



«L'homme blanc» face à la diversité

PAR MYRET ZAKI Un professeur de Harvard démontre que le recrutement de femmes à des postes de managers échoue si les dirigeants blancs se sentent soumis à des règles autoritaires.



Frank Dobbin,
professeur
de sociologie
de Harvard.

LE 20 février, Frank Dobbin, professeur de sociologie de l'Université Harvard, était l'invité d'une conférence à l'EPFL intitulée «Quelles initiatives en matière de diversité fonctionnent?». Sa spécialité: la recherche, depuis vingt ans, dans le domaine de la gestion de la diversité dans les entreprises américaines.

Depuis 1961, avec les premières mesures «equal opportunity» prononcées sous John F. Kennedy, explique le professeur, on a tenté de maîtriser les biais psychologiques qui existent dans les pratiques de recrutement à des postes de management et qui jouent typiquement en défaveur des femmes et des personnes de couleur. En général, les méthodes employées pour éliminer les biais lors des recrutements et des promotions à des postes managériaux ont consisté à fixer des règles contraignantes (tests d'embauche,



évaluations de performance, procédures de règlement des différends), mais aussi des formations obligatoires.

Or, ces méthodes ont échoué et ont même eu des effets contre-productifs parfois, observe Frank Dobbin. Le professeur de Harvard croyait lui-même sincèrement, il y a quelques années encore, en l'efficacité des «interventions bureaucratiques», à savoir la fixation de règles strictes pour contrôler les procédures de recrutement, et en la pertinence de séminaires obligatoires sur la diversité.

Mais les données lui ont montré par la suite que ces méthodes ne débouchaient pas sur un nombre accru de femmes et de minorités recrutées à des postes de management: le contraire était même vrai, à savoir que ces règles et obligations jouaient directement en défaveur des femmes blanches, des femmes et des hommes de couleur.

Contre-productif

A ce jour, il observe que les minorités sont certes présentes en plus grand nombre dans les entreprises, mais que «la probabilité qu'elles soient recrutées à des postes de manage-

ment n'est pas meilleure qu'en 1983». Cela largement en raison de politiques inefficaces car pas assez fines au plan psychologique. «Si vous cherchez à contrôler étroite-

ment le travail des managers qui recrutent, ils opposent une résistance, car ils veulent avoir le sentiment qu'ils sont maîtres de leurs décisions, qu'ils peuvent décider qui ils veulent recruter, ou promouvoir.» Dès lors, les managers contournent en général les règles.

Frank Dobbin a observé une baisse de 4% des femmes blanches recrutées dans le management en moyenne sur sept ans dans les entreprises américaines comme conséquence à l'introduction de tests d'embauche. «Les managers sont censés utiliser ces tests lors du recrutement, mais dans les faits ils ne les utilisent pas et recrutent ceux qu'ils veulent. C'est là une manière de rejeter les tentatives de contrôle de leur comportement et de dire «je recrute quand même mon ami».

De même, après l'introduction des évaluations de performance, les femmes blanches ont été moins recrutées, observe-t-il.

Enfin, avec l'introduction de procédures de règlement des conflits, les managers tendent à moins recruter des minorités qui seraient susceptibles de porter plainte contre eux, en particulier lorsqu'il s'agit de procédures pour harcèlement sexuel. «Ces procédures, présentes dans 99% des entreprises américaines, ont des effets négatifs sur les recrutements de femmes», affirme le professeur.

En revanche, des formations liées au harcèlement présentent une corrélation positive avec le recrutement de femmes managers et de managers

issus des minorités en général. A l'inverse des séminaires sur la diversité, souvent perçus comme accusatoires, ces formations sur le harcèlement s'avèrent bien perçues par les managers en place.



Typiquement, les hauts cadres sont à 60-70% des hommes blancs à l'heure actuelle dans les entreprises américaines. Et paradoxalement, le changement est entre leurs mains, alors que souvent, «l'entreprise les considère comme l'ennemi, dans les questions de diversité», selon Frank Dobbin. Dès lors, les règles imposées par la plupart des entreprises sont vécues par ces managers comme étant une sorte de punition, d'où les résistances.

Comment impliquer les hauts cadres

La solution? «Donner à ces managers le sentiment qu'ils font partie non pas du problème», mais de la solution, préconise Frank Dobbin.

Par exemple, en les incluant dans des task forces spécifiques de recrutement, chargées d'aller à la recherche de talents managériaux parmi les minorités (noires, par exemple). Les charger de ce type de missions a eu un effet positif direct sur le recrutement de femmes et d'hommes de couleur. Ou en les impliquant dans des systèmes de recommandation, dans des programmes de formation facultatifs (l'efficacité est prouvée quand les formations sont sur base volontaire), ou dans des programmes de mentoring où ils prennent un(e) protégé(e) d'un autre groupe social sous leur aile. Dans ce dernier cas, les femmes recherchant un mentor sont en surnombre (les hommes ayant déjà souvent plusieurs mentors). «Un manager qui se porte volontaire pour être mentor d'une personne issue de la diversité témoignera souvent

d'une grande fierté lorsqu'il constatera son talent et ne cessera de se vanter d'être celui qui l'a déniché», a noté le chercheur de Harvard lors d'entretiens avec des managers.

Changer aussi en profondeur la culture de l'ensemble de l'entreprise, en plaçant tout au sommet l'idéal d'avoir plus de femmes, d'Hispaniques, de mères de famille à des postes de management, rendra cet objectif plus désirable que s'il découle de règles internes à l'entreprise, ou de politiques publiques contraignantes, explique le chercheur.

Des task forces peuvent alors être constituées pour relever ces défis, dans lesquelles les responsables en place sont invités à participer. «Ces méthodes se sont avérées étonnamment efficaces», observe le professeur Dobbin.

Autre piste: promouvoir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle permet de mieux intégrer les mères dans les postes à responsabilités. «Pour ce faire, il faut adapter le monde du travail afin qu'il inclue un congé parental, des horaires flexibles, ou des services en ligne pour signaler aux jeunes mères les places disponibles en crèche.»

«Just do the stuff that works»

En conclusion, les données empiriques observées dans les entreprises rejoignent les études académiques, assure le sociologue américain: les méthodes impliquant un contrôle des esprits et des comportements échouent.

Traiter les gens de manière amicale fonctionne mieux: ils se muent en fournisseurs de solutions plutôt qu'en résistants.

«Just do the stuff that works», conclut Frank Dobbin. ■

«LA PROBABILITÉ
QUE LES MINORITÉS
SOIENT RECRUTÉES
À DES POSTES DE
MANAGEMENT N'EST PAS
MEILLEURE QU'EN 1983»
MEUX VAUT IMPLIQUER
LES MANAGERS
DANS DES SYSTÈMES
DE MENTORING
OU DES FORMATIONS
FACULTATIVES