

**Titre :** La diversité déployée au sein de l'université d'entreprise : L'application concrète d'une valeur adoptée par la direction générale

**Title:** Diversity within Corporate Universities: The implementation through Training of a Top Management Orientation

**Auteur :** DRUMMOND-GUITEL, Virginia  
Enseignant Chercheur  
Docteur ès Gestion  
EM Strasbourg Business School – Université de Strasbourg  
61, Avenue de la Forêt Noire – F 67085 – France  
Téléphone : +33(0) 3 90 41 43 04  
E-mail : [virginia.drummond@em-strasbourg.eu](mailto:virginia.drummond@em-strasbourg.eu)

**Résumé :** (216 mots)

**Mots-clés :** université d'entreprise – diversité – formation – vision partagée - altérité

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

**Abstract :** (156 words)

**Key-words:** Corporate University – Diversity – Training – Shared Vision – Difference

Diversity has recently become an essential asset for European Companies in the last decade. However these multinationals seem to still look for concrete ways to implement it through Human Resource Practices aiming at getting diversity integrated

in people's daily behaviour and mentalities. The present paper is meant to depict how Diversity Values adopted by the top management have been applied in the process of recruitment within the framework of a Training Program of the Corporate University. Data has been obtained through a qualitative analysis of semi-structured interviews: 10 (ten) top directors having elaborated the training and 42 (forty-two) managers having participated to the program. The outcomes confirm the reaching of a strategic goal of Training, though the consolidation of a Shared Vision (Senge, 1991) and the confirmation of a strong feeling of attachment to the Organizational Culture (Schein, 1995). Managers have been selected according to their different jobs, national cultures and different sectors which concretely asserts the promotion of diversity within a huge international European company.

# **Titre : La diversité déployée au sein de l'université d'entreprise : L'application concrète d'une valeur adoptée par la direction générale<sup>1</sup> dans le développement des ressources humaines**

**Résumé :** (216 mots)

**Mots-clés :** université d'entreprise – diversité – formation – vision partagée - altérité

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

---

<sup>1</sup> Cet article a été conçu pour être présenté dans le cadre du *Colloque International Management de la Diversité : la diversité, questions pour les sciences sociales*, qui a lieu le 2 et 3 décembre 2009 à l'Ecole de Management de Strasbourg – Université de Strasbourg, France.

cadre de la politique de développement des ressources humaines au sein de l'organisation.

## **La diversité déployée au sein de l'université d'entreprise : L'application concrète d'une valeur adoptée par la direction générale**

### **1. Le développement stratégique des ressources humaines : HRD (Human Resource Development)**

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

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

Dans le monde anglo-saxon, on connaît depuis une vingtaine d'années une sous-division du management stratégique des ressources humaines qu'on a dénommé H.R.D. (*Human Resource Development*) qui se consolide en tant que terrain de recherche en début des années 2000. (P. Nick Blanchard et James W. Thacker, 2004, 2007 ; Clare Rigg, Jim Stewart et Kiran Trehan, 2007). L'intérêt qui suscite le développement des ressources humaines vient surtout de son caractère dynamique et de son approche par processus, ce qui lui a permis de prendre son envol par rapport à d'autres pratiques de la fonction des ressources humaines en ce qui concerne les processus d'implantation stratégique (A.Pettigrew, 1988).

En France, ce lien entre développement des ressources humaines et stratégie apparaît aussi à la fin des années 80, comme par exemple, dans un article sur la formation continue de (Maurice Thévenet, 1987) où l'auteur souligne les caractéristiques qui rendent une situation de formation spécifiquement propice à la mise en place de la stratégie de l'entreprise, à la communication de la culture organisationnelle par celle-ci. En même temps, ce chercheur rappelle que pour ceux qui participent à une formation, se manifeste la sensation de participer à un processus de changement, à une affirmation d'une forme de pensée, à une confirmation des appartenances au sein d'une organisation, à un groupe professionnel, ou à une culture fonctionnelle. L'auteur affirme que la dimension symbolique de la formation permet la transformation, car elle rend possible le développement des clans (*Networking*) qui peuvent tisser des relations assez fortes pour reconstruire des valeurs, établir un nouvel équilibre social au sein de l'organisation, faire émerger, confirmer ou tester des valeurs existants au sein du groupe.

