

Valorisation de la diversité culturelle

Seul un management interculturel permet de relever les défis de la diversité. Les entreprises et les organisations n'ont d'ailleurs guère le choix.

ALAIN-MAX GUÉNETTE, NATAŠA MAKSIMOVIC, HEG Arc, EVALDE MUTABAZI, EM-Lyon, PHILIPPE PIERRE, Paris-IX-Dauphine.

Le bon manager est aujourd'hui non seulement attentif aux plus fragiles, aux personnes différentes, mais aussi apte à évoluer dans un contexte international et multiculturel. Dans les grandes entreprises par exemple, l'arrivée de cadres en provenance des filiales internationales, l'intégration souhaitée, celle de personnes discriminées ou minoritaires, la manifestation de leur ethnicité ou de leur bi-culturalité sont des faits censés apporter quelque chose en plus, une addition à chaque culture originelle d'équipe. En Europe, les politiques de gestion de la diversité correspondent à une rhétorique qui s'est diffusée précocement dans les grandes entreprises britanniques, soumises à des normes publiques antidiscriminatoires très coercitives – en matière ethnoraciale notamment – que celles qui existaient dans les autres pays européens. Ce discours a profité aussi de la réalité des implantations croisées de filiales issues des pays anglo-saxons dans les grands groupes d'autres pays européens, du poids des agences de notation sociale et l'on a progressivement évo-

LE «DIVERSITY MANAGEMENT» PLONGE SES RACINES SUR LE CONTINENT NORD-AMÉRICAIN DANS LES ANNÉES 1980.

qué, sous l'influence de l'Union européenne, la promotion du «Business Case» (i.e. la logique d'affaire) de la diversité. L'antériorité de l'outil «Diversity Management» (ou gestion de la diversité) puise ses racines sur le continent nord-américain dans les années 1980. Il est fondé sur l'intérêt d'employeurs à valoriser une main d'œuvre nouvelle – les deux tiers des arrivants sur le marché du travail, à savoir les femmes et ceux que l'on nomme «minorités ethniques». Le Diversity Management se veut, dès l'origine, une stratégie à part entière, moins contraignante que les injonctions juridiques en matière d'égalité des chances et de discrimination positive imposées par les pouvoirs publics. Le Diversity Management renvoie à l'idée d'«agir pour» plutôt que de «lutter contre». Nous savons qu'en management, lorsqu'un mot nouveau s'impose massivement, cela signale généralement une crise. A quelle crise renvoie le mot? Quelles solutions sont imaginées? Quels en sont les risques et les promesses? Voilà quelques-unes des questions qui ont motivé l'écriture d'un dossier à paraître prochainement sur la gestion de la diversité.* La gestion de la diversité vise à remplacer la «peur du gendarme», la force de la sanction de la loi et aussi les risques de détérioration d'image en cas de manquement. Par un discours sur l'efficacité économique de «diversités du personnel» censées offrir aux entreprises un avantage comparatif puisqu'il s'agit de valoriser toutes les différences des individus, y compris la diversité de leurs «talents», de leurs «cultures» ou encore de leurs «styles de vie». Une gestion de la diversité peut être utile aux entreprises et aux organisations en ce qu'elle permet d'interroger les normes dominantes. Cela

est en soi positif. Nous prenons position dans notre ouvrage en cours de parution* sur différents sujets centraux dans le débat sur la diversité dans les organisations. Nous pensons par exemple qu'à tout prendre, mieux vaut pour atteindre l'égalité des chances, la solution de l'action positive plutôt que celle de discrimination positive doublement problématique par son inefficacité et sa tendance à assigner des personnes à résidence identitaire. La première renvoie dans notre acception à une question de territoire tandis que la deuxième renvoie à des questions en termes identitaires. Nous pensons aussi que le retour de catégories comme celle d'«ethno-racial» et des mesures entre autres indicateurs y renvoyant est régressif et dangereux. Ce que nous soutenons surtout est que seul un véritable «management interculturel» peut permettre de relever les défis de la diversité que doivent affronter les entreprises et les organisations. Alors que les politiques de diversité sont largement associées aux populations minoritaires et défavorisées, le «management interculturel» quant à lui est orienté individu. En rétablissant la notion de la compétence interculturelle, on constate qu'elle répond le mieux à la méritocratie car le management interculturel renvoie aux personnes, notamment aux expatriés amenés à émigrer dans le cadre de la mobilité internationale. Nos interventions dans les entreprises et les organisations vont dans ce sens. ■

* A.M. Guénette, N. Maksimovic, E. Mutabazi, Ph. Pierre (2011), «Gestion de la diversité. L'urgence d'un management interculturel», Dossiers HRM – HR Today, Zurich: Édition jobindex, 50 pages, à paraître en mars.