence des morceaux utiles pour la mise en perspective globale¹.

Une approche de la diversité par contraste renvoie à l'apprentissage de la différence. Cet apprentissage selon G. Bateson, porte sur des éléments qui « font différence », c'est-à-dire qui génèrent des informations dès qu'ils sont perçus en tant que différence (Bateson, 1970). Cette différence-information est productrice de nouveautés : idées, énergies, mouvements, échanges. Elle s'avère tout simplement essentielle dans la dynamique des systèmes vivants autant pour leur évolution que pour leur pérennité.

¹ Cette remarque est valable pour tout domaine de la connaissance humaine et renvoie à une question récurrente de la « spécialisation » (qui anime les experts d'un segment de plus en plus petit) et de la « globalisation » (qui guide les généralistes de l'ensemble)

Nous plaçant dans le champ théorique des sciences de gestion, nous avons été amenés à considérer, au-delà de la seule dimension RH (Lebraty & Guéret-Talon, 2006), les composantes de cette diversité selon quatre grands items :

- *les individus* et leurs variables démographiques - traits de caractères
- *les groupes* et leurs liens entre communautés-tribus-réseaux
- *les processus* – prise de décisions et design organisationnel
- *les systèmes* qui regroupent les organisations.

Chacun de ces niveaux de diversité présente une réalité qui peut s'étudier sur un plan micro-socio-économique, ce qui implique le constat précis d'une diversité qui prend forme sous nos yeux. Une précision détaillée de chaque attribut vient ainsi conforter la diversité de cette diversité. *Dans ce premier temps descriptif*, l'analyse garde un souci d'exhaustivité. Elle isole et étiquette puis regroupe par agrégats ; enfin, elle place des séparations pour bien isoler ces éléments constitutifs en ensembles répertoriés. L'usage de la diversité se fait alors dans la logique cartésienne de découpage et d'affinage de la connaissance de chacun des morceaux de la totalité².

Dans un deuxième temps explicatif, une prise de recul devient essentielle afin de donner un sens global à toutes ces diversités regroupées en grandes masses au sein de l'environnement socio-économique de l'organisation (Curchod, Rigaud & Seraidarian, 2007). Les hommes, les groupes, les processus et les systèmes s'articulent, s'incluent, s'excluent, se bousculent pour donner vie à un ensemble plus large. Le défi est alors d'envisager une recombinaison de ces composantes pour donner à voir une autre réalité : issue d'une approche holistique et dynamique (Rijamampianiana & Carmichael, 2005), elle va au-delà de ce que la simple description statique peut fournir (Nizet & Pichault, 2007). Les frontières qui séparaient minutieusement les différentes composantes de la diversité semblent devenir floues, poreuses et disparaissent soudain (Santos & Eisenhardt 2005) pour laisser place à un mélange connaissant un niveau de complexité accrue (Isselé & Oudahar, 2007).

Dans ce papier, nous souhaitons partir d'une étude de cas qui nous permettra de montrer les étapes de l'analyse telle que nous l'avons notée ci-dessus avant d'aborder une problématique générale face au management de la diversité. *Dans un premier temps*, nous présenterons l'étude descriptive des 4 composantes de diversité que nous avons isolés (individus, groupes, processus et systèmes). *Dans un deuxième temps*, nous ferons émerger les questions initiales issues d'une confrontation à la complexité de cette diversité (niveaux de

² La segmentation est une méthode aguerrie en marketing qui a fait ses preuves pour analyser un marché... elle présente aussi ses limites (voir par exemple, Evrad Y, Roux E, 2003, *Market*, Dunod – 3^e édition)

diversité, articulations entre les parties, processus dynamique, développement-survie-pérennité). *En guise de conclusion*, nous poserons la question générale qui guide nos travaux de recherche sur la diversité, pour répondre au souci d'une vision holistique dans l'intérêt d'un management stratégique de cette diversité.

Une *justification méthodologique* s'impose face au choix d'asseoir notre réflexion scientifique sur l'étude d'un cas (Yin, 2003). Le cas que nous allons étudier revêt un caractère spécifique, au sens de l'approche des singularités, c'est-à-dire qu'il représente un point aberrant dans le nuage statistique que formerait l'ensemble des technopoles françaises. Ce qui revient à porter l'attention sur une situation qui peut se trouver isolée et néanmoins apporter toute la force d'un enseignement explicatif pour l'ensemble. Par ailleurs, ce cas se trouve enrichi d'une notion voisine, la SMV³ (*situation managériale vécue*), que nous avons pu tester dans le cadre d'une recherche appliquée quant à la production-transmission de savoirs au sein d'équipes dirigeantes. Enfin, nous nous référons à la *grounded theory*⁴ qui montre la pertinence de réflexions issues d'un enracinement dans le réel. Ce qui se prolonge, de façon itérative, par l'idée de savoirs actionnables⁵.

Sophia Antipolis, première technopole d'Europe, a été créée dans les années 1970 autour de l'idée de *fertilisation croisée*. Elle se présente aujourd'hui comme un véritable laboratoire de diversités dans ses composantes (individus, communautés, processus organisationnels, structures et systèmes). Une interrogation forte émerge sur les facteurs clés de son développement et de sa pérennisation. La diversité est un des piliers fondateurs de la technopole toute vouée à l'innovation. Mais comment sont initiées et régulées les énergies différenciatrices ? Comment les micro-réalités, toutes uniques, conduisent-elles à une cohérence d'ensemble ? L'étude du cas sophilopolitain servira de substrat pour dérouler un questionnement aboutissant à notre problématique générale : ***Comment réussir le management stratégique de la diversité qui impose le passage d'un niveau analytique partiel à une vision holistique de la complexité d'une diversité globale ?***

³ Lebraty J, Guéret Talon L, 2009, Transmission et production de savoirs entre dirigeants – l'échange des bonnes pratiques, défi pour l'économie de la connaissance, article soumis à la *Revue Management International*.

On consultera sur la méthode des cas : Hlady-Rispal M, 2002, *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck - ou encore, Giron J, 1990, L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet AC (ed) *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica

⁴ Glaser BG, 1998, *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley CA : Sociology Press. A signaler aussi la première version (car plus polémique) écrite avec la collaboration de Strauss AL parue en 1967

Schultz M, Hatch MJ, 2005, Building theory from practice, *Strategic Organization*, vol 3-3

⁵ Avenier MJ, 2004, Transformer l'expérience en savoirs actionnable légitimés en sciences de gestion, in Savall H, Bonnet M, Peron M (eds), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, ISEOR. - Savall H, Zardet V, 2004 *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique - observer l'objet complexe*, Economica

2. La diversité dans tous ses états : le cas de Sophia Antipolis, laboratoire de diversités

Présenter la technopole de Sophia Antipolis s'avère une chose aisée au niveau du concept, mais difficile quant à l'évolution de sa mise en oeuvre. Son histoire rappelle les idées à l'origine de sa création et les moments forts qui sont liés pleinement au contexte politique, économique et technologique. Elle suggère les enjeux d'une volonté de mixité, métissage, et transdisciplinarité au service de l'innovation. Elle révèle le défi, au quotidien, du management des diversités qui peuvent en faire sa force comme sa faiblesse : diversité des individus, des communautés, des structures et des processus décisionnels.