Or, si la consolidation de la fonction des ressources humaines en fonction central dans l'organisation (Christopher Bartlett et Sumantra Goshal, 1998) sous-entend la création d'un lien d'attachement de l'individu à l'entreprise, ce que ces

auteurs ont appelé *Bonding Task*. Il semblerait que, lors d'une formation, il y a un phénomène de l'encouragement de l'attachement de l'individu à l'entreprise, car les personnes se sentent motivées et reconnues, étant donné qu'elles ont été choisies. L'organisation investit en elles. La formation peut ainsi être perçue comme une sorte de rite compensatoire pour échapper à la lourdeur de la routine quotidienne. De plus, dans le contact avec les autres, les individus peuvent partager leurs préoccupations et leurs problèmes et voir qu'ils ne sont pas seuls à leur échelle pour affronter les tracasseries du quotidien. Il y a en quelque sorte une humanisation de l'ensemble de l'organisation. On connaissait déjà les départements par leurs sigles et l'intranet mais là, c'est différent, parce que plus concret car on voit les individus. Le climat établi par la formation devient alors un terrain propice pour développer une vision partagée (Peter Senge, 1991) et pour inculquer des nouvelles valeurs et de nouvelles orientations stratégiques comme la valeur de diversité.

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

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

Les travaux de (Peter Senge, 1991) montrent comment les visions individuelles sont directement à la base d'une vision partagée de l'ensemble et établissent l'articulation entre les

individus et l'organisation. On part du principe que l'organisation évolue en s'adaptant, ou en découvrant quelque chose de nouveau qui réponde mieux aux besoins latents et qu'elle doit le faire en développant son désir d'apprendre. L'entreprise apprenante se doit de construire une vision partagée à partir des visions individuelles, autrement dit, les membres d'une organisation examinent dans quelle mesure les structures et les schémas mentaux actuels doivent être remis en cause pour progresser vers la vision. L'organisation est perçue comme un réseau dynamique de relation et d'accord. Le travail en équipe et dans une large mesure, la formation, permettra aux individus au sein de l'organisation de remettre en cause leurs habitudes de pensée et de comportement, et à réfléchir aux conséquences involontaires de leurs décisions.

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

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

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

## **1.2 L'université d'entreprise comme acteur privilégié pour la communication d'une valeur adoptée par la direction**

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

Les universités d'entreprise sont des acteurs importants de l'apprentissage des individus, voire de l'apprentissage

organisationnel lui-même. A travers ces entités, l'apprentissage se déroule en partenariat interne et / ou externe. Il s'appuie sur la responsabilité commune des programmes et de la mise en place des systèmes de vérification des résultats. La notion de partage semble être un facteur essentiel de toute université d'entreprise puisque, à travers son université, l'organisation va proposer une approche globale d'elle-même quant au développement de l'apprentissage sur les lieux de travail.

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

Par les formations dispensées dans le cadre de cette entité, l'entreprise peut communiquer, en plus d'offrir un enseignement de qualité en pratiques de gestion, préciser les principaux axes de sa stratégie et ainsi consolider une plus grande adhésion des salariés à sa culture.

(Jeanne Meister,1994), qui est probablement l'une de plus grandes théoriciennes des universités d'entreprise a, dans un premier temps, appelé ces nouvelles universités, les universités - qualité (*Corporate Quality Universities*). Désormais leurs programmes ne sont plus exclusivement tournés vers l'organisation liée à la recherche d'une productivité accrue. On remarque en effet, des démarches davantage tournées vers la résolution de problèmes concrets et très spécifiques au quotidien des salariés. Les programmes de formation sont plus complexes et segmentés en termes des populations auxquelles ils se destinent. Le changement est notable dans le sens où les rapports entre les salariés et les organisations évoluent et où les entreprises se sentent davantage inclinées à investir pour garder certains employés, détectés comme ayant du potentiel dans la

structure. La tendance est également à accorder de l'importance au développement personnel des middle managers qui sont considérés comme une sorte de « boosteur » pour motiver le personnel et augmenter les performances et minimiser le phénomène croissant de turn-over du personnel, très spécifique également au contexte nord américain, en renforçant les liens entre les individus et leur organisation à travers les formations dispensées.

