

Préface

S'ouvrir aux différences, pourquoi et puis quelles différences ? Est-ce une injonction ? Et si je n'ai pas envie finalement... par facilité, confort, peur, est-ce grave docteur ?

Être différent, se sentir différent, exprimer sa différence, aimer être différent, autant de manières d'appréhender les ressorts de l'identité, de la singularité, de l'originalité, de la fierté ou encore de la complémentarité.

Personnellement, j'ai mis longtemps à me considérer comme différente, du moins à l'assumer dans la vie et particulièrement dans le monde professionnel. Ma différence c'était mon fardeau, mon histoire personnelle, et je la reléguais au monde de l'intime. Et puis j'ai été élevée avec le culte de l'égalité républicaine et, comme Léopold Sédar Senghor, « j'ai rêvé d'un monde de soleil dans la fraternité de mes frères aux yeux bleus ». J'ai alors cru qu'il fallait s'assimiler pour appartenir à cette France que j'aime tant.

J'ai préféré pendant un temps me fondre dans la masse, ressembler aux autres pour ne pas être exclue, parce que j'avais envie de faire partie de la « bande ». Et puis il y avait la peur de ne pas être aimée, d'être rejetée, incomprise, d'être seule.

Je me sentais néanmoins différente, foncièrement différente. La facilité aurait été de limiter cette différence à mes origines ethniques ou sociales. Pourtant, ma réelle différence, je ne l'ai jamais ressentie à ce niveau. Cette différence c'était plutôt le sentiment de n'entrer dans aucune case ou de ne me sentir complète nulle part, que ce soit dans mon milieu d'origine (ouvrier, maghrébin, culture arabo-musulmane) ou dans mon « nouveau » milieu (cadre, parisien, culture bobo). Finalement je me sentais différente et même étrangère partout.

S'OUVRIRE AUX DIFFÉRENCES

J'aimais ce sentiment d'étrangeté. Je regardais mon proche entourage comme une richesse. Ils étaient très différents de ceux que je côtoyais tous les jours au bureau. Ils me ramenaient très vite à une réalité facile à oublier lorsqu'on accède à des postes à responsabilité au sein d'une grande entreprise.

De même que mes collègues m'apportaient une vision différente du monde, et pouvaient avoir des réactions décalées de mon point de vue. J'absorbais ces différences de milieux, d'univers, comme une éponge jusqu'à ce qu'elles déteignent sur moi, pénètrent en moi pour me faire évoluer encore un peu plus à la façon d'un Pokémon à ses différents stades d'évolution.

Et un jour, j'ai décidé d'assumer mes différences. Ce jour-là j'ai commencé l'écriture d'un ouvrage qui s'intitule « Pas la gueule de l'emploi?! » avec un ami. Nous pensions être similaires parce que nous étions tous les deux des DRH issus de la diversité comme on dit. Et nous ne pensions pas nous découvrir autant de différences de perception, d'expérience de vie, de manière de voir le monde y compris sur le thème de notre ouvrage.

Par cet ouvrage, j'ai également décidé de transmettre les codes du monde de l'entreprise qui ne s'apprennent que de façon informelle. À ce moment-là, j'ai choisi de ne plus essayer de gommer mes différences, mais au contraire de les exprimer, voire de les crier à la face du monde. Je me suis alors engagée en faveur de plus d'inclusion et de diversité notamment dans le monde de l'entreprise.

S'ouvrir aux différences est, dans ma fonction de directrice des ressources humaines et de leader d'équipe, une absolue nécessité pour comprendre le monde, les autres, innover et transformer. Ces différences, je les considère comme des compétences de vie, ce sont des compétences qui ne s'apprennent pas de manière didactique. Ces personnes qui pensent différemment de moi, qui voient le monde sous un prisme différent, sont les plus belles richesses de mon équipe car elles remettent en question mes certitudes, me font douter ou sortir de ma zone de confort et ça, c'est précieux.

J'aime également les êtres atypiques, ces personnes qui ne font pas les choses comme tout le monde, qui ont des parcours de vie hors du commun, avec ténacité et résilience. Malheureusement je n'en rencontre pas suffisamment dans les processus de recrutement, sans doute sont-ils découragés ou ne passent-ils pas le filtre de la sélection

sur CV... Peut-être que la voie de la facilité c'est de prendre le même chemin que tout le monde et d'être uniformes. Mais alors comment faire la différence au final ?