Au nord d'Antibes, dans une garrigue désertée par manque de point d'eau, le modèle sophilopolitain va naître de l'idée enthousiasmante d'une cité internationale de la sagesse, des sciences et des techniques, avec l'ambition d'être un symbole de Renaissance et pourquoi pas devenir la Florence du XXI^e siècle. Embarqués dans l'aventure par Pierre Laffitte dès 1969, les différentes parties prenantes (élus locaux, représentants de l'État, industriels, universitaires, institutionnels et financeurs) vont porter le projet du parc de Sophia Antipolis autour d'un thème fondateur : *la fertilisation croisée*. Toutes les personnes qui ont eu un contact avec Sophia retiennent cette injonction qui implique un état d'esprit particulier. Tout pétri d'Humanisme, cet élan souhaite relier hommes de sciences et hommes des arts, faciliter les contacts entre personnalités venues d'univers culturels différents, préparer aux évolutions de toutes natures techniques, administratives, culturelles, hiérarchiques, économiques... Il s'agit d'envisager l'imprégnation des esprits par une nouvelle culture innovante, dynamique, ouverte au changement et à la différence, et résolument enthousiaste.

Aujourd'hui les chiffres montrent que Sophia vit bien. Sur 2 400 hectares, plus de 1 300 entreprises emploient 37 000 personnes dont une majorité d'ingénieurs et chercheurs. Adaptation française de la Silicon Valley, le parc d'activités internationales compte de nombreux laboratoires de recherche (CNRS, INRIA, INRA, INSERM...), un campus de grandes écoles et filières universitaires occupant plus de 5 000 étudiants. Par ailleurs, plus de 2 300 familles vivent sur le site de Sophia et profitent des 1 500 hectares d'espaces verts et parcs publics.

Mais les seuls chiffres ne montrent pas l'évolution du paradigme de fertilisation croisée face à un impératif majeur : mettre la diversité des hommes, des organisations et des savoirs au service de la dynamique industrielle.

Nous allons porter un regard particulier sur Sophia qui apparaît comme un microcosme sociétal, véritable laboratoire de mise en congruence de ses 4 composantes majeures.

2.1. Les Individus : des différences personnelles vectorisées vers un sens commun

Yves Ignazi, Directeur de Digital Equipment, prépare avec empressement l'exposé qu'il présentera lors de la prochaine réunion du Club des Dirigeants qui se tiendra en fin de semaine. Pourtant une étrangeté frappe dans cette réunion : nous sommes en janvier 2009 et ces personnalités ont créé le Club des Dirigeants en 1989... Depuis, ils ont tous quitté leurs entreprises et ces dernières ont souvent quitté Sophia. Alors que signifie cette réunion ?

« Nous nous appelons entre nous le « club canal historique » ; on a tellement eu plaisir à travailler ensemble, à créer puis promouvoir ce projet extraordinaire, à tisser des liens de réflexion, que nous avons souhaité nous retrouver. Après bien des années, l'esprit sophilopolitain nous anime toujours. Samedi prochain, on parlera de la crise actuelle et des décisions qu'il faudrait prendre.

« Le Club des Dirigeants avait commencé par des réunions informelles, sur des sujets d'intérêt général pour les 800 entreprises de Sophia. Nous rencontrions des difficultés inhérentes au déploiement d'une technopole nouvelle (transports, infrastructures, moyens techniques, logement des actifs...). Nous ressentions aussi la nécessité de confronter nos envies de performance. Sophia Antipolis était un laboratoire extraordinaire pour toutes sortes d'expériences en termes de partenariat et de formes de management. Disons, que le contenant structurel demandait une collaboration avec les aménageurs et les représentants institutionnels de l'État, la Région, le Département.

« Concernant le contenu, il nous fallait des éléments de cristallisation et nous avons proposé de focaliser sur trois secteurs industriels : les technologies de l'information, les télécommunications et la santé. Notons au passage qu'il s'agissait là, dans le choix d'axes directeurs des activités, d'une forme maîtrisée de diversité d'autant plus remarquable qu'elle émanait d'une diversité de personnalités très différentes. En effet, notre club comptait des hommes aux caractères bien trempés, occupant de hautes fonctions de directions de sites internationaux, employés par des entreprises leaders sur le marché mondial, issus de formations supérieures et pouvant jouer des coudes pour montrer leur supériorité à chaque instant.

« On aurait pu craindre une lutte de pouvoir entre ces personnalités. Et bien non, aucun esprit concurrentiel fratricide ne soufflait. L'enjeu était ailleurs : dans la création de Sophia

Antipolis, première technopole d'Europe. Notre diversité de personnalités a été d'emblée considérée comme un moyen pour y parvenir et aussi comme une fin intrinsèque. De façon itérative, nos divergences de points de vue, de comportements, de centres d'intérêts, ou d'objectifs professionnels permettaient d'atteindre la réussite du projet en même temps que nos propres réussites. L'idée de fertilisation croisée était vécue comme un ciment pouvant respecter puis transcender nos différences. Le parti était pris pour un état d'esprit sophilopolitain à construire, concrétiser, incarner et à communiquer au quotidien tant au plan local que national et mondial. Notre différence faisait notre force de frappe parce qu'elle était vectorisée par une fierté d'appartenance en un lieu particulier, spécial, magique. Nous avions un mot d'ordre : proximité, ouverture et disponibilité. Nous attendions que chaque membre du Club des Dirigeants soit un leader porteur d'un système de valeurs commun, mais démultiplié aux nuances de sa propre identité, sa propre histoire, sa propre personnalité. Ce n'était pas un Parti avec une seule voix, mais plutôt une harmonie polyphonique.... Qui fait que parfois nous avons encore envie de nous retrouver pour l'écouter ! »

On peut raisonnablement se poser la question des niveaux de diversité dans ce club qui a connu, malgré les différences des hommes, le cercle vertueux de l'entente et du développement, et aucunement la spirale destructrice des oppositions et des conflits (Prasad P, *et alii*, 1997 ; Prahalad & Bettis, 1986). Caractères très différents des dirigeants certes, mais qu'en était-il du niveau culturel ? Deux langages leur étaient communs : celui des sciences de l'ingénieur et une approche du monde anglo-saxonne. Est-ce là un vecteur de leur entente tacite (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999) ? L'enthousiasme du projet était-il propice à l'émergence d'une équipe solide et solidaire ? Était-ce une stratégie toute personnelle et charismatique ou au contraire une émulation entre gens de qualité ayant adopté un mode de conduite exemplaire de curiosité, respect et assemblage des diversités (Bunderson & Sutcliffe, 2002) ? Quelles forces s'opposaient et/ou s'attiraient tels des aimants (Kravitz, 2005) ? Dans cette alliance sacrée face à un destin commun, (Sophia = une unité de temps et de lieu), quel était le « contrat social » où chacun pouvait perdre une partie de sa liberté au profit d'un équilibre nécessaire au business, et où tous pouvaient gagner une partie supplémentaire de liberté en valorisant cette réussite au sein de son entité (Entreprise = une unité de temps et de lieu) ?