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

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

Ces entités revêtent un réel intérêt pour la gestion stratégique des ressources humaines et pour le développement de ces ressources. Elles nous amènent à nous interroger pour savoir si ce sont les entreprises qui communiquent leur culture à

travers elles. La mise en place d'une orientation stratégique pour la promotion de la diversité y trouve terrain à deux niveaux : au niveau de la sélection des participants qui vont avoir le droit de suivre une formation au sein de l'université d'entreprise et aussi au niveau des effets de la formation dans une promotion hautement représentée par une diversité très grande de participants issus de différentes cultures nationales, différentes unités organisationnelles et ayant de différents métiers.

Nous avons fait le choix dans le cadre du présent papier de nous consacrer davantage à une volonté explicite des dix concepteurs de l'université d'entreprise de rendre possible l'intégration de cette valeur par les managers, à travers d'une formation. Les critères de sélection pour la formation étant une application concrète de la promotion de la diversité, permet l'identification d'une volonté stratégique plus étendue de mise en promotion de cette valeur dans le cadre de la formation.

## **2. Les risques inhérents de l'altérité au cœur de la problématique du déploiement du concept de diversité**

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

mentalités, étant donné qu'une partie même de ce qui représente cette diversité est inconnue des individus comme une partie immergée d'un iceberg comme nous le démontre Sébastien Point,( 2007).

Dans son tour européen de l'analyse des sites internet de grands groupes sur l'affichage de la valeur diversité, Point (2007) nous démontre comment le concept reste flou et mitigé selon le traitement qui peut lui être accordées par l'analyse des différentes cultures nationales et / ou organisationnelle.

Tout ce qui est différent est source de déstabilisation et de peur, raison pour laquelle nous avons choisi de parler de la gestion de l'altérité comme facteur essentiel et homogénéisant pour le déploiement réussie d'un choix de promotion de la valeur la diversité pour les organisations.

Ce choix s'est fait car nous estimons, face à la pléthore d'interprétations et d'applications concrètes de la diversité, ne pas pouvoir faire abstraction de l'idée de l'altérité, car celle-ci est l'un des éléments centraux de la réflexion sur la diversité. Quoique le rapport à la différence soit une source d'inspiration très concrète, elle continue d'être, *a priori*, en gestion, souvent mise de côté, banalisée ou réduite de façon à ce que l'on puisse facilement « la comprendre », « la catégoriser », « l'instrumentaliser », « l'assimiler », ou pire, « l'ignorer » et « la réfuter ».

Il nous faut cependant, souligner ici que notre réflexion s'est nourrie des travaux sur la diversité culturelle, puisque nous nous intéressons particulièrement au management de ce type, face à autres types de diversité, car celle-ci constitue notre terrain de recherche, cependant, nous croyons que cette approche est aussi valable pour envisager la réflexion générale sur l'ensemble élargi des diversités existantes, car même si nos travaux ont été entrepris dans le cadre du management interculturel, cela n'empêche que le rapport à la différence

concerne toutes sortes de diversité et non pas seulement la diversité ethnique.

La différence fait tellement peur qu'on préfère ne pas la reconnaître : Le chercheur (Philippe Pierre, 2001) nous rappelle « *le déni de la différence.* »<sup>2</sup> tel que (Sylvie Chevrier 2000) l'avait désigné dans son ouvrage sur les équipes interculturelles et qui aurait pour conséquence la non-reconnaissance de l'Autre comme tel, ce qui se diagnostiquerait dans la pratique au sein des organisations comme suit : « *L'accent est porté sur des procédures autoritaires visant à l'assimilation, mais en appelant paradoxalement, d'un point de vue institutionnel apparent, à la gestion des différences (...), à la tolérance, à la bonne volonté, à la « spontanéité intuitive.* » Ignorer la différence, dans une stratégie de neutralisation, peut consister souvent à assimiler l'objet étranger à un objet connu, en rendant autrui semblable à soi. »

Autrement dit, le défi de changement des mentalités au sein des organisations, quand il est pris en considération de manière ouverte par les dirigeants, revient souvent à une « catégorisation » dangereuse, une réduction dans des classements figés. De plus, quoique l'existence concrète de la discussion ouverte sur le sujet existe à présent et que les directeurs des ressources humaines s'efforcent pour mettre en pratique des processus de recrutement ou de mobilité interne pour favoriser la diversité, celle-ci reste encore limitée en termes d'outils concrets pour le changement des mentalités à un nombre très réduit d'organisations en France et en Europe. Le plus souvent, en effet, on constate, non pas la « catégorisation » qui se dégagerait d'une stratégie d'approche de la différence au niveau de la politique générale, mais pire, le total refus d'un discours sur les différences, sous prétexte notamment d'éviter le

---

<sup>2</sup> PIERRE, Ph., « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », in sous la direction de DAHAN-SETZER, G et PIERRE, Ph., Sociologies Pratiques, n°5 / Science Po, Paris, France : PUF, décembre 2001, p. 119-143. L'article peut être également consulté sur le site de l'auteur : <http://www.philippepierre.com>

risque de renforcer les stéréotypes, et ce malgré la reconnaissance quasi incontestée de son existence et de son importance dans le quotidien de l'organisation.

