

A close-up portrait of Jean-Marie Peretti, an older man with a white goatee and receding hair, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a pink patterned tie. He is looking slightly to the right with a thoughtful expression. The background is dark and out of focus.

**LEADER** ▶ **JEAN-MARIE PERETTI**

Professeur et chercheur  
en Ressources Humaines,  
enseignant à l'ESSEC et à  
l'Université de Corse

“

*On dit qu'un audit  
social bien mené  
rapporte souvent 5  
à 10 fois plus que ce  
qu'il coûte”*

# La «diversité» a fait passer Apple devant IBM

Pour être en phase avec son environnement, l'entreprise marocaine se doit d'opérer une remise en question profonde. Parmi les solutions proposées par Jean Marie Peretti, sommité en ressources humaines, le tutorat inversé. Une véritable révolution managériale au sein des entreprises. Préparez vous...

⇨ **Propos recueillis par Tino Sénam K. Acolatsé**

**Dans le contexte actuel de crise économique, de mondialisation, à quel point la diversité peut-elle contribuer à la création de valeur au sein de l'entreprise ?**

Une entreprise qui se renouvelle en permanence est une entreprise qui rassemble une diversité assez grande pour que cette différence enrichisse en permanence l'entreprise. Il y a clairement besoin d'avoir des gens différents pour que naissent les idées nouvelles. Si on recrute toujours les mêmes, on ne va faire que les mêmes choses. On va réussir à avoir une bonne productivité, mais on n'aura aucune capacité à affronter les changements. Pour que l'entreprise se transforme, il faut qu'elle ait en son sein des gens suffisamment différents pour percevoir un certain nombre d'évolutions. On peut prendre l'exemple de L'Oréal.

Cette entreprise a des clients à travers le monde; il faut que dans son centre de recherche il y ait des personnes aussi diverses que leurs clients. Quand vous mettez des gens différents sur un même projet, les démarrages vont être durs parce qu'ils vont opposer des approches différentes. Mais, on va créer, on va inventer, on va trouver des solutions vraiment innovantes.

**Mais il y a ce qu'on appelle «la culture d'entreprise» qui, en soi, exige qu'on renie sa différence. Comment peut-on donc valoriser quelque chose qu'on veut réprimer!**

Vous soulevez là une question-clé. Souvent, lorsqu'on s'interroge «pourquoi n'avez-vous pas recruté telle personne?», on dit «c'est parce qu'elle aurait eu du mal à s'intégrer dans notre culture». Et, au nom de la culture d'entreprise, souvent on fait de la discrimination, on rejette les gens différents. Sans se rendre compte qu'une culture qui en permanence ne s'enrichit

pas de nouvelles approches, de nouveaux profils, une entreprise où la culture est vraiment auto-centrée ou ethno-centrée est une culture qui conduit à la disparition de l'entreprise. Il y a eu de très grandes entreprises qui recrutaient toujours les mêmes profils. C'était IBM des années 60-70, toujours des ingénieurs. Ils ont eu une telle capacité à avoir une culture forte avec les mêmes profils que ce ne sont pas eux qui ont innové! Finalement, dans l'informatique, d'autres sont apparus qui justement n'avaient pas cette culture-là. Au fond, la culture est faite de la diversité de toutes les personnes. Il y a des entreprises qui sont capables de recruter des gens différents. Cependant, quelques mois plus tard, ces nouvelles recrues adoptent tous les défauts et toutes les qualités de la culture d'entreprise.

Autrement dit, on les a amenées très vite à devenir des clones de ceux qui sont là. On les a recrutées pour leurs différences et, en même temps, on ne leur a pas permis de les exprimer. Alors évidemment on a réussi leur intégration, mais au-delà du raisonnable puisqu'elles n'apporteront plus rien de différent.

**Alors comment fait-on coexister les deux?**

Une culture d'entreprise est faite pour évoluer. Elle doit reposer essentiellement sur des valeurs qui doivent être partagées. Les valeurs transcendent les diversités. Lorsqu'on met en avant les valeurs d'une entreprise, il est évident que peuvent adhérer à ces valeurs des profils très différents. Il faut donc ramener la culture de l'entreprise à quelques valeurs fortes comme le respect total du client, la recherche permanente de l'innovation, le développement durable, la pérennité de l'entreprise, etc. Et ces valeurs peuvent être adoptées par des gens

## BIOEXPRESS

**1967**

Diplômé de l'ESSEC

**1968**

Licence en Sciences  
Economiques à Paris

**1969**

Diplôme IEP, Service  
Public, à Paris

**1994**

■ D.E.A. en Sciences  
Politiques, Alger  
(...) Docteur en Sciences  
de Gestion, diplômé  
de l'Institut d'Etudes  
Politiques de Paris



extrêmement différents. Ce sont ces valeurs qui doivent être la base de la culture de l'entreprise.