Les membres fondateurs du Club des Dirigeants portent cette volonté de leadership dans la diversité qui va se retrouver comme un fluide nourrissant, irriguant les opérationnels des organisations d'un type particulier de communautés.

2.2. Les Groupes : la diversité des communautés au profit d'un a priori de fertilisation croisée

En notant dans son agenda les informations relatives à une future conférence, le professeur Michel Ladzunski, directeur CNRS du centre de biologie avancée, pense qu'un refus aurait été plus raisonnable. Mais comment refuser ? Le principe de base de Sophia, auquel il souscrit sans restriction, revendique : ouverture, disponibilité, partage, proximité. Alors, lorsque le CERAM, la Business School voisine, lui a demandé de présenter ses idées sur « Science et Éthique » pour sa leçon d'ouverture de l'année universitaire, il n'a pu imaginer décliner l'invitation.

Traditionnellement, cette séance solennelle réunit un auditoire averti et varié : étudiants venant des quatre coins du monde, chercheurs des labo de physique, mathématique, électronique et autres sciences dures, mais aussi chercheurs en sciences sociales, économie, gestion, sociologie, et puis sans doute quelques personnes travaillant dans le domaine des arts et des lettres. Il y aura bien sûr les chefs d'entreprises, ceux qui sont installés sur le site et les voisins. Enfin, au premier rang, on reconnaîtra les représentants de collectivités locales et autres aménageurs institutionnels.

Face à la foule hétérogène du grand amphithéâtre, le recours spontané à quelques communautés identifiables permet de trouver un ordre dans le désordre apparent. Du coup son auditoire lui devient plus intelligible. Le professeur se promet de ne pas oublier, lors son exposé, les chefs d'entreprises. En effet il s'est rendu compte que la communication avec les membres de cette communauté n'était pas toujours évidente. Leur langage, leurs objectifs, leurs attentes sont multipolaires, voire parfois contradictoires. Ils disent venir en amis pour s'instruire et écouter les Dernières Nouvelles de l'Univers ; ils affirment être là à titre personnel, juste pour partager des points de vue. Mais très rapidement, la dimension professionnelle reprend le dessus. Et souvent ils orientent leur attention sur des objectifs très matériels, immédiats, quantifiables, court-termistes. Et pourtant, le dialogue est nécessaire. Communautés des chercheurs et communautés des entrepreneurs peuvent-elles s'ignorer ? L'innovation technologique imprime sa force à la dynamique des marchés. L'avenir des entreprises se joue autant à la Corbeille que sur les paillasses des laboratoires.

Chercheurs, entrepreneurs, étudiants se retrouveront au cocktail suivant la conférence. La diversité des communautés, imposée de fait par les acteurs en présence, semble un atout, une obligation, un postulat de création d'équipe gagnante (Cox, 1993). La réussite passe par le partage des questionnements, des hypothèses, des limites et des réussites. Dans un

mouvement itératif, souvent opportuniste, toujours a priori improbable, la créativité trouve sa voie avec une frontière inaccessible d'amélioration continue et d'exigence (Dass & Parker, 1999).

Mais l'observation s'attache aux engouements, aux beaux projets, aux « success stories ». Qu'en est-il de l'évolution dans le temps ? Quelles sont les raisons qui font qu'un essoufflement est perceptible dans le modèle sophilopolitain ? Le temps, le cycle de vie des organisations, l'usure des idées et des énergies, tout comme le changement d'hommes et l'élargissement numérique des entreprises et parties prenantes vont mettre à l'épreuve la pratique de la diversité. Y aurait-il un minimum et un optimum de diversité ? De quelle nature de diversité parle-t-on : caractères individuels ou langage et culture communautaires (Cornet, 2007) ? Quelles frontières entre les uns inclus et autres exclus, et alors quels critères discriminants ? Communautés officielles ou communautés de goûts, d'intérêts, de pensées, de croyances, de projets ?

Ces communautés n'apparaissent-elles pas finalement comme l'échelon méso organisationnel déterminant (Cohendet, Llerena, 2001) de la dynamique sophilopolitaine ? On éprouve le sentiment qu'à ce stade se trouve l'une des clés de l'apprentissage organisationnel (Wenger, 1998), au niveau des transferts de savoir faire (la communauté des pépinières⁶, par exemple) mais également au niveau des idées (Telecom Valley⁷, par exemple). Ainsi et de ce dernier point de vue, l'ensemble de la technopole pourrait être qualifiée de « communauté des communautés apprenantes »⁸.

Mille projets naissent sur Sophia, parfois ils s'affrontent et se combattent, au risque d'en oublier l'intérêt général. Certaines grandes entreprises fondatrices et inspiratrices de la dynamique sont parties ailleurs, certaines sont mortes, et toute une myriade de petites entreprises ont tenté de prendre la relève, secouant les communautés instituées. Mais où trouver la régulation de l'ensemble ?

⁶ Voir à ce sujet : Albert P, Bernasconi M, Gaynor L, 2003, (préface : Grégoire Postel-Vinay), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan

⁷ Telecom Valley se définit elle-même comme « ..la première communauté européenne qui promeut les usages services et technologies du futur des sciences des technologies de l'information et de la communication ». <http://www.telecom-valley.fr/page1009/page1037.fr.htm>

⁸ A une période de son histoire, Sophia Antipolis correspondait assez bien à l'image que Bill Gates donnait de la communauté Microsoft. Il indiquait lors d'une interview que sa principale production était non des logiciels mais son entreprise elle-même car elle était chaque soir différente de ce qu'elle était le matin tant l'apprentissage organisationnel émanant des différentes communautés y travaillant pouvait l'avoir quotidiennement transformée. C'est l'impression effectivement ressentie par beaucoup de ceux qui ont travaillé sur le site sophilopolitain.

2.3. Les Processus Décisionnels : de la diversité au miracle de l'action collective

Historiquement, 1960 est l'année décisive qui voit la création d'un comité d'aménagement du territoire, l'adoption d'un plan départemental d'équipement industriel et un article fondateur paru sous la plume de Pierre Laffitte dans le quotidien Le Monde : « Le Quartier Latin aux Champs ». L'idée fait son chemin, alors qu'une zone industrielle se crée en 1962 avec l'arrivée de deux grands sites industriels et scientifiques IBM et Texas Instruments dans deux villages voisins du futur parc de Sophia. En 1963 c'est la création de la DATAR et en 1965 l'Université de Nice construit son premier campus. En 1969 c'est la création fondatrice de l'Association de Sophia Antipolis qui va guider la réalisation d'une zone d'aménagement différé sur le plateau de Valbonne. Rapidement le cadre privé initial SAVALOR va être repris et amplifié par les relais publics. Dans une volonté commune et une convergence d'efforts, les collectivités locales, les communes limitrophes (Antibes, Biot, Mougins, Valbonne et Vallauris), le Département, la Chambre de commerce et d'industrie et l'État font réussir le challenge fou d'une technopole sur la Côte d'Azur.