Notre échantillon de dirigeants concepteurs de l'université d'entreprise a clairement démontré un penchant envers le choix de ne pas évoquer les différences de manière ouverte lors de la formation face aux managers. Si pour ces dirigeants la valeur de diversité se concrétisa dans l'élaboration et la mise en place de critères de sélection pour la formation au sein de l'université d'entreprise, leur but stratégique de mettre ensemble les managers issus de l'application de ces critères de sélection est resté sous-entendu pendant tout le processus. Il est clair néanmoins qu'une volonté implicite de communiquer la valeur de promotion de la diversité notamment la diversité culturelle au sein du groupe était présente.

Le choix de taire les discussions sur les différences s'avère un choix risqué, si nous considérons ce qui dit (Philippe Pierre, 2001) en poursuivant son raisonnement, quand il affirme que l'ignorance volontaire de l'acceptation tacite de la différence, au contraire de ce que peuvent penser ces dirigeants, aggrave la construction des stéréotypes : « *Les limitations de contacts volontaires entretiennent la « construction imaginative* », étroite, antagoniste et stéréotypée que chaque groupe se forme de l'autre groupe. » (Philippe Pierre, 2001, p.3)

La diversité était clairement un critère pour la sélection des candidats à un programme de formation comme tentative première pour procéder aux changements des mentalités et l'obtention d'une plus grande ouverture sur la question de la diversité au sein de l'organisation. Il s'est avéré que, malgré les risques inhérents, cette stratégie a été efficace et que les managers ayant participé de cette formation se sont retrouvés plus ouverts à la différence et plus attachés aux valeurs de diversité adoptées par la direction.

## **2.1 La formation comme outil pour la promotion de la diversité**

La formation étant un outil stratégique privilégié pour la transmission des valeurs, nous avons trouvé dans la littérature, des travaux qui illustrent le choix de la formation de manière très spécifique pour la promotion de la diversité.

En 2001, M. Bendick, M.L. Egan et S.M. Lofhjelm ont mené une étude pour démontrer comment la formation avait transformé des stéréotypes d'ordre racial et permis un plus grand développement organisationnel. D.R. Comer et C.E. Soliman (1996) se questionnent sur la concrétisation de la diversité à travers les pratiques RH et citent la formation comme un outil efficace et privilégié dans ce sens.

En ce qui concerne le choix de pratiques RH pour la mise en place de la diversité, nous citons d'autres auteurs, qui en parlent de manière encore plus tranchante, en préconisant le développement des ressources humaines comme « outil efficace pour l'implantation de la valeur de diversité au sein de l'organisation » comme M.E. Lubensky, S.L. Holland, C. Whietthof et Crosby F.J. (2004), qui ont travaillé sur la formation comme outil pour le changement des mentalités envers l'homosexualité au sein des organisations et L. Roberson, C.T. Kulik, M.B. Pepper (2001) qui se sont questionné sur la meilleure ingénierie d'un programme de formation pour la mise en place de la diversité.

Dans la troisième partie de notre article nous communiquerons davantage d'informations sur la recherche. Notre contribution ne pouvant pas trop s'étendre sur les différentes conclusions issues des entretiens de différents échantillons, nous avons fait le choix de communiquer davantage sur le premier échantillon, c'est-à-dire, les

concepteurs de la formation et de l'université d'entreprise et leurs choix affichés :

- 1) de pratiquer la diversité lors du recrutement pour la formation et
- 2) de faire de la formation un outil de transformation de mentalités pour l'intégration des valeurs de diversité auprès des managers.