#### **Y a-t-il des limites à la diversité?**

Il y a des difficultés importantes à intégrer la diversité. Il y a un moment où le respect des différences peut conduire à ce que l'entreprise soit cloisonnée, à ce qu'il y ait ce qu'on appelle «le communautarisme d'entreprise». Et là, on obtient tout le contraire de l'effet recherché; finalement tout le contraire de la créativité. Un exemple sur les âges: il y a des entreprises qui ont décidé de baisser la moyenne d'âge de leur effectif en recrutant des jeunes. Mais quand vous allez au restaurant de l'entreprise, vous avez des tables où il n'y a que des seniors et d'autres où il n'y a que des juniors. Et il y a des services où il n'y a que des jeunes et d'autres où il n'y a que des seniors. On peut dire à ce niveau-là qu'on est au degré zéro du management de la diversité. Si on veut que la diversité des âges soit une richesse, il faut faire des binômes in-

tergénérationnels (senior-junior), il faut que dans les bureaux on fasse cohabiter les deux générations. Il faut que l'on veille à faire du tutorat, mais pas celui où le senior tutorise le junior; plutôt du tutorat inversé, où les jeunes sont tuteurs d'anciens, notamment dans les domaines où ils sont meilleurs, comme dans les réseaux sociaux. Et on s'aperçoit que dès lors qu'on parvient à créer de vrais binômes avec des tutorats réciproques, on arrive effectivement à faire de la diversité une ri-

chesse. L'ancien fait partager certaines valeurs, le jeune fait partager certaines approches et il y a un enrichissement des différences. Une diversité convenablement managée revient à ne pas créer des cloisonnements, des îlots (jeunes, vieux, femmes), mettre les handicapés dans certains services moins exposés que d'autres, dire que je ne veux pas mettre un chauve à la vente parce qu'un chauve vend moins bien qu'un chevelu, etc. Un chauve peut être un aussi bon vendeur qu'un chevelu, même pour les produits capillaires. Mettre en œuvre le management des diversités, c'est lutter contre

“  
*Si on recrute  
toujours les mêmes,  
on n'aura aucune  
capacité à affronter  
le changement”*

un certain nombre de stéréotypes.

**Est-il facile de faire admettre aux anciens qu'un jeune qui arrive peut leur apprendre quelque chose? Et quelle est la démarche à suivre pour installer ce dialogue?**

C'est relativement nouveau. Les premières expériences du tutorat inversé se sont faites avec la mise en place dans l'entreprise de réseaux sociaux numériques internes. Les jeunes de la génération Y utilisent beaucoup plus ces réseaux sociaux d'entreprise que les anciens. Or si on veut que les anciens jouent le jeu, rapportent, contribuent parce que ces réseaux sociaux numériques sont créateurs de valeur, il faut qu'ils s'y familiarisent. Qui peut le leur apprendre? Les jeunes. Et ce qu'on découvre aussi, c'est que lorsqu'on demande à un jeune de tutorer un ancien, cela améliore singulièrement le respect que le jeune porte à l'ancien. Il découvre que l'ancien peut apprendre, peut comprendre et surtout il est beaucoup plus attentif, plus réceptif aux valeurs qu'il peut lui apporter. Au fond, réussir le dialogue intergénérationnel est essentiel comme réussir le dialogue entre homme et femme dans les métiers masculins. Et lorsqu'on commence à féminiser des emplois masculins ou à masculiniser quelques emplois féminins, on s'aperçoit qu'on fait progresser le métier.

**Vous avez aussi beaucoup travaillé sur l'audit social. Par ces temps de licenciements, de fermeture d'entreprises, où se trouve l'utilité de l'audit social?**

Tout d'abord, chaque fois qu'on améliore l'efficacité d'une organisation, chaque fois qu'on permet à une organisation de progresser, on assure la pérennité de cette organisation. Ce qui est frappant dans un certain nombre de cas d'entreprises qui réduisent les effectifs, c'est qu'on paie aujourd'hui l'absence d'audit réalisé à temps. On aurait réalisé certains audits de compétences, certains audits concernant la capacité de l'organisation à changer, à évoluer, on aurait pu mieux préparer un certain nombre de virages. L'audit social permet d'intégrer la dimension moyen/long terme, de sortir à un moment donné la tête du guidon, d'assurer le pilotage de l'organisation.

**Vous avez également dit que la qualité d'un audit social tient à sa rigueur méthodologique. Quels en sont les fondamentaux?**

Il y a deux points clés: la capacité à trouver de bons indicateurs pour mener à bien les constats, et puis trouver les bons référentiels: si je veux porter un jugement sur ce que l'entreprise fait dans un domaine, je dois trouver les outils de mesure qui me permettent de mesurer ce qui est fait, et savoir à quoi je veux le comparer. Rigueur mé-

**ZOOM**

■ Conseil, études, missions d'expertise: Diorh (Maroc), ONA (Maroc), France Télécom (Paris), OCP (Maroc), Bceao (Dakar).

■ En 2012, il devient rédacteur en chef de la revue *Question(s) de Management* co-créée avec d'autres collègues.

thodologique parce qu'il faut pouvoir mesurer et comparer. Mais faut-il encore au départ savoir ce qu'est précisément l'objectif de la mission, quels sont les points sur lesquels on veut arriver à des résultats significatifs. Il n'y a pas de bonne mission d'audit si les objectifs ne sont pas clairement définis, le périmètre clairement défini, et si l'auditeur n'a pas les moyens de mener à bien les constats avec de bons indicateurs valides, fidèles, stables et de bons référentiels pertinents.

**Dans un espace tel que le Maghreb et le Maroc, que révèle généralement un audit social?**

Au Maroc, comme ailleurs, l'audit révèle des zones de progrès possibles considérables. Il y a dans tous les domaines DRH et RSE, des zones, des domaines, des points sur lesquels on a très peu travaillé et pour lesquels les progrès que l'on peut obtenir sont considérables. On dit qu'un audit social bien mené rapporte souvent cinq à dix fois plus que ce qu'il coûte. Il y a des zones de progrès et d'amélioration considérables et les audits permettent de les identifier et de proposer des solutions.

