

A travers le monde, la diversité devient un enjeu majeur pour l'entreprise au point de se retrouver au cœur de la politique des ressources humaines. Ici, l'entreprise mauricienne pratique la diversité sans avoir à le dire. La diversité n'est pas une contrainte à respecter, mais elle est génératrice de performance. Elle représente un levier d'efficacité pour le management, une force économique pour l'entreprise et un avantage social pour la compétitivité du pays. Elle relève de la capacité de l'entreprise à associer ses résultats au progrès économique et social.

Dans ce livre, l'auteur démontre que la diversité et l'unité font le lien entre l'entreprise et l'économie. Dans l'entreprise, l'unité va de soi : l'entreprise ne peut pas être divisée, mais elle doit assurer la diversité chez ses employés. Au sein de l'économie, la diversité s'impose : l'économie ne peut pas être concentrée, mais elle doit trouver l'unité parmi ses acteurs. Bref, il faut de la diversité dans l'entreprise qui ne peut qu'être unie, tandis qu'il faut de l'unité dans l'économie qui est diverse.

ISBN: 978-99903-41-89-8



ERIC NG  
PING  
CHEUN

L'économie de la diversité

ERIC NG PING CHEUN

# L'économie de la diversité



# **L'économie de la diversité**

ERIC NG PING CHEUN

# Sommaire

<b>Prologue</b>	1
-----------------	---

## PREMIERE PARTIE

### **L'entreprise : la diversité dans l'unité**

1.	L'audit de la diversité	13
2.	Le sens élargi de la diversité	20
3.	La gestion de la diversité	25
4.	Les pratiques différenciées de la diversité	37
5.	L'intérêt économique de la diversité	45
6.	La diversité comme levier de performance	52
7.	Risques et limites de la diversité	60
8.	La réalité de la diversité	67
9.	Une politique formelle de diversité	75

## SECONDE PARTIE

### **L'économie : l'unité dans la diversité**

10.	L'unité par des échanges volontaires	91
11.	Les incitations économiques à l'unité	98
12.	L'unité à raison de la flexibilité	107
13.	De la concurrence émerge l'unité	124
14.	L'unité affaiblie par le crédit bancaire	137
15.	L'unité bâtie sur le capital d'épargne	149
16.	La dévaluation monétaire détruit l'unité	162
17.	La gouvernance économique crée l'unité	171
18.	Des piliers économiques de l'unité nationale	183

<b>Epilogue</b>	199
Notes	205
Bibliographie sélective	215
Table	219

*« L'île Maurice, à bien des égards, peut être qualifiée d'île de la diversité. »*

Bertrand Moingeon<sup>1</sup>

*« The harmony and mutual respect that exist among the diverse citizen groups in Mauritius is a tremendous asset for companies. »*

Robert Kaplan<sup>2</sup>

*« In Mauritius the fathers of our written Constitution have recognized "diversity" as a critical factor of our polity, and have therefore gone to great pains to craft the perfect instrument for balancing the powers and interests among a diverse population. »*

Rajiv Servansingh<sup>3</sup>

## Prologue

L'île Maurice, pays aux multiples ethnies, cultures, religions et langues, a toujours été guidée par le principe, cher à Sir Seewoosagur Ramgoolam, le Père de la Nation, de « l'unité dans la diversité »<sup>4</sup>. La diversité est considérée comme une donnée dans cette société multiculturelle<sup>5</sup>, et c'est l'unité qu'il faut assurer. Mais à l'infra-niveau d'un pays, soit au sein d'une entreprise, on peut inverser le postulat : l'unité ne peut qu'être une donnée, sans laquelle l'entreprise n'existe pas, et c'est la diversité qu'il convient de chercher. Comme pour refléter la société mauricienne, c'est par « la diversité dans l'unité » que l'entreprise mauricienne est appelée à se construire pour devenir performante.

Le concept de la diversité dans l'entreprise prend tout son sens dans le contexte d'un *stakeholder capitalism*, d'un capitalisme devenu moins centré sur les actionnaires mais prenant en considération toutes les parties prenantes (*stakeholders*), notamment les employés, les fournisseurs, les créanciers, les consommateurs, les syndicats, les pouvoirs publics et les groupes de pression, entre autres<sup>6</sup>. Ce nouvel esprit du capitalisme intègre des valeurs non marchandes, comme le bien et le juste, à la rationalité managériale.