### 3. Informations sur la recherche et les principales conclusions:

#### **3.1 Entretiens semi-directifs centrés avec 10 (dix) concepteurs de l'université d'entreprise et de la formation destinée au Middle Management**

Notre recherche fut le cas concret de la formation mise en pratique par un grand groupe sidérurgique mondial pour ses managers opérationnels (middle management, cf. B. Wooldrige et S. Floyd, 1990). Afin de mieux cerner les buts du programme de formation, nous avons demandé à 10 (dix) concepteurs de l'université d'entreprise de définir ce qu'était une université d'entreprise et son utilité. Il nous semble depuis le début de nos investigations qu'il existe une volonté explicite de communication de la culture organisationnelle (ou autrement dit de communication d'une « vision partagée » i.e. les travaux de (Peter Senge, 1991), et qu'au-delà de cette volonté explicite s'exprime une véritable promotion de la diversité sein de l'organisation.

Les dirigeants concepteurs ont été interviewés selon un guide d'entretien semi-directif centré (Pierre Romelaer, 2005)<sup>3</sup>. Ces entretiens ont été enregistrés et par la suite transcrits et

---

<sup>3</sup> Ce guide d'entretien peut être retrouvé dans les annexes de la présente communication.

analysés selon les méthodes thématiques préconisées par (Miles et Huberman, 1998).

Une deuxième catégorie a été interviewée : Il s'agit de 42 (quarante-deux) managers pour la plupart européens, ayant participé à la formation dont les entretiens ont été réalisés selon la méthode ethnographique préconisée par (James P. Spradley, 1979) et analysés selon les préconisations de la théorie ancrée reformulée (Anselm Strauss et Juliet Corbin, 1998) à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives dénommé Atlas-Ti©. Dans le cadre de cette communication nous nous concentrerons sur l'analyse des entretiens des concepteurs de la formation.

Notre choix s'est porté sur un cas particulier qui présentait l'intérêt d'être une université d'entreprise née d'une fusion il y a cinq ans entre trois grandes entreprises. Cette entreprise a été récemment rachetée suite à une OPA, après cinq mois de résistance farouche par son principal concurrent.

Les participants ont été envoyés à la formation par leur supérieur hiérarchique direct au sein de leurs unités organisationnelles locales éparpillées sur la carte d'Europe. Par conséquent, ils n'ont pas eu le choix de refuser. En avouant qu'ils ne savaient pas quoi attendre de la formation, ils nous ont confirmé qu'ils ont été surpris et que la formation leur a fait vivre quelque chose au delà de ce qu'ils attendaient au départ.

Dans le cadre du programme de l'université d'entreprise, les participants assistent à des conférences de personnes haut placées dans la hiérarchie de l'organisation et ils reçoivent une formation managériale dispensée par des professeurs de finances, de marketing, de stratégie entre autres venant de l'école de commerce qui travaille en partenariat avec l'entreprise.

De plus, les participants devraient développer et présenter un projet à la fin de la formation devant un jury composé de managers seniors appartenant pour la plupart au

siège de l'organisation. La formation s'est déroulée en trois semaines sur trois mois dans différentes capitales européennes.

### **3.2 Les principales conclusions**

A à suite de notre recherche nos principales conclusions sont les suivantes :

**1) Les concepteurs ont adopté de manière concrète des critères de sélection qui prônent la valeur de diversité** et en le faisant ils ont illustré une application concrète d'un choix de promotion de la diversité effectué par la direction.

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

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

**2) Même si la valeur de diversité a été appliquée concrètement dans le cadre de la sélection des participants à la formation, les dirigeants ont choisi de ne pas encourager une discussion ouverte sur la différence lors de la formation.** Cette discussion, si elle a été voulue, est restée un objectif implicite de la direction.

**3) Les concepteurs ont souhaité faire évoluer les mentalités envers une intégration des valeurs de diversités à travers la formation**

**4) La stratégie adoptée de communiquer la valeur diversité à travers la formation a marché** car : Les participants ayant suivi cette formation : a) se sentaient plus

ouverts à la discussion et à la gestion de la différence au sein de l'organisation, b) les participants ayant suivi la formation se sentaient davantage attachés à leur organisation et partageaient une culture globale propre à l'ensemble.