Il y a encore beaucoup à faire pour s'ouvrir complètement aux différences. Pourtant dans l'époque que nous vivons, il me semble que cela est devenu une nécessité pour progresser plus vite, plus profondément ou pour changer de modèle, celui du fameux monde d'après ; enfin je l'espère.

Je connais Mai Lam Nguyen-Conan depuis 2017. J'avais sollicité son expertise d'animation et de coach auprès des managers de mon entreprise sur la diversité et le leadership inclusif. Elle avait déjà cette approche multi-dimensionnelle des différences que je mets en pratique au quotidien.

Nous partageons, elle dans sa pratique de formateur et coach, et moi à travers mon livre et mon activité professionnelle, une volonté commune de dépasser la diversité visible. Nous sommes convaincues qu'il y a encore plus de valeur à encourager dans l'entreprise la diversité des manières de penser, qu'elle nomme diversité de cognition. Son livre fait sens aujourd'hui, ce n'est pas un énième livre sur la diversité, elle y développe une approche inédite et innovante des différences. En tant que DRH, et manager d'équipes, face aux défis que représente la « gestion des talents et des compétences » de demain, je ne peux que vous inciter à le découvrir.

Faroudja KICHER

Directrice des Ressources Humaines et de la Transformation

Co-auteur « Pas la gueule de l'emploi ?! »

Introduction

« *Cependant, me tenant comme je fais, un pied en un pays, et l'autre en un autre, je trouve ma condition très heureuse, en ce qu'elle est libre.* »

RENÉ DESCARTES

S'ouvrir aux différences : un enjeu de société

87 % des Français sont attachés à la diversité par principe, mais 70 %¹ estiment n'avoir jamais ou peu souvent affaire à des personnes différentes d'eux.

Misanthropes les Français ? Pas particulièrement. Au début des années quatre-vingt-dix, Samuel Huntington, professeur à Harvard, avait prédit un « *Choc des Civilisations* », ayant pour conséquence une intensification des différences entre les cultures et les communautés. Il expliquait que les spécificités exprimées au travers des différences de langues, de cultures, de traditions, ou de religions (regroupées sous l'ensemble des valeurs), loin de nous réunir, allaient nous éloigner et nous isoler les uns des autres.

La révolution digitale a contribué à accélérer cette hyper-émergence des particularités. D'un côté, le monde à portée de « main » ou de « pouce »², est devenu un village, les distances se sont estompées,

1. *Baromètre de la Fraternité 2019 – Laboratoire de la Fraternité.*

2. *Serres M., Petite Poucette.*

S'OUVRIR AUX DIFFÉRENCES

les différences culturelles se sont réduites, et pourtant l'isolement et la solitude touchent près de la moitié des Français³ ; nous ne réussissons plus à « réunir » de grands collectifs dans les actes⁴, la fragmentation de notre société rend les intérêts communs insurmontables. Nous fonctionnons en îles ou en îlots, c'est ce que Jérôme Fourquet appelle le processus « d'archipélisation » de nos sociétés, délimité par de nombreuses lignes de faille autour de sujets clés.

Cette époque de *collectifs ultra-identitaires*, ensemble d'individus regroupés en grappes, clans, tribus, communautés, rend le sujet des différences encore plus complexe et passionnant. Il ne s'agissait plus pour moi de parler de l'altérité ou de la différence au singulier. « *S'ouvrir aux différences* » est un livre qui s'adresse aux individus, dans leur rapport à l'autre, mais aussi dans leurs rapports aux groupes et dans les rapports que les groupes entretiennent entre eux.

S'ouvrir aux différences est un livre pour ceux qui veulent faire bouger des lignes dans la société, qui veulent influencer, transformer et changer leur environnement ou le monde dans lequel ils sont.

S'ouvrir aux différences : passer des bons sentiments à l'action

La particularité de mon travail depuis plus de dix ans sur le sujet des différences est de considérer que l'ouverture à l'autre, certains appellent cela de la tolérance ou le respect (je propose dans le livre d'aller au-delà de ces deux concepts) est une forme d'intelligence humaine mal ou sous-exploitée.