L'entreprise vit en symbiose avec la société. L'univers social est associé au monde économique. Amartya Sen définit l'économie comme une « science morale » dont la rationalité englobe tout le champ social. De ce fait, l'entreprise doit adopter l'approche en termes de relations humaines, à l'opposé de la recherche prioritaire de la rentabilité financière. L'entreprise ne saurait être réduite au quantitatif, à la rationalité parfaite, mais elle doit prendre en considération des facteurs qualitatifs, des éléments non rationnels (qui ne signifient pas irrationnels)<sup>7</sup>, tel le facteur culturel.

Ainsi, l'entreprise évolue dans un paradigme socio-économique où prime la diversité sous toutes ses formes. L'entreprise mauricienne a ceci de particulier qu'elle est une entreprise multiculturelle : elle est composée de gens de différentes ethnies, de différentes cultures et de différentes religions. Les différences font la diversité, et c'est ce qui caractérise l'entreprise mauricienne. Ce n'est pas une multinationale comprenant des employés de différentes nationalités, mais c'est une firme avec des hommes et des femmes de la même nationalité et unis par une langue commune, le créole<sup>8</sup>. A l'employeur de s'assurer que les différences les rassemblent plus qu'elles ne les divisent.

A Maurice comme dans d'autres anciennes colonies, le concept d'ethnicité conduit à reprendre nombre de stéréotypes du temps colonial<sup>9</sup>. La référence à l'ethnicité fait revivre des moments douloureux de l'avant-indépendance<sup>10</sup>. Le rejet de l'autre se nourrit d'ailleurs de l'origine étymologique de l'ethnics, qui désignait le « païen », l'« impie », jusqu'au dix-huitième siècle.

Cependant, une récente étude sur l'identité mauricienne et sur la tolérance indique que les Mauriciens sont tolérants par rapport à l'ethnicité et à la diversité religieuse : la grande

majorité d'entre eux acceptent la multiethnicité et le caractère multiculturel du pays, n'ont pas de problème à vivre avec un voisin d'une autre ethnie ou religion, et n'ont pas d'attitude xénophobe envers les immigrants et travailleurs étrangers<sup>11</sup>.

Les facteurs de diversité sont, en fait, multiples : diversité des origines, des cultures, des physiques, des âges, des genres, des talents. La diversité est inhérente à la société mauricienne, si bien que les organisations peuvent en tirer parti grâce à une gestion efficace. L'entreprise tient un rôle fondamental dans la cohésion sociale, étant appelée à gérer les différences, à jouer la carte de la diversité. Elle est, à ce titre, une entreprise citoyenne ayant une dimension sociale. Elle doit mettre en œuvre une gestion des diversités qui fasse disparaître les discriminations et qui transforme les diversités en richesses.

La diversité n'est pas considérée uniquement sous un aspect moral ou juridique. Elle est aussi imbriquée dans la logique de l'intérêt économique pour devenir une composante essentielle de la gestion des ressources humaines. Dans un pays où la question ethnique, culturelle et religieuse est très sensible, il faut savoir transformer une contrainte juridique, l'antidiscrimination, en catégorie managériale, la diversité.

Les Mauriciens ne pardonnent pas un gouvernement qui ne respecte pas la diversité culturelle. En revanche, les mêmes personnes tolèrent les entreprises qui ne pratiquent pas une vraie politique de diversité. On pourra toujours prétexter que ce sont deux secteurs totalement distincts, l'un public et l'autre privé. Mais l'enjeu est le même : comment gérer efficacement des gens différents ? Pour une fois que l'exemple vient d'en haut, ne peut-on pas transposer les politiques nationales de la diversité sur les politiques organisationnelles de la diversité ?

Ailleurs, la thématique de la diversité s'est diffusée avec succès dans le monde des entreprises. Ici, les groupes économiques n'affichent pas un discours sur la diversité et ne mettent pas en place des dispositifs favorisant la diversité. Ils ne voient sans doute pas la nécessité de la formaliser, estimant que la diversité s'exprime « naturellement » dans la pratique. Les entreprises mauriciennes sont en elles-mêmes diverses et n'ont pas une gestion de la diversité en tant que telle.

Toute entreprise traite avec des salariés, des clients, des fournisseurs et des partenaires qui sont porteurs de différentes cultures et d'autres modes de pensée. Déjà dans une organisation où les employés ont entre 18 et 64 ans, trois générations cohabitent. Une entreprise qui veut se développer doit s'entourer de profils variés, reflétant la texture de la société. C'est ainsi qu'elle accèdera à un plus large vivier de talents. De nombreux groupes mauriciens l'ont compris, mais pas tous et pas totalement.