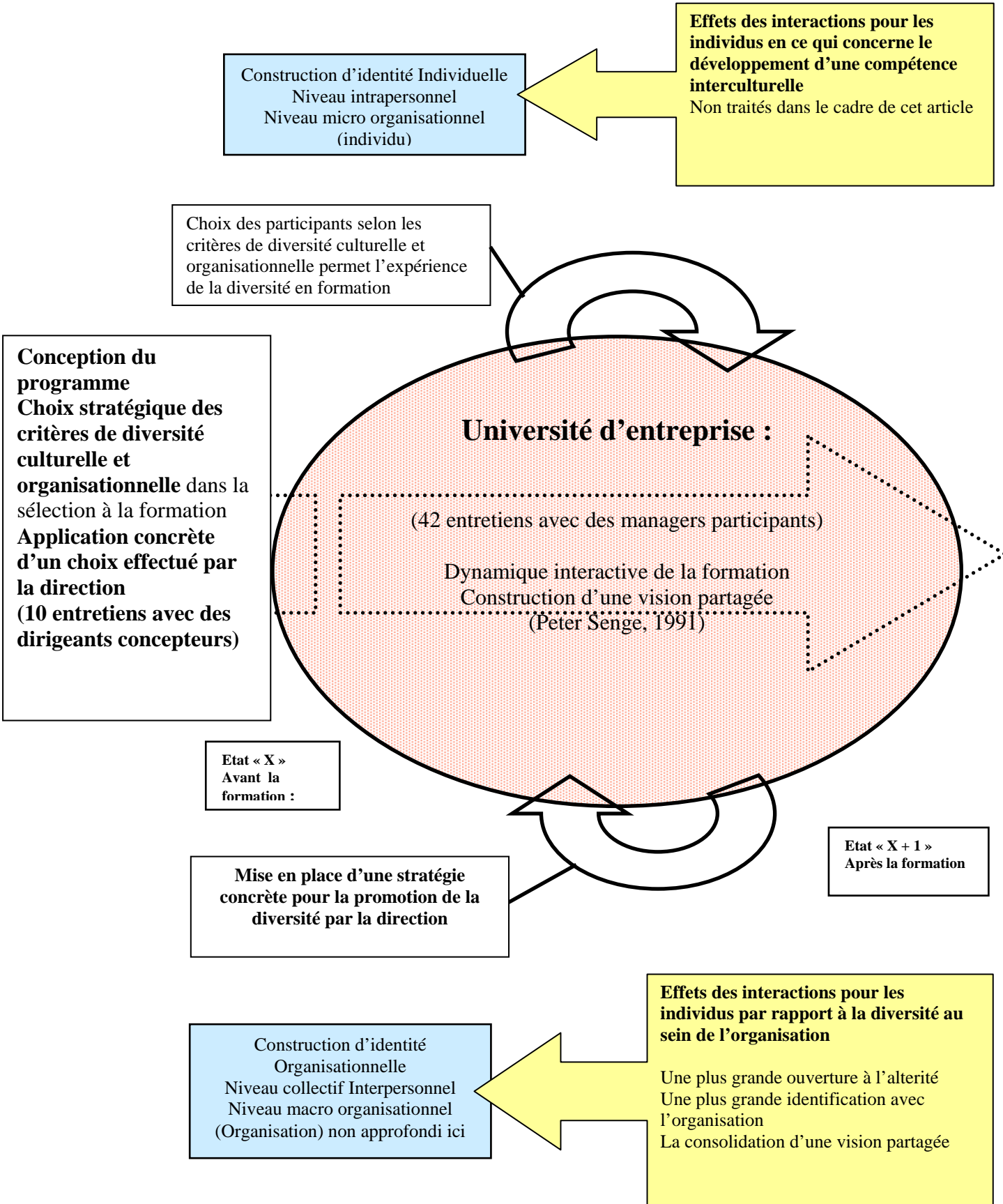
Par conséquent, en ce qui concerne les effets de la formation pour les managers, deux phénomènes ont pu être identifiés et ce à deux niveaux, d'une part, une soif de reconstruction de son identité à travers une acculturation au niveau macro (organisation) et d'autre part, une plus grande ouverture à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

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

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

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

**Figure n°1: Principaux résultats de la recherche**



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

La réponse est que la volonté stratégique de mise en place des critères de sélection prônant la diversité culturelle et organisationnelle a permis aux participants de cette formation d'avoir une expérience concrète de contact avec différentes cultures et sous-cultures, métiers et mentalités ce qui leur a permis de changer leurs mentalités à eux-mêmes dans le sens d'une plus grande ouverture à la différence, autrement dit, à une plus grand attachement des valeurs de diversité adoptées par la direction.