En 1972, le SYMIVAL, syndicat mixte pour l'aménagement et l'équipement du plateau de Valbonne reçoit la maîtrise d'ouvrage. En 1982, suite à la loi de Décentralisation, les pouvoirs passent du préfet au président du conseil général. En 1984, l'association devient Fondation Sophia Antipolis en charge de l'animation culturelle et scientifique du Parc. En 1988, la Chambre de commerce et le Conseil général créent une SAEM, société anonyme d'économie mixte. En 1989, l'université de Nice prend le nom de Nice-Sophia Antipolis et les dirigeants emblématiques des grandes entreprises du parc créent le Club des Dirigeants pour faire entendre leur voix auprès des aménageurs publics.

La première entreprise s'installe en 1974 : Franlab, filiale de l'Institut Français du Pétrole. Suivront Rohm & Haas, l'École nationale supérieure des mines de Paris, le centre mondial de réservation Air France, l'Office International de l'Eau... Les entreprises affluent, se développent, se déploient, se retirent, essaient. Parallèlement, toutes sortes d'associations, clubs et autres communautés de pratiques se développent tant dans le domaine des nouvelles technologies que des arts, sports, cultures, échanges internationaux, accueil des nouveaux arrivants... lançant un réseau dense d'appartenances où croiser des personnes qui partagent un même goût ou préoccupation professionnelle, et d'autres qui apportent leur diversité d'être, d'agir, de savoir et de vivre.

En 1997, le SYMIVAL devient SYMISA qui mandate CAD Côte d'Azur Développement pour assurer une mission de communication et de marketing du parc auprès

des investisseurs étrangers. 2002 consacre la naissance d'une communauté d'agglomération Sophia Antipolis composée des 14 communes avoisinantes. En 2005, deux nouvelles structures dédiées à un développement économique plus large se créent avec le Syndicat Mixte Sophia Alpes Maritimes et l'association Sophia Alpes Maritimes Promotion épaulée par le TEAM Côte d'Azur.

Cette brève évocation de plus de vingt ans d'histoire permet assez facilement de se rendre compte de l'écheveau très complexe des décisions nécessaires pour en arriver là. On retrouve ici une extrême diversité : décisions d'autorités publiques à différents niveaux (État, collectivités publiques), décisions d'entreprises de structures très différentes (filiales de grands groupes, start-up, sièges sociaux, centres de recherche, parfois très centralisés parfois quasi indépendants) et décisions d'associations (de toute nature et d'envergure locales ou internationales).

Par une sorte de miracle issu du mélange de volontarisme, d'esprit pionnier, d'inventivité, de sentiment d'appartenance à la réalisation d'une utopie, cette diversité décisionnelle d'acteurs institutionnels est apparue comme un ciment incontestable. Et pourtant en filigrane, on peut lire dans les strates superposées la fluctuation des pouvoirs, les ambitions de certains qui prennent le pas un temps pour laisser un peu plus tard le place aux autres qui souhaitent imprimer leur marque. Le charisme et le leadership jouent des coudes avec les hiérarchies administratives et territoriales, le poids des organismes pondère les compétences et implications performantes de gestion. Quelle part pour un esprit de coopération et quelle part pour une audace à transgresser les règles et les frontières convenues ? La chronologie des étapes suit un chemin qui n'emprunte pas une simple ligne droite suivant une idéale vision univoque et partagée par tous à tout moment (Martinet, 1993 ; Mintzberg & Waters, 1985).

Comment peuvent s'articuler des décisions inspirées de logiques, sinon contradictoires, du moins différenciées comme l'intérêt public et les intérêts privés ? Quels critères décisionnels valoriser entre des considérations d'aménagement du territoire à long terme et des performances attendues à court terme des entreprises⁹? Quels impératifs avancer pour justifier des décisions en matière de transports, d'infrastructures, de signalétique, de formation de la main d'œuvre qualifiée, de logement des actifs, bref quels choix dans le domaine de la qualité de vie des habitants ?

⁹ Guéret-Talon L, 2008, Développement Durable, nouvelle source de légitimité pour les services publics, in *Le Management Public en mutation*, Spindler J & Huron D (eds), L'Harmattan

Le cycle de vie de Sophia dépend d'un processus d'émergence du pouvoir décisionnel entre aménageurs et acteurs économiques. Or pour ces deux types d'acteurs, le « temps de la décision » n'est pas le même. La séquence privée est généralement plus rapide que la séquence publique souvent empêtrée dans un formalisme souvent justifié mais qui la ralentit. On peut s'interroger alors sur la nature des facteurs qui ont favorisé l'adoption de décisions stratégiques fortes ou au contraire de consensus mou (Carpenter, 2002). L'addition des parties prenantes implique une attention sur plusieurs niveaux de diversité : les différentes tâches assignées, les différentes expertises reconnues, les différentes activités préférées. Cela peut expliquer l'alternance entre vision holistique ou focus sectoriels, entre recherche d'un intérêt général et poursuite des intérêts particuliers, entre critères sociétaux locaux et référents économiques internationaux (Eisenhardt & Bourgeois, 1988).

Comment concilier des idées qui finissent par se concurrencer comme la croissance des majors par rapport à l'émergence des très petits ? Comment percevoir, cataloguer et manager des différences de buts et de moyens qui font de Sophia tantôt un lieu de destination pour la croissance et tantôt un tremplin pour vite aller ailleurs ? Quelle mesure de capitalisation des savoirs co-construits, partagés puis dispersés ? Que mettre en avant : un objectif de croissance en volumes d'activités immédiats ou au contraire des résultats qualitatifs d'innovation et de recherches porteuses d'avenir (Acs & Audretsch, 1987) ?

On peut se demander si la difficulté pour décrypter les strates des processus décisionnels ne tient pas au fait que la prise de décision est diffuse et volatile, parce que les acteurs se dévoilent contradictoires dans leurs obligations, leurs évaluations, leurs critères de choix, et jusque dans le manque de congruence entre leurs discours officiels et leurs actes engagés. Face à cette apparente cacophonie, la recherche d'interfaces de communication et la mise au point d'un langage commun deviennent alors indispensables pour permettre un échange d'informations pertinent, continu, enrichi.

Les événements historiques montrent bien cette diversité dans les processus décisionnels qui tantôt frôlent l'harmonie d'une sainte alliance et tantôt s'en éloignent provoquant des doutes, des ralentissements, des bifurcations. Ainsi en est-il du choix structurant d'une dynamique industrielle qui va voir se succéder trois modèles de croissance différents fondés chaque fois sur un type d'entreprises « élues » qui prend dans l'imaginaire collectif une importance cruciale, régulant les conflits, les choix et les décisions (Winter-Ember, 2001).