On considère les hommes et les femmes comme des ressources humaines. A vrai dire, ils ne sont pas des ressources, mais ont des ressources. C'est dans cette optique que la diversité dans l'entreprise est un avantage plutôt qu'un handicap, et qu'elle est un levier de performance. La diversité comporte certainement des risques, des limites et des incertitudes, mais en fin de compte, elle peut être une source de compétitivité tant pour l'entreprise locale que pour le pays. Pour que la diversité soit une force pour l'entreprise, il faut d'abord croire dans la diversité comme une richesse spécifique.

Ainsi, toute entreprise qui conduit un audit de la diversité aura un avantage économique, un *business edge*, sur son concurrent local. Malheureusement, les firmes à Maurice ne connaissent d'audit que financier. Elles ont entendu parler de « bilan social »<sup>12</sup>, mais pratiquement jamais de « l'audit

social » qui, il est vrai, est une discipline récente<sup>13</sup>. Elles font peut-être de l'audit social sans le savoir, mais cela relève essentiellement de la gestion des ressources humaines. Elles ont encore tout à apprendre d'une application structurée de l'audit social, dont l'une des composantes est l'audit de la diversité.

Il est d'autant plus nécessaire pour l'entreprise mauricienne d'auditer la diversité dans le cadre d'un audit social (chapitre 1) que le champ des diversités s'est élargi (chapitre 2) et que la diversité figure aujourd'hui parmi les actes du management au quotidien (chapitre 3) avec la mise en place d'un dispositif de lutte contre les discriminations (chapitre 4). Consciente de l'intérêt économique de la diversité (chapitre 5), l'entreprise mauricienne doit savoir utiliser la diversité comme un levier de performance (chapitre 6), sans toutefois nier les risques et les limites de la diversité (chapitre 7). Qu'elle s'engage volontairement ou sous la contrainte légale (chapitre 8), toute entreprise peut formaliser une politique de diversité (chapitre 9).

Une telle politique au niveau de l'économie consiste à promouvoir l'unité nationale par des échanges volontaires (chapitre 10), à créer des incitations économiques, auxquelles réagissent les individus (chapitre 11), à assurer la flexibilité, nécessaire à la survie de l'entreprise (chapitre 12), et à encourager la concurrence, d'où émergera l'unité des acteurs économiques (chapitre 13). Celle-ci ne s'obtient pas par une politique du crédit qui appauvrit la nation (chapitre 14), mais grâce à l'accumulation de l'épargne, qui constitue le capital de la société (chapitre 15). Alors que ce dernier est dilapidé par une politique de dévaluation de la roupie qui divise les Mauriciens (chapitre 16), c'est la gouvernance économique du pays qui créera l'unité parmi eux (chapitre 17) et qui favorisera la diversification des piliers économiques (chapitre 18).

## PREMIERE PARTIE

# **L'entreprise : la diversité dans l'unité**

*« Diversity and inclusion start at the workplace. »*

Alastair Bryce<sup>14</sup>

*« Il faut prendre des gens différents, des hommes et des femmes qui sont de cultures, d'expériences différentes. »*

Catherine Chouard<sup>15</sup>

*« Les entreprises pouvant démontrer la pluralité de leurs ressources humaines sont celles qui pourront le mieux convaincre quant à leur capacité à comprendre et à servir une clientèle tout aussi culturellement diverse. »*

Mizinga Melu<sup>16</sup>

*« Des ressources humaines d'horizons divers confèreraient la possibilité d'une clientèle plus large touchant tous les groupes sociaux, une plus grande richesse d'innovations à travers un brassage d'idées différentes. »*

Brian Glover<sup>17</sup>

Une entreprise produit des biens ou des services pour répondre aux besoins de la société tout en réalisant des profits. Le socle de l'entreprise est constitué par son histoire (les réussites et les échecs), par ses valeurs dominantes (qui définissent les préférences collectives de l'organisation) et par son savoir-faire. Mais l'entreprise est aussi une personne morale qui a un savoir-être qu'elle doit faire savoir, ou transmettre, à la société.

L'entreprise ne vit pas dans un vacuum, mais dans un environnement où interagissent plusieurs acteurs. Ils sont les consommateurs, les fournisseurs, les régulateurs, les politiciens, les syndicalistes, les journalistes, bref tous ceux

## SECONDE PARTIE

# **L'économie : l'unité dans la diversité**

*« It is plausible that some factors specific to Mauritius may also have played an important role. Foremost among these was the country's ethnic diversity and how it was managed. »*

Arvind Subramanian<sup>91</sup>

*« Ce que nous ne disons pas suffisamment, c'est que les succès économiques ont été largement tributaires de notre diversité ethnique. »*