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

Nous regrettons ici de ne pas pouvoir approfondir les aspects de la recherche concernant l'apprentissage organisationnel pour l'intégration de la valeur diversité. Il serait intéressant de vérifier comment le changement des mentalités dans ses modalités pourrait passer du niveau individuel au niveau organisationnel et intégrer cette vision partagée de l'organisation. L'entreprise apprenante est aussi profondément liée aux considérations sur le rôle des universités d'entreprise.

### 3.4 Discussion

La diversité devenue une valeur incontournable adoptée par les grands groupes, encore faut-il trouver les moyens concrets pour l'intégrer dans les pratiques RH et dans les mentalités des personnes. Le présent papier a essayé de montrer comment les valeurs de la diversité adoptées par la direction générale ont été déclinées et appliquées dans un processus de sélection de candidats pour une formation continue au sein d'une université d'entreprise d'une organisation internationale. Les concepteurs de l'université d'entreprise et de la formation ont appliqué de manière effective la valeur de la diversité en sélectionnant des participants issus de différentes unités organisationnelles, différents métiers et différentes cultures nationales pour participer à cette formation et en le faisant ont confirmé le choix du développement des ressources humaines comme outil privilégié pour le déploiement d'une valeur adoptée par la direction générale.

Néanmoins, nous avons pu identifier en plus une volonté implicite de ces concepteurs visait à ce que les participants intègrent la valeur diversité à leur niveau, et leurs entretiens ont aussi confirmé que les effets de l'expérience vécue au sein de cette formation ont permis à ces participants une plus grande ouverture par rapport à la différence.

A travers l'application d'une méthode qualitative de recherche, 10(dix) dirigeants ayant conçu la formation et 42 (quarante-deux) managers ayant suivi le programme confirment l'atteinte du but stratégique de cette formation, autrement dit, l'atteinte d'une vision partagée (Peter Senge, 1991), à travers la consolidation d'un fort sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle (Edgard Schein, 1995). Les managers ont été sélectionnés selon leurs différentes professions, cultures nationales et différents secteurs d'activités, confirmant ainsi une promotion de la diversité au sein de l'organisation.

Quoique les effets de la formation n'aient pas été davantage développés dans le cadre de la présente communication, nous aimerions ici ouvrir la discussion sur l'étendue de la mise en place d'une pratique concrète visant la promotion de la diversité, telle qu'elle a été faite par les dirigeants concepteurs de cette formation au moment de la sélection des participants.

## Bibliographie :

ALLEN, Mark, 2002, *Corporate University Handbook, Designing, managing and growing a Successful Program*, New York, USA: AMACOM Press, X pages.

BARTH, Isabelle, FALCOZ, Christoph, 2007, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris, 312 pages.

CORNET, Annie, WARLAND, Philippe, 2008, *GRH et gestion de la diversité*, Les Topos, Paris, Dunod, 147 pages.

BAUDRILLARD, Jean et GUILLAUME, Marc, 1994, *Figures de l'altérité*, Paris, France : Descartes & Cie, X pages.

BENDICK, M., EGAN, M.L., LOFHJELM, S.M., 2001, « Workforce Diversity Training: From Anti-Discrimination Compliance to Organizational Development », *Human Resource Planning*, 24, (2), pp. 10-25.

BLANCHARD, P.N. & THACKER, J.W., 2007, *Effective Training (Systems, Strategies and Practices)* 3rd edition, New Jersey, USA: Pearson Education, 486 pages.

CHEVRIER, S., 2000, *Le management des équipes interculturelles*. Paris, France : PUF, X pages.

COMER, D.R., SOLIMAN, C. E., 1996, « Organizational Efforts to Manage Diversity: do They really work? » *Journal of Managerial Issues*, 8(4) pp. 470-484.

CRANCH, E., 1987, "Corporate Classrooms", *European Journal of Engineering Education*; 12 (3) pp. 237-252.

EURICH, N., 1985, *Corporate Classrooms: The Learning Business*. Princeton, New Jersey, USA: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching Press, X pages.

FENNETEAU, H. 2004, *Enquête : entretien et questionnaire*. Paris, France : Dunod, X pages.

HAMEL,G. PRAHALAD, C.K, 1993, *La conquête du futur*, Paris :Dunod, X pages.

HELLER,N. 2001, "Changes sees Corporate Universities on Rise". *Heller Report on Educational Technology Markets*, volume 12i8pl.