2.4. Les Structures : une diversité issue d'une succession des modèles dominants

Sans entrer dans le détail d'une étude d'économie industrielle, nous noterons ici que le principe moteur de toute dynamique industrielle reste la diversité (Hudgson, 1994). Traditionnellement, l'importance de cette diversité s'explique par deux courants théoriques : l'approche évolutionniste et l'approche institutionnelle (Rutherford, 1994). La première approche met l'accent sur la diversité cognitive et les formes d'apprentissages qui vont faire évoluer les organisations en fonction d'une nouveauté constante dans le système socio-économique (nouvelles technologies, nouveaux produits, nouveaux marchés, nouvelles stratégies, nouveaux consommateurs...). Il s'ensuit une dynamique de déséquilibre et l'apparition de modèles complexes adaptatifs (Arthur, Durlauf & Lane, 1997). La deuxième approche place au cœur du système une diversité de configurations institutionnelles qui, naissant de conflits intra et inter organisationnels, va aboutir à un compromis social et un rapport de force implicite ou explicite (Salais, 1998). Une régulation de l'ensemble s'établit par des arrangements, normes, règles et représentations pour prendre en compte un processus de concurrence/sélection qui, de fait, est plus impacté par les jeux d'acteurs que par les nouveautés technologiques (Porter, 1995).

Que l'on se place dans le cadre de la première ou de la deuxième approche, force est de constater que la diversité des entreprises aujourd'hui liées à Sophia montre une architecture en trois étages, tout à la fois séparés et reliés, construite selon des visions successives du développement socio-économique : 1) la grande entreprise internationale venue d'ailleurs, 2) les start-up innovantes créées ex-nihilo et 3) les pôles de compétitivités fondés sur des savoirs localisés. Il est intéressant d'analyser chacun de ces mouvements avant de s'interroger sur une diversité devenue ancrage historique et ses conséquences.

2.4.1. La grande entreprise internationale, moteur de croissance et de création d'entreprise par essaimage.

La création de Sophia dans les années 1970 a partagé l'idée qu'une technopole nécessitait la venue de grandes entreprises, leaders sur leur marché technologique et dont les installations correspondaient à une extension ou une relocalisation d'activités. IBM, Texas Instruments, Dow Chemical, Air France, Télémécanique, Digital Equipment, Thomson... autant de noms prestigieux qui vont s'inscrire sur la liste des acteurs majeurs du premier mouvement de développement de Sophia. Le modèle est simple : on attend des grandes entreprises (unités souhaitées de 1000 personnes au moins) qu'elles créent une dynamique de

croissance. Ce qui implique des emplois directs, des emplois indirects de services et de petites entreprises pour répondre à leurs besoins de sous-traitance (Edmiston, 2007). L'accent est mis sur la fertilisation croisée qui ne pourra pas manquer d'opérer entre ces grandes entreprises porteuses de contrats, mais aussi de savoir-faire et les autres parties prenantes que sont les établissements de recherche, les centres de formation et les entreprises liées au business global. Les pouvoirs publics vont attirer ces grandes entreprises par des politiques fiscales et autres avantages d'installation.

Après une période d'euphorie où les grandes entreprises jouent totalement le jeu, le temps des déconvenues arrive. Tout d'abord au niveau des comptes : le nombre d'emplois créés est faible pour des personnels locaux (manque de main d'œuvre qualifiée, manque de formation pointue, manque d'adaptabilité culturelle); les entreprises fournisseurs sont souvent dépendantes totalement et n'ont profité d'un accroissement de connaissance qu'à la marge ; l'innovation et les contrats de recherche ont bénéficié prioritairement aux entreprises qui les ont souvent appliquées dans des sites extérieurs à Sophia. Et puis, le coup de grâce arrive avec le départ, la réduction des sites ou la disparition de certaines grandes entreprises. Le dumping social, les retours sur investissements jugés trop faibles, une politique sociale française astreignante, une culture de mobilité des capitaux prenant en compte une logique financière et non de stratégie de production, l'annonce de crise... Les facteurs sont nombreux pour découvrir que les grandes entreprises recherchent avant tout leur intérêt particulier et ne sont pas enracinées dans une logique de développement local ou d'aménagement du territoire. La déconvenue est totale. Les aménageurs publics s'aperçoivent que la création de richesses attendues (emplois, innovations, création de petites entreprises), n'est pas au rendez-vous. Au contraire, au vu des résultats le coût réel du passage des grandes entreprises « nomades » a été sous-estimé¹⁰.

Le modèle dominant fondé sur la grande entreprise internationale n'a permis ni une profonde et durable dynamique industrielle, ni l'émergence d'une diversité escomptée en tailles, structurations et motivations au sein des entreprises¹¹. Cela fut d'autant plus regretté

¹⁰ Cette situation a été rencontrée par la plupart des politiques attractives gouvernementales en France, Europe et Etats Unis. Voir par exemple l'article de Fox WF et Murray MN, 2004, « Do economic effects justify the use of fiscal incentives? *Southern Economic Journal*, vol 71-1

¹¹ "In France, the regional structures are very autarkic and small firms are in many ways highly dependent upon the large firms", Hancké B, 1998, Trust or Hierarchy ? changing Relationships between Large and Small Firms in France, *Small Business Economics* vol 11 – Voir aussi Banko G, Lipietz, *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF

que les PME¹² jouent souvent, on le sait, le rôle d'amortisseur social des mouvements de la grande entreprise.

2.4.2. Les start-up innovantes, graines de futures grandes entreprises leaders de demain

Un deuxième mouvement s'est alors enclenché, recentré sur la création d'entreprise. Le modèle dominant prend alors appui sur le mythe¹³ de la start-up que l'on rêve gazelle, avançant au rythme d'une croissance exponentielle de sa production et de ses effectifs, relayant ainsi une activité conjointe au sein des PME locales¹⁴. Les incubateurs¹⁵ misent sur la fertilisation croisée entre chercheurs, ingénieurs et gestionnaires de tous âges, étudiants ou pré-retraités experts. L'innovation devient le moteur de croissance. La bulle de la nouvelle économie va donner au rêve quelques allures de réalité avec des réussites extraordinaires portées par des niches ou des créations de marchés nouveaux dans les NTIC et le Net. Mais là encore les résultats ne sont pas vraiment au rendez-vous. L'idée de pépinières, intrapreneurship ou d'incubateurs reste confidentielle et marginale. En fait, culturellement, la grande entreprise est toujours le modèle qui structure les esprits. Les écoles forment les ingénieurs et les gestionnaires en donnant toujours l'exemple idéal de la grande entreprise. Elles soulignent que les salaires, les évolutions de carrière, la stabilité d'emploi se trouvent toujours dans les grandes entreprises. Les start-up ne valent que si elles deviennent à leur tour grandes... sinon elles songent vite à se vendre à un grand groupe. « *Small is beautiful* » n'appartient pas à leur vocabulaire. Malgré les incitations, les efforts de promotion, les aides de toutes sortes, peu de créateurs d'entreprises sortent de ce système de formation des élites¹⁶ dont les référents puisent leurs exemples dans les grands corps et les grandes organisations publiques ou privées.