Jean Claude de l'Estrac<sup>92</sup>

*« Nous nous devons de réussir le pari de pouvoir accueillir et gérer tout le long de l'année, dans notre destination balnéaire éloignée de tout, les attentes d'une clientèle diversifiée, multiple, venant des quatre coins du monde et partant à la découverte d'une île Maurice diversifiée elle aussi. »*

Gregory de Clerk<sup>93</sup>

Dans une étude souvent citée, Arvind Subramanian et Devesh Roy affirment qu'un élément inexpliqué, particulièrement important, de la croissance de l'économie mauricienne *« appears to be the very diversity and ethnic fragmentation that Meade lamented as a curse »*<sup>94</sup>. Selon eux, la diversité a généré trois bénéfices : elle a permis à l'île Maurice de tirer profit de ses liens historiques avec les pays de peuplement ; elle a façonné un équilibre économique garantissant les droits des propriétaires sucriers ; et elle a créé la nécessité d'une démocratie participative assurée par l'état de droit, des élections libres et une presse indépendante. Ainsi, *« both politics and the economics were shaped by the diversity of the population*

## Epilogue

*« De nouvelles diversités sont en germe ou en formation dans le devenir métissé de l'humanité. C'est plus que jamais le lien fondamental entre l'unité et la diversité humaines qui doit être forgé et encouragé dans la voie métisse. »*

Edgar Morin<sup>109</sup>

La diversité n'est pas au goût de tout le monde, même à Maurice. Dans des firmes, elle est vue souvent comme « eux contre nous », tant on a peur que son pouvoir soit affaibli. Mais l'entreprise doit être le reflet de la société dans laquelle elle évolue. Car la diversité est une force majeure pour la compétitivité du pays.

Au lieu de cultiver le nombrilisme et l'autosatisfaction, les Mauriciens doivent ouvrir les yeux sur le monde qui les entoure. Ce monde demande, d'une part d'accepter la diversité et le métissage culturel, et d'autre part, d'entrer dans la voie de la concurrence avec ses exigences.

## Notes

1. Bertrand Moingeon, Professeur à HEC Paris, « La diversité comme richesse », *l'express*, 22 avril 2015.
2. Professeur émérite de la Harvard Business School, cité in « L'importance de la Balanced Scorecard selon le Pr Kaplan », *le mauricien*, 8 août 2014.
3. Rajiv Servansingh, « Upholding The Rule of Law », *Mauritius Times*, 5 juin 2015.
4. « Unité dans la diversité » fut le thème de l'année 2014 du programme éducatif et culturel mis sur pied par l'*Equal Opportunities Commission* pour célébrer la Journée de l'Égalité des chances, observée à Maurice le 27 septembre.
5. On dit « multiculturel » lorsque des cultures différentes se côtoient dans un même ensemble, appelé société cosmopolite, et cette différence produit du sens, chaque groupe contribuant à quelque chose qui le dépasse. On parle de « pluriculturel » quand des cultures différentes restent côte à côte et ne se fréquentent pas.
6. Le capitalisme financier reste néanmoins triomphant. Comme le fait ressortir Pierre Dupriez (2007), « l'esprit d'enrichissement supprime l'esprit d'entreprise, et nous passons d'un capitalisme d'actionnaires à un capitalisme d'investisseurs qui fait fi des intérêts à long terme des entreprises ».
7. A la rationalité néo-classique de l'homo oeconomicus (l'individu est parfaitement rationnel et dispose de tous les choix possibles pour maximiser les bénéfices/rendements et minimiser les coûts/risques), Herbert Simon oppose le concept de la rationalité limitée, selon lequel l'homme, ayant une connaissance approximative des choix possibles, cherche plutôt à atteindre un certain niveau d'aspiration.

## Bibliographie sélective

BARTH Isabelle et Virginie SILHOUETTE-DERCOURT, « Le marketing ethnique », in *L'Encyclopédie des diversités* sous la direction de Jean-Marie Peretti, EMS, 2012, chapitre 52.

BERENI Laure, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », *Raisons politiques*, 2009, numéro 35, pages 87-105.

BOUVARD Patrick, « Respecter la diversité ? Pas si facile ! », [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com), 8 mai 2014.

BOYER Luc, « Risques et limites de la diversité », [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com), 2012.

BRASSEUR Martine et Louis-Jérôme TEXIER, « Les dilemmes éthiques de la diversité », in *L'Encyclopédie des diversités* sous la direction de Jean-Marie Peretti, EMS, 2012, chapitre 54.

BRYCE Alastair, « Diversity and inclusion starts at the workplace », *Business Magazine*, 15 octobre 2014.