LUBENSKY, M.E., HOLLAND, S.L., WIETHOFF, C & CROSBY, F.J., 2004, "Diversity and Sexual Orientation: Including and Valuing Sexual Minorities in the Workplace". In STOCKDALE, M.S. & CROSBY, J.P., *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Malden, USA: Blackwell, pp. 206-223.

MEISTER, J., 1997, *Corporate Universities : Partnership opportunities for educators*, CAEL Forum 20, vol.2, p. 27-29.

MEISTER, J., 1994, *Corporate Quality Universities: Lessons in building a world-class workforce*. New York, NY, USA : Irwin Professional Publishers, X pages.

PIERRE, Ph., 2003, *Mobilité internationale et identité des cadres, des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*. Paris, France : Sides, X pages.

ROBERTSON, L., KULIK, C.T. & PEPPER, M.B., 2001, "Designing Effective Diversity Training: Influence of Group Composition and Trainee Experience", *Journal of Organizational Behavior*, 22 (8), pp. 871-885.

SETZER et Ph. PIERRE, 2001, *Sociologies Pratiques*, n°5. Paris, France : PUF, Science Po., p. 119-143.

PETTIGREW, A., 1988, *The Management of Strategic Change*, Oxford, U.K: Blackwell, X pages.

POINT, S. 2007, « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », pp. 153-173 in BARTH, Isabelle, FALCOZ, Christoph, 2000, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris, 312 pages.

RIGG, C. STEWART, J. & TREHAN, K., 2007, *Critical Human Resource Development, Beyond Orthodoxy*, FT, London : U.K., Prentice Hall, 297 pages.

ROMELAER, P., 2005 "L'entretien de recherche", chapitre 4 in ROUSSEL, P. et WACHEUX, F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles, Belgique : De Boeck, p. 102-134.

SCHEIN, E., 1995 *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Josey-Bass. Apud F. TROMPENAARS et C. HAMPTEN-TURNER, *Riding the waves, understanding diversity in global business*, 2e ed. New York, NY: McGraw-Hill. 1998.

SENGE, P. 1991, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, U.S.A: Doubleday Publishers, X pages.

THEVENET, M., 1987, « Approches de la formation continue dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 65-66.

STRAUSS, A. & CORBIN, J., 1998 : “L’analyse de données selon la *Grounded Theory*. Procédures de codage et critères d’évaluation » in CEFAÏ, D, *L’enquête de terrain, collection : Revue du M.A.U.S.S.* Paris, France : La Découverte, 2003

WOOLDRIGE, B & FLOYD, S., “The Strategy Process: Middle Management Involvement and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal*, 11 (March-April 03) pp. 231-241.

## Annexes :

### Annexe 1 : Guides d'entretien Semi-directifs Centrés

#### Le guide d'entretien pour les Concepteurs de l'université d'entreprise et du programme de formation :

Thèmes regroupant des questions	Questions
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Quelle est votre fonction? Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise ? Quelle était votre fonction lors de la création de l'université d'entreprise en 2001 ?
<b>A propos de la diversité</b>	Pouvez-vous me donner votre définition de diversité ? A votre avis, la diversité est elle une valeur pour votre entreprise? Pourriez-vous me donner un exemple concret de promotion de la diversité au sein de votre entreprise ? Y-a-t-il une politique concrète de RH pour la promotion de la diversité ?
<b>La Formation et la diversité</b>	Est-ce la politique de formation niveau groupe vise à promouvoir la diversité ? Comment la formation peut-elle promouvoir la diversité au sein de l'entreprise ?
<b>L'université d'entreprise</b>	Pouvez-vous me définir l'université d'entreprise ? Pourquoi a-t-elle été créée ? Quels sont ses objectifs? Est-ce que la promotion de la diversité est parmi ses objectifs?

<p style="text-align: center;"><b>La formation</b></p>	<p>Qui participe à cette formation ?</p> <p>Y a-t-il des critères de recrutement précis pour cette formation ?</p> <p>La diversité fait elle partie des critères de sélection pour cette formation ?</p> <p>La diversité fait elle partie des objectifs de la formation communiqués aux participants ?</p> <p>Quels sont les principaux apports / effets de la formation (sur les participants ? l'entreprise ?)</p> <p>A votre avis, les participants intègrent ils mieux cette valeur de diversité dans l'organisation après la formation ? Pourquoi ?</p> <p>Se sentent-ils plus à l'aise avec les femmes, les handicapés, les homosexuels ou les étrangers après avoir suivi la formation ?</p>
--	---