Les business models sont calqués sur les grandes entreprises ; les attentes des parties prenantes (actionnaires, gestionnaires, banquiers...) suivent globalement le même schéma¹⁷, les mêmes critères d'évaluation et montrent une faiblesse de diversité de regards sur la réalité des entreprises dont la taille est finalement un continuum depuis la TPE unipersonnelle au conglomérat mondial. Par ailleurs, les membres des communautés de pépinières montrent

¹² Waite D, The economic significance of Small Firms, *Small Firms* - 5

¹³ Harrison B, 1994, The Small Firms Myth, *California Management Review*, Spring

¹⁴ Bernasconi M, Harris S, Moensted M, 2006, *High Tech Entrepreneurship, managing innovation, variety & uncertainty*, Pearson

¹⁵ Barrow C, 2001, *Incubators*, John Wiley & Son.

¹⁶ Les diplômés des grandes écoles ne représentent que 14 % des jeunes créateurs, chiffre stable dans le temps.

¹⁷ Chappell WF, Mayer WJ, Shughart WF, 1993, Firm heterogeneity and production flexibility: evidence from price-cost margins of Large and Small Firms, *Bulletin of Economic Research*, vol 45-3

souvent un comportement de repli, un recrutement co-sanguin, peu de liens de partage de connaissance avec les PME locales. Cette faiblesse de diversité dans les contacts s'avère à moyen terme une difficulté à l'épanouissement des projets.

Par ailleurs, toutes les études montrent que si les petites entreprises innovent, les grandes le font tout autant. Le temps de réactivité, flexibilité, adaptabilité, pro-activité est certes différent à l'avantage des petites structures ; mais la capacité globale sur le long terme, une forme de résilience, est un atout très présent dans les grandes structures qui y trouvent la source de leur pérennité¹⁸.

2.4.3. Pôles de compétitivité, la croissance par les PME d'expertise locale

Depuis quelques temps, un nouveau mouvement se déploie. Il correspond à un troisième modèle qui souhaite trouver de la croissance par le développement des PME locales, bien implantées et fortes d'une expertise de territoire. L'idée est née d'un rapport de Christian Blanc¹⁹ au premier ministre sous le titre « *Pour un écosystème de la croissance* ». Ce rapport suggère trois pistes fortes : le passage d'une économie d'imitation et de planification à une économie d'innovation en réseau ; dans un modèle économique mondialisé et construit sur l'innovation, la compétitivité se construit désormais à l'échelle régionale ; la situation française se trouve dans un état d'urgence économique et sociale.

Ainsi, faisant échos au concept de clusters et de districts italiens²⁰, 71 pôles de compétitivités sont créés en 2005. L'objectif est rappelé à l'occasion de la LME (loi de modernisation de l'économie) qui projette « l'émergence de 2 000 PME de 500 salariés afin d'atteindre le point de croissance qui manque à la France ».

Sophia²¹ collabore naturellement à cette nouvelle politique industrielle qui reprend des orientations suivies dès sa propre création : l'association d'entreprises, de centres de recherche, et d'organismes de formation ; l'engagement dans une démarche partenariale et

¹⁸ Joseph Schumpeter expliquait la force du capitalisme par cette volonté d'innovation « The sweeping out of old products, old enterprises, and old organizational forms by new ones ». Ce que l'on nommera la destruction créatrice considérant que les survivants sont ceux qui innovent constamment

¹⁹ Blanc C., 2004, Pour un écosystème de la croissance, rapport au premier ministre, la Documentation française : <http://www.ladocumentationfrancaise>

²⁰ Pyke F, Sengenberger W, 1992, Industrial Districts and Local Economic Regeneration, International Labour Office – Genève. Voir également Torre A, 2006, Clusters et systèmes locaux d'innovation. Retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité. *Régions et Développement*. N° 24

²¹ La Fondation Sophia Antipolis est présente aux principales conférences internationales sur les clusters et l'innovation (Berlin en septembre 2008). Elle organise à Sophia la conférence ministérielle européenne sur les clusters en novembre 2008, Événement de la Présidence Française de l'Union Européenne.

une stratégie commune de développement ; la synergie autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un marché donné²².

En juin 2008, une première évaluation des pôles est réalisée par les cabinets Boston Consulting Group et CM International. La première remarque souligne le dynamisme prometteur de la démarche globale et le niveau élevé d'implication des PME dans ces projets. S'il est encore trop tôt pour estimer l'impact du dispositif sur l'innovation et l'emploi, un dynamisme naissant émerge s'exprimant par des coopérations entre acteurs jusqu'ici cloisonnés et par la création de passerelles nouvelles entre universités, laboratoires et entreprises. Le Président Nicolas Sarkozy se félicitait de ces perspectives en présentant cette première évaluation, lors de son discours à Limoges²³ : « *C'est une belle aventure que cette affaire de pôles de compétitivités. La première réalisation est d'avoir fait travailler ensemble des gens qui n'avaient pas l'habitude de le faire et ne l'auraient pas fait spontanément.* » On retrouve le principe original sophilopolitain, la fertilisation croisée, mis à la disposition des entreprises moyennes, ou plus exactement des PME de croissance. L'étude récente réalisée par KPMG²⁴ jette un éclairage nouveau sur ces entreprises qualifiées de locomotives de l'activité. Un point intéressant attire l'attention sur le fait que ces PME en forte croissance ne constituent pas un modèle unique. La diversité se retrouve au niveau de leur secteur d'activité, de leur taille, de leur structure, de leur âge, du parcours de leurs dirigeants et de leur formation. Mais une attitude commune apparaît : une focalisation sur la croissance (stratégie de conquête) qu'il faut maintenir et rendre pérenne, et une capacité à mesurer et à prendre des risques (innovation et service rendu aux clients).

La diversité des acteurs, la diversité des savoirs, la diversité des stratégies, la diversité des cycles de vie organisationnelle... **L'enjeu reste le management de cette diversité** pour en tirer toutes les synergies, bifurcations et ruptures nécessaires à une culture d'innovation. Aujourd'hui Sophia Antipolis se trouve dotée de plus de 2 000 entreprises issues de trois

²² Par exemple, le pôle ORPHEME est spécialisé dans les biotechnologies, en particulier les pathologies émergentes (grippe aviaire) et les maladies orphelines (liées au vieillissement de la population). Son objectif est de créer plus de 200 emplois directs et 2 500 emplois indirects dans les trois ans. Son développement doit favoriser les rencontres et les interactions entre les partenaires industriels et académiques, et organiser des collaborations internationales.

²³ Évaluation des pôles de compétitivité, synthèse du rapport d'évaluation, juin 2008, BDG – CM International, accessible sur La.lettre.des.poles.de.competitivite.gouv.fr

²⁴ KPMG Entreprises, 2008, Les PME qui grandissent. Premières conclusions de l'étude PME et croissance. Analyse entre 2001 et 2006, sur 1 831 PME dont la croissance est 4 fois supérieure à la croissance moyenne dans leur secteur d'activité sur 5 ans et dont le CA est compris entre 10 et 300 millions d'euros.
<http://www.kpmg.fr/fr/news/etudes-kpmg-pme-grandissent-08.asp>

mouvements ayant donné la primauté à l'implantation de grandes entreprises internationales, puis à la création de start-up et enfin au développement de PME locales historiques.