COMBEMALE Martine et Jacques IGALENS, *L'audit social*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2005.

CORNET Annie, « GRH et gestion de la diversité », [www.chl.lu](http://www.chl.lu), 2012.

DUPRIEZ Pierre, « Un monde en quête de sens. Une lecture culturelle de la globalisation », Communication au colloque *Mondialisation et développement : mondes d'hier et mondes de demain ?*, Université Badji Mokhtar, Annaba, septembre 2007.

GARCIA Marie-Amélie, « Diversité des référents culturels dans l'organisation : comment optimiser la rencontre des cultures ? », *Management & Avenir*, 2007, numéro 13, pages 57-76.

## Table

<b>Prologue</b>	<b>1</b>
-----------------	----------

### PREMIERE PARTIE

#### **L'entreprise : la diversité dans l'unité**

<b>1.</b>	L'audit de la diversité	13
	<i>Le complément de l'audit financier</i>	15
	<i>L'auditeur social</i>	18
<b>2.</b>	Le sens élargi de la diversité	20
	<i>L'acceptation de la différence</i>	20
	<i>Mesurer la diversité</i>	22
<b>3.</b>	La gestion de la diversité	25
	<i>La culture d'entreprise</i>	26
	<i>Le style de gestion</i>	29
	<i>Les techniques de motivation</i>	31
	<i>La communication interculturelle</i>	34
<b>4.</b>	Les pratiques différenciées de la diversité	37
	<i>L'action positive</i>	39
	<i>L'égalité des chances</i>	41
	<i>L'empathie constructive</i>	43
<b>5.</b>	L'intérêt économique de la diversité	45
	<i>Avantages managériaux</i>	46
	<i>Avantages commerciaux</i>	47
	<i>Avantages financiers</i>	50
<b>6.</b>	La diversité comme levier de performance	52
	<i>Un service différencié aux clients</i>	53
	<i>La détection des talents</i>	54
	<i>L'enrichissement de la décision</i>	57

7.	Risques et limites de la diversité	60
	<i>L'émiettement</i>	60
	<i>L'ethnisation</i>	63
	<i>La marginalisation</i>	64
8.	La réalité de la diversité	67
	<i>Le contexte réglementaire</i>	67
	<i>Engagements volontaires</i>	71
9.	Une politique formelle de diversité	75
	<i>Une charte de la diversité</i>	77
	<i>Reconnaissance et respect</i>	78
	<i>Mobilisation et sensibilisation</i>	81

SECONDE PARTIE

**L'économie : l'unité dans la diversité**

10.	L'unité par des échanges volontaires	91
	<i>Déficit commercial</i>	91
	<i>Débit égale crédit</i>	94
11.	Les incitations économiques à l'unité	98
	<i>L'incitation fiscale</i>	98
	<i>L'incitation salariale</i>	101
	<i>L'incitation aux PME</i>	104
12.	L'unité à raison de la flexibilité	107
	<i>Les ressources de production</i>	107
	<i>Le capital humain</i>	112
	<i>Les causes du chômage</i>	117
	<i>Le droit du travail</i>	121
13.	De la concurrence émerge l'unité	124
	<i>Le marché concurrentiel</i>	125
	<i>La concurrence oligopolistique</i>	128
	<i>La perte du surplus de consommateur</i>	131
	<i>La perte de bien-être social</i>	134

## TABLE

<b>14.</b>	L'unité affaiblie par le crédit bancaire	137
	<i>Le taux d'intérêt du marché</i>	138
	<i>Le bon investissement évincé</i>	140
	<i>Le mauvais investissement favorisé</i>	143
<b>15.</b>	L'unité bâtie sur le capital d'épargne	149
	<i>La neutralité monétaire</i>	149
	<i>L'épargne préexiste à l'investissement</i>	154
	<i>L'énigme de la consommation</i>	158
<b>16.</b>	La dévaluation monétaire détruit l'unité	162
	<i>Dévaluonnisme</i>	162
	<i>Faut-il REER ?</i>	166
	<i>Le piège du ciblage</i>	168
<b>17.</b>	La gouvernance économique crée l'unité	171
	<i>L'hypothèque politique</i>	171
	<i>Les signaux crédibles</i>	174
	<i>Le couple politico-économique</i>	177
	<i>La gouvernance économique</i>	180
<b>18.</b>	Des piliers économiques de l'unité nationale	183
	<i>L'impératif manufacturier</i>	183
	<i>Tourisme inclusif</i>	188
	<i>L'attrait du Monopoly</i>	193
	<b>Epilogue</b>	199
	Notes	205
	Bibliographie sélective	215