La relation à autrui ne va pas de soi, et elle va d'autant moins « aller de soi » que dans notre société actuelle, avec l'émergence des identités culturelles et du réveil des minorités, la tendance est au contraire à l'affirmation de soi, de son bon droit d'exister, de sa singularité en *opposition* à l'autre et non à *partir de* l'autre.

Je suis pourtant persuadée que nous avons encore énormément à comprendre pourquoi et comment nous pouvons choisir en conscience

3. *Baromètre des Solitudes – Fondation de France – 2016.*

4. *Emmanuel Macron élu en 2016 avec un taux record d'abstention et de bulletins nuls ou blancs.*

entre rejeter ou accueillir ; reconnaître, accepter, apprécier, admirer, ou au contraire mépriser, dévaloriser, nier, exclure.

Pour moi, appréhender la différence, apprendre des autres, est un acte cognitif, c'est une intelligence au monde, et de fait c'est un choix que l'on exerce avec toutes les facultés prodiguées par nos sens (visuel, kinesthésique, auditif, olfactif, tactile). C'est une intelligence qui s'apprend, s'entretient et se transmet.

S'ouvrir aux différences est une discipline qui se perfectionne et s'entretient, car ce n'est pas un don inné ou naturel, ce n'est pas non plus l'apanage de gens privilégiés par la vie ou l'éducation. Avoir beaucoup voyagé, parler plusieurs langues ne vous prédispose pas à être plus « ouvert » si vous ne faites pas le choix de développer cette intelligence inclusive.

Enfin, s'ouvrir aux différences est un acte pour moi profondément moral et responsable, mais ce n'est pas une affaire de « bons sentiments » ou de jolies maximes à coller sur un frigidaire, ou d'assignations au faciès. C'est un acte utile, car il nous permet de mieux fonctionner ensemble, de mieux éduquer nos enfants, de mieux prendre soin de nous-mêmes et des êtres qui nous entourent, d'être des leaders congruents, d'être des citoyens dignes et responsables.

C'est un livre qui s'adresse principalement aux personnes cherchant à décoder la complexité des relations et du collectif aujourd'hui et qui souhaitent avoir un impact dans le monde du travail. Ce monde du travail n'est pas fait de machines, mais d'êtres humains reliés entre eux. La société n'est pas à côté de l'entreprise ou des organisations, elle est dans chaque organisation. Nous nous adressons donc à des personnes et non à leur fonction, en parlant à leur savoir-faire, leur savoir-être et à leur savoir-vivre.

Dans ce livre je consacrerai la première partie aux croyances qui entourent aujourd'hui les différences. J'évoquerai les idées reçues et les amalgames existant aujourd'hui entre différence, singularité et identité. Je distinguerai également les notions d'équivalence et de similarité.

Dans la deuxième partie, afin de mieux comprendre les différences, J'aborderai les avantages et les excès de la catégorisation et proposerai de classer les différences, non pas en termes de catégories de personnes, mais selon leur degré de perceptibilité (**les différences visibles, les différences de cognition et les différences de valeur**). S'ouvrir aux différences, ce n'est pas s'ouvrir à différentes personnes,

S'OUVRIR AUX DIFFÉRENCES

mais à toutes les différences, quelles que soient les personnes. Je donnerai également quelques pistes pour comprendre quelles différences font vraiment la différence, à savoir en quoi elles génèrent une valeur ajoutée ou peuvent potentiellement dégrader nos relations.

La troisième partie détaillera **l'intelligence inclusive** : un savoir-être qui nous permettra de mieux appréhender ces trois niveaux de différences afin de prendre les meilleures décisions. Je m'efforcerai dans cette partie de ne pas interdire ou imposer ! L'intelligence inclusive « autorise » à juger, à porter des jugements, à produire et reproduire des stéréotypes, à avoir des préjugés, l'intelligence inclusive c'est le rapport à l'autre en pleine conscience. Je vous présenterai **les 8 rapports aux différences** et les moyens de passer d'un rapport à un autre.