Comment va se poursuivre son développement ? Comment réussir l'agrégation de ces composantes dans une destinée partagée, commune et néanmoins respectueuse des différences ? Que peut signifier une diversité de systèmes et de modèles ? Y a-t-il encore un projet commun ou bien une segmentation en strates qui cohabitent, s'ignorent, vivent dans l'indifférence ? Comment obtenir un degré global de confiance sur un territoire alors que les acteurs sont happés par leurs contraintes spécifiques ?

Quelles variables pertinentes retenir pour mesurer le degré de diversité dans le système Sophia aux différentes époques de son évolution ? Y a-t-il à chaque fois, comme nous l'avons suggéré, un modèle structurel dominant ? Ce modèle joue-t-il simplement le rôle de balise ou bien devient-il discriminant dans les projets d'installation sur le site ? Doit-on réguler de façon délibérée des éléments sensés apporter de la diversité ou au contraire laisser faire pour que le couple « aléa-déterminisme », devienne la « main invisible » de laquelle surgirait une efficacité structurelle globale miraculeuse ? La diversité est-elle la clé d'une recherche d'optimum dans l'émergence d'un nouveau modèle structurel et/ou doit-elle servir d'instrument d'optimisation au niveau des strates historiques structurelles existantes qui ont façonné Sophia Antipolis depuis sa création ? Synchronisme ou diachronisme de la diversité ?

3. Conclusion d'étape : vers une problématique de management stratégique de la diversité entre micro-réalités et nécessaire globalité

Le cas de Sophia Antipolis constitue un véritable laboratoire pour ce qui nous apparaît maintenant comme les quatre niveaux pertinents d'appréhension de la diversité dans le domaine des sciences de gestion : 1) les individus/caractéristiques personnelles, 2) les groupes d'individus/communautés, 3) les processus décisionnels/design organisationnels et 4) les structures/systèmes.

Nous avons pris le parti de faire vivre au lecteur la situation rencontrée à ces quatre niveaux pour deux raisons principales. D'une part, le management de la diversité nécessite d'appréhender ce concept au-delà du domaine des Ressources Humaines qui, il est vrai, a été précurseur pour développer des travaux de recherche relevant du *Diversity Management*. Nous avons tenté de montrer que la diversité des processus, des structures et systèmes est tout aussi fondamentale pour comprendre l'évolution des entreprises et l'environnement socio-économique. D'autre part, les managers ne peuvent se contenter de descriptions constatant

une diversité statique, aussi pointues que puissent être les outils de mesure et les modélisations statistiques. Au fil du texte nous avons pu soulever les questions inhérentes à une vision dynamique de la diversité.

Progressivement, le questionnement a cheminé vers l'établissement de notre problématique : *Comment réussir le management stratégique de la diversité qui impose le passage du niveau analytique partiel à une vision holistique de la complexité d'une diversité globale ?*

L'enjeu d'une telle question sera d'apporter une grille de lecture aux managers souhaitant mener des actions pour ne pas subir une diversité constatée et pour donner du sens à une diversité désirée. Les hommes constituant l'organisation apportent leur diversité originelle, qu'elle soit innée ou acquise. Mais au-delà, cette diversité interfère et se lie aux autres niveaux de diversités communautaires, décisionnaires et structurelles.

L'étude de la diversité sous l'angle stratégique relève alors d'un double défi, le premier d'ordre méthodologique et le second d'ordre managérial.

Méthodologiquement parlant, la diversité se révèle à nous comme une incessante combinaison de donné et de construit. Par ailleurs, toute opération de repérage puis de catégorisation fait appel à un choix de variables influencé par le caractère culturel et contingent de notre perception de la réalité. Toute différence discernée, loin d'apparaître comme valeur objective et absolue, doit être appréciée à l'aune de son positionnement contextuel interne et externe. Est-il alors raisonnable d'imaginer pouvoir manipuler des différences perçues comme accessoires, mais qui, de fait, jouent le rôle de véritables catalyseurs du changement ? Comme en cuisine, au-delà des ingrédients entrant dans une recette, le plus important ne se trouve-t-il pas dans les proportions, les assemblages, les complémentarités, les surprises, les mauvais goûts, les épices... et la magie du chef ? Comment alors passer d'une étape analytique à une étape holistique ? Faut-il renoncer à l'une ou à l'autre, ou bien peut-on risquer d'user de l'une et de l'autre ?

Managérialement parlant, le passage de diversités partielles à une diversité globale de l'ensemble organisationnel nécessite un rappel sur le rôle essentiel de l'innovation dans la dynamique industrielle, innovation conçue par Schumpeter comme « processus de destruction créatrice ». Ne convient-il pas alors de suggérer un pilotage visant à suivre un chemin d'équilibre entre deux tendances extrêmes²⁵ qui poussent d'un côté vers une turbulence innovatrice et de l'autre vers une sclérose ayant pris le parti de l'immobilisme ? Le

²⁵ Guéret-Talon L, Lebraty J, 2006, Pérennité de la PME et stratégies de rupture, *Revue Sciences de Gestion*, vol 52

management de la diversité reviendrait-il à une gestion des paradoxes, des oxymores, des contraires inséparables, des forces opposées mais en même temps s'attirant pour déboucher parfois sur un harmonieux équilibre comme dans un cercle symbolisant Yin et Yang ? Mais alors comment gérer les frontières, les interfaces, les zones qui permettent les échanges dans le respect de l'identité ? Comment ne pas oublier les espaces en marges, là où l'inattendu peut éclore comme les coquelicots au bord des chemins, dans la liberté d'être ?

En ces temps de crise et de remise en cause des modèles économiques et sociétaux dominants, la biodiversité des différentes composantes de l'ensemble individus-groupes-processus-systèmes devient une voie de réflexion intéressante. Encore faut-il que les managers soient formés à l'articulation d'éléments et de logiques apparemment contraires, pour tirer des forces en tension une forme de dialogie positive et pour éviter d'évaluer les résultats économiques de court-terme au détriment des impacts sociétaux de long-terme.

Faut-il alors accepter le principe d'une diversité voulue, désirée, agencée initialement pour ensuite laisser faire ? Une stratégie délibérée de diversité en amont permet-elle l'émergence en aval d'un foisonnement de résultats, d'une ouverture de possibles et d'un choix d'opportunités inédit ? Mais alors comment manager de façon opérationnelle cet impératif de diversité ? Quelles pondérations envisager dans les actes de lancement du processus ? Quels outils de mesure pour procéder dans le bon timing à des actions correctrices ? Et plus généralement, quelles modalités de régulation pour que l'aventure perdure ?

Cet article est un propos d'étape de nos travaux de recherche qui s'inscrivent dans cette direction : d'une part, ouvrir la porte de la compréhension de la diversité pour en imaginer toutes les nuances de diversités plurielles (individus, groupes, processus, structures et systèmes) ; d'autre part, proposer des grilles de lectures aux managers afin de faciliter le management de la diversité conçue comme résultat et moyen. Nous insistons ici sur le mot management et non gestion. Les universités et les grandes écoles savent parfaitement former à la gestion et ses techniques qui permettent d'optimiser les règles du jeu dans un environnement donné, stable et reproductible (notamment grâce à une modélisation sophistiquée utilisant toutes sortes de calculs, mesures et procédures). Mais elles sont en mal pour enseigner le management qui se rapproche plus de l'art que de la science. Il s'agit alors de ne pas se contenter des règles du jeu, mais bien de les dépasser, d'en créer de nouvelles, et de considérer l'environnement comme un construit en bousculant ses contraintes afin d'accepter l'incertitude et le vide avant l'instant créatif.

La diversité n'est pas un gadget pour DRH ou pour DirCom, ce n'est pas non plus une mode pour remplir un besoin éthyque passager. L'avancement de nos recherches nous amène à considérer le *Diversity Management* comme une nouvelle philosophie du management qui demande des compétences stratégiques spécifiques. Nous proposons alors une nouvelle piste de réflexion pour aller plus loin : entre opportunités et menaces, la diversité nécessite un management soutenable de la différence²⁶.

²⁶ Ce papier est un propos d'étape relatif à des travaux de recherches réalisés en vue d'un ouvrage « Les diversités de la diversité », parution prévue début 2010.

BIBLIOGRAPHIE

- Acs ZJ, Audretsch DB**, 1987, Innovation, Market Structure and Firm Size, » *Review of Economics and Statistics*, vol 69-4
- Aghion P, Howitt P**, 1992, A model of growth through creative destruction, *Econometrica* –5
- Amable B, Barré R, Boyer R**, 1997, *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Economica
- Arthur WB, Durlauf S, Lane DA**, 1997, *The Economy as an evolving complex system*, Addison-Wesley
- Barth I**, 2007, Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ? *XVI^e Conférence AIM - Montréal*
- Barth I, Falcoz C**, 2007, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan
- Bassett-Jones B**, 2005, *The paradox of Diversity Management, creativity and innovation*, Blackwell Publishing
- Blois K**, 2006, The Boundaries of the Firm – A Question of Interpretation ? *Industry & Innovation*, vol 13-2
- Budnerson JS, Sutcliffe KM**, 2002, Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams : process and performance effects, *Academy of Management Journal*, vol 45-5
- Carpenter MA**, 2002, The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, vol 23
- Cohendet P, Llerena P**, 2001, Routines & Communities of Practice, *DRUID conference*, Aalborg-Denmark, June
- Cornet A**, 2007, Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ? *XVI^e Conférence AIMS, Montréal – juin*
- Cox T**, 1993, *Cultural diversity in organizations, theory, research & practice*, Berrett-Koehler Publishers
- Cox T, Beale RL**, 1997, *Developing Competency to Management Diversity*, Berrett-Koehler Publishers

- Curchod C, Rigaud E, Seraidarian F**, 2007, Interroger le concept de frontière pour appréhender les dynamiques organisationnelles, *XVI^e conférence AIMS*, Montréal, juin
- Dosi G, Freeman C, Nelson R, Silverberg G, Soete L**, 1988, *Technical change & Economic Theory*, Pinter Publishers
- Ely RJ, Thomas DA**, 2001, Cultural Diversity at Work : the Effects of Diversity Perspectives on work Group Processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, vol 46-2
- Eisenhardt KM, Bourgeois LJ**, 1988, Politics of strategic decision making in high velocity environments : toward a midrange theory, *Academy of Management Journal*, vol 31
- Gaffard JL**, 1990, *Économie industrielle et de l'innovation*, Dalloz
- Gaffard JL**, 2008, Localisation, globalisation et action publique, *Revue OFCE*, vol 104
- Harrison DA, Sin HS**, 2006, What is diversity and how should it be measured? in Konrad *et alii*, eds, *Handbook of workplace diversity*, Sage Publisher
- Harrison DA, Klein K**, 2007, What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, vol 32-4
- Hogson GM**, 1994, *Economics and Evolution*, Polity Press –Cambridge
- Isselé J, Oudahar S**, 2007, *Tomber la Frontière !* L'Harmattan
- Krazitz DA**, 2005, Diversity in Teams, A Two-Edged Sword Requires Careful Handling, *Psychological Science in The Public Interest*, vol 6-2
- Lebraty J, Guéret-Talon L**, 2008, Diversity Management : gadget pour DRH ou nouvelle philosophie du management ?, *Revue Sciences de Gestion*, vol 62
- Litvin DR**, 1997, The Discourse of Diversity : from Biology to Management, *Discourse and Organization*, vol 4-2
- Mannix E, Neale MA**, 2006, What differences make a difference ? The promise and reality of diverse teams in organizations, *Psychological Science in the Public*, vol 6-2
- Martinet AC**, 1993, *Stratégie et pensée complexe*, Revue Française de Gestion, vol 93
- Ménard C**, 1996, On clusters, hybrids and other strange forms, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol 152-1
- Meyer M**, 2008, *Petite métaphysique de la différence*, PUF Quadrige
- Mintzberg H, Waters JA**, 1985, Of Strategies, Deliberate et Emergent, *Strategic Management Journal*, vol 6
- Nizet J, Pichault F**, 2007, *Introduction à la théorie des configurations. Du one best way à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université
- Porter M, Vander Linde C**, 1995, Toward a new conception of the Environment-Competitiveness Relationship, *Journal of Economic Perspectives*, vol 9-4

- Prahalad CK, Bettis RA**, 1986, The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, vol 7
- Prasad P, Mills AJ, Elmes M**, 1997, *Managing the Organizational Melting Pot : Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publications
- Santos F, Eisenhardt KM**, 2005, Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, vol 16-5
- Rijamampianina R, Carmichael T**, 2005, A pragmatic and holistic approach to managing diversity, *Problems & Perspectives in Management* vol 1
- Salais R** éd, 1998, *Institutions et conventions – La réflexivité de l'action économique*, Éditions de l'école EHESS, Paris
- Schumpeter JA**, 1935, *Théorie de l'évolution économique*, édition française 1999, Dalloz
- Thomas D, Robin E**, 1996, Making differences matter : a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, vol Sept.
- Thomas RR**, 1996, *Redefining Diversity*, NY - American Management Association
- Weick KE, Sutcliffe KM, Obstfeld D**, 1999, organizing for high reliability : processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, vol 21
- Wenger E**, 1998, *Communities of practice, learning, meaning & identity*, Cambridge University Press
- Winter-Ember R**, 2001, Firm size, earnings and displacement risk, *Economic Inquiry*, vol 39-3
- Wright P, Brewster C**, 2003, Learning from Diversity: HRM is not Lycra, *Journal of Human Resource Management*, vol 14-8
- Yin RK**, 2003, *Case Study Research: Design and Methods* (3rd edition), Sage